Monitoreo y evaluación de proyectos sociales y culturales

Investigación sobre el tercer sector de Medellín

Fundación CasaTresPatios

Agradecimientos

Antioquia Trans, Putamente Poderosas, Klan Ghetto Popular, Casa Diversa Comuna 8, Museo de Arte Mamm, Comfama, Parque Explora, Corporación Superarse, Corporación Centro Plazarte, Corporación Convivamos, Ciudad Comuna, Corporación Combos, Corporación Proyectarte, CorpoZuleta, Corporación Conciudadanía, Corporación Región, Corporación Cultural Nuestra Gente, Corporación Vamos Mujer, Corporación Centro, Cultural 5 Sentidos, Ciudad Frecuencia, Fundación Casa de las Estrategias, El Sótano, Fundación Mi Sangre, TECHO, Fundación Visibles, Fundación Amor y Arte, Fundación Cultural El Hormiguero, Fundación Nutresa, Fundación Corona, Fundación Bancolombia, Fundación Argos, La Esquina Radio - Asociación Palco, El Derecho a no Obedecer, Red de Casas de la Cultura de Medellín, Corporación Perpetuo Socorro, Federación Antioqueña de ONG, Centro de Desarrollo Cultural de Moravia, Indeleble Social.

Autores de texto:

Carolina Aristizábal, Laura Toro, Camila Suárez, Claudia Cano Betancur, Ana María Muñoz, Eduardo Lambraño, Daniela Pacheco

Coordinación editorial y corrección de estilo:

Carolina Campuzano, Claudia Cano, Daniela Pacheco, Camila Suárez

Validación de textos:

Tony Evanko y Sonia Sequeda

Diseño:

Carolina Campuzano

Fotografías y registro audiovisual:

Carolina Campuzano

ISBN 978-958-57744-9-0
© Casa Tres Patios
Carrera 50A Nº 63 – 31
PBX: (574) 571 7798
comunicaciones@casatrespatios.org
casatrespatios.org
Medellín – Colombia

LA PRAXIS INVESTIGATIVA ES UNA CLASE DE AFECCIÓN ALEGRE, PUES ACRECIENTA –EN LUGAR DE DISMINUIR– NUESTRA POTENCIA DE ACTUAR.

MAURICIO VÉLEZ

Esta investigación busca generar una aproximación a las estrategias de monitoreo y evaluación implementadas por las organizaciones del tercer sector en Medellín



ÍNDICE

PÁG. 1
INTRODUCCIÓN

Realizar monitoreo y evaluación de los proyectos en organizaciones del tercer sector genera beneficios

PÁG. 3
¿CÓMO LO HICIMOS?

Fases de la investigación

PÁG. 6
CONCEPTOS CLAVE

Monitoreo, evaluación, programas sociales, proyectos sociales.

PÁG. 34
HALLAZGOS

Diseño de metodologías, consolidación de capacidades, circulación del conocimiento, relacionamiento con cooperadores

PÁG. 39
CONCLUSIONES

Ventajas y oportunidades

PÁG. 41
REFERENCIAS



INTRODUCCIÓN

El monitoreo y la evaluación de proyectos sociales se da a través del diseño e implementación de mecanismos donde **se recoge información de manera sistemática** sobre cómo se ha desarrollado, implementado y estructurado un programa o proyecto social.

Esta información debe servir para estudiar si efectivamente se están cumpliendo los objetivos propuestos desde el proyecto intervención, permitiendo así que **las organizaciones involucradas puedan emitir conceptos técnicos y tomar decisiones** sobre la administración, planificación, financiación, trazabilidad, mejoramiento o eliminación de acciones específicas en la intervención social. (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2015; Navarro, 2005; Perrin, 2012; Trujillo y Gambara, 2008).

Realizar monitoreo y evaluación de los proyectos en organizaciones del tercer sector no solo genera beneficios dentro de las organizaciones que los implementan, sino también para actores externos interesados en los mismos.

UNA APROXIMACIÓN A LAS ESTRATEGIAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN IMPLEMENTADAS POR LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

Esta publicación responde a la preocupación constante del mundo de la inversión social y la filantropía, respecto a la falta de referencias fiables y sencillas que den cuenta de eficiencia y eficacia económica y social de los proyectos financiados -**rendición de cuentas** hacia arriba-.

Por otro lado, es clave dar a conocer a las comunidades beneficiarias de los programas y proyectos, los logros alcanzados y los aspectos tendientes a mejorar en el marco de la intervención -rendición de cuentas hacia abajo- (Díaz, Marcuello y Marcuello, 2012; Rogers, 2012).

En este sentido, esta investigación es una aproximación a las estrategias de monitoreo y evaluación implementadas por organizaciones del tercer sector en Medellín y responde a la pregunta por **cuál es la importancia de estas estrategias** más allá del cumplimiento de requisitos en el marco de un programa o proyecto.

Para ello, se analizaron varias organizaciones del tercer sector en el Valle de Aburrá, atendiendo a la forma que estas llevan a cabo el monitoreo y la evaluación de sus programas y cómo esto es determinante para sus gestiones internas y externas.

Este abordaje resulta ser una oportunidad para plantear un ejercicio de reflexión y análisis que se realiza desde C3P, una organización que forma parte de dicho sector.

Igualmente, se posibilita la **sistematización de experiencias locales** que generen un intercambio de saberes, basadas en el reconocimiento de las distintas estrategias de monitoreo y evaluación que actualmente se emplean en la práctica, así como de las oportunidades y retos que enfrentan.

Por último, en cuanto a los cooperantes, esta investigación reflexiona sobre la **relación existente entre la capacidad que tienen dichas organizaciones para retroalimentar sus resultados y los modelos de financiación** a partir de los cuales gestionan su quehacer, entendiendo que este ejercicio, si bien es enriquecedor, también demanda una inversión de recursos humanos y financieros.



¿CÓMO LO HICIMOS?

Esta es una investigación **cualitativa**, en la que usamos métodos como entrevistas semiestructuradas, grupos focales, encuestas y análisis bibliográfico, para conversar con nuestros interlocutores y obtener información sobre las maneras en las que realizan procesos de MyE en sus organizaciones.

Nuestro interés se centró en entidades de cuatro naturalezas distintas: **colectivos, corporaciones, fundaciones y fundaciones empresariales.** Esta variedad nos permitió contrastar los discursos y elaborar un relato que responda a los contextos en los que surgen los programas y proyectos de las organizaciones, de acuerdo con la forma en la que se obtienen los recursos, y el orden de importancia que se le da a este ejercicio al interior de las mismas, según los objetivos que persiguen al realizar intervenciones sociales.

FASES DEL PROCESO INVESTIGATIVO

Las fases del proceso investigativo se pueden enmarcar en **tres grandes grupos:**

Fase de teorización: Hicimos una revisión y fichaje bibliográfico a fuentes secundarias para reconocer desde la literatura los diferentes modelos de evaluación y monitoreo de programas y proyectos sociales y culturales.

Fase de lectura de necesidades: Se entiende como el trabajo de campo, en el cual consultamos los informes de gestión de distintas organizaciones del Tercer Sector, para rastrear la forma en la que están presentando sus resultados y las posibles herramientas de evaluación y monitoreo que están empleando para tal fin.

4 COLECTIVOS DE CORTA Y MEDIANA TRAYECTORIA;
16 CORPORACIONES DE MEDIANA Y LARGA TRAYECTORIA;
7 ORGANIZACIONES DE CORTA, MEDIANA Y LARGA TRAYECTORIA;
4 FUNDACIONES EMPRESARIALES DE MEDIANA Y LARGA TRAYECTORIA;
7 ENTIDADES DE NATURALEZA VARIABLE

Del mismo modo, realizamos **treinta y dos interlocuciones** -entre encuestas, grupos focales y entrevistas semi estructuradas- con miembros del Tercer Sector, quienes tuvieran conocimiento directo sobre este tema y que pertenecen, en su mayoría, a las áreas de educación/pedagogía, activismo y arte.

Las organizaciones con las que trabajamos nos permitieron tener un panorama más amplio sobre el fenómeno de estudio.

Por otro lado, también tuvimos la posibilidad de dialogar con **siete entidades de naturaleza variable,**

Fase de sistematización e interpretación: Aquí se encontraron las recurrencias en los relatos, relacionados según la naturaleza de la organización. Para esto, establecimos bloques de análisis, según los cruces de respuesta que nos resaltaron los interlocutores, para llegar a los hallazgos finales, divididos en tres grandes categorías: I**nstrumentos y metodologías, Consolidación y capacidad instalada, Circulación del conocimiento y Relacionamiento.**

Para llegar a dichas categorías, revisamos la información recolectada, ya sistematizada en una matriz de análisis, la cual tenía como criterio los siguientes temas de interés.

TEMAS DE INTERÉS PARA LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

1. Dificultades de la organización para realizar MyE
2. Solución encontrada para afrontar esta dificultad
3. Tipo de requerimientos técnicos del MyE demandados por la organización
4. Interés de la organización en el MyE
5. Buenas prácticas de la organización
6. Límites de la organización para mejorar el sistema de MyE

Dicho esto, a pesar de que no es una muestra representativa a niveles amplios, este es un estudio de caracterización basado en un rastreo exploratorio que reúne una **muestra de la diversidad de organizaciones del Tercer Sector** que convergen en el Valle de Aburrá, en términos de su naturaleza y su trayectoria.

Por tal motivo, consideramos que la aproximación con este volumen de información, permite una comprensión y descripción más profunda, dada la posibilidad de prestar atención a un número delimitado de interlocuciones en un contexto también definido (Gustafsson, 2017). Debido a esto, este método permite que **se repliquen experiencias en condiciones similares**, dada la pluralidad de la naturaleza de los actores que intervienen.





CONCEPTOS CLAVES

Los sistemas de monitoreo y evaluación [MyE] permiten tomar decisiones informadas a la hora de administrar y hacer seguimiento a la planeación, ejecución e impactos de un programa o proyecto en organizaciones de carácter público o privado; posibilitando observar **cuáles fueron los principales resultados alcanzados, la forma en la que se llegó a ellos y la rentabilidad que generaron.**

Este proceso se fundamenta en la recolección de información de manera sistemática y rigurosa, permitiendo **emitir conceptos y tomar decisiones** en asuntos de continuidad, planificación, financiación, mejoramiento o eliminación (Trujillo y Gambara, 2008).

Por otro lado, el **Tercer Sector, también conocido como "sector social" o "sector privado no lucrativo", es el que está compuesto por entidades de organización formal,** es decir, están legalmente constituidas y adoptan una forma que las respalda: fundaciones, asociaciones, corporaciones, entre otras. Igualmente, son de naturaleza privada, no son gubernamentales y, por lo tanto, no son de administración pública. Además, no distribuyen sus recursos como ganancias para sus directivos o el resto del personal, su objetivo se centra en generar utilidad social a sus bienes y servicios. Sus órganos de gobiernos son autónomos y persiguen valores políticos y/o éticos en busca que la transformación social (Aguiar, 2006)

¿PARA QUÉ SIRVE?

El monitoreo y la evaluación de los *programas y proyectos sociales* y culturales se fundamenta en la recolección de información de manera sistemática y rigurosa, permitiendo **emitir conceptos y tomar decisiones** en asuntos de continuidad, planificación, financiación, mejoramiento o eliminación (Trujillo y Gambara, 2008).

PROGRAMA SOCIAL

Es el "conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con **poblaciones diferentes** y/o utilizar distintas estrategias de intervención [...]" (Perea, 2003, p. 10).

PROYECTO SOCIAL

Es "la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende **transformar una parcela de la realidad**, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema [...]" (Perea, 2003, p. 10).

Con el monitoreo y evaluación se busca responder, por un lado, a la preocupación constante del mundo de la inversión social y la filantropía, respecto a la falta de referencias fiables y sencillas que den cuenta de **eficacia y eficiencia económica y social** de los proyectos financiados (rendición de cuentas hacia arriba).

Por otro lado, permite dar a conocer a las comunidades beneficiarias de los programas y proyectos, los **logros alcanzados** y los aspectos tendientes a mejorar en el marco de la intervención (rendición de cuentas hacia abajo) (Díaz, Marcuello y Marcuello, 2012; Rogers, 2012).

DIFERENCIA MONITOREO Y EVALUACIÓN

	SEGUIMIENTO Y MONITOREO	EVALUACIÓN
¿Quién las ejecuta?	Es llevada adelante por la misma administración de proyecto y todos los niveles asumen la responsabilidad.	Generalmente se emplean recursos externos para lograr objetividad en el análisis.
¿Cuándo se ejecutan?	Es un proceso que se realiza de forma continua con el desarrollo del proyecto en todas sus fases.	En forma periódica: medio término, finalización, expost.
¿Para qué se ejecutan?	Se busca verificar progresos, tomar acciones correctivas y actualizar planes.	Se buscan lecciones aprendidas que puedan ser aplicables a otros proyectos y como insumos para la formulación de políticas.
Vinculación con la jerarquía de los objetivos de la Matriz	Se vincula a nivel del manejo de recursos, la realización de actividades, y la obtención de resultados.	Se vincula a nivel de la obtención de resultados, objetivo del proyecto y objetivo del desarrollo.

Ortegón, Pacheco y Prieto (2006, p. 1) con modificaciones propias

¿QUIÉNES SON LOS DESTINATARIOS DE LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONA EL MONITOREO?

¿QUÉ INFORMACIÓN REQUIEREN DICHOS DESTINATARIOS?

¿QUÉ INDICADORES SE DEBEN CONSIDERAR?

¿QUÉ INSTRUMENTOS HAY QUE UTILIZAR?

¿CON QUÉ PERIODICIDAD?

¿CUÁLES Y CUÁNTAS UNIDADES HAY QUE OBSERVAR?

¿QUÉ TIPO DE INFORMES SE REQUIEREN?

COHEN Y MARTÍNEZ (S.F, P.81)

Principales preguntas que se deben abordar como punto de partida en el proceso de monitoreo

INDICADORES

Los indicadores son medidas observables que permiten demostrar el cambio en una situación particular (Perea, 2003). Según el DNP (2018) son herramientas objetivas y verificables a partir de las cuales se logran **identificar las transformaciones que generan actividades específicas** en las características o comportamientos de una población en particular.

La función de los indicadores consiste recae en dar cuenta del desempeño en el cumplimiento de los objetivos específicos de un programa o proyecto, lo que implica que todo indicador **debe vincularse con un objetivo específico** (CONEVAL, 2013), por lo cual tanto los objetivos como los indicadores deben ser medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo (Sistema de información, evaluación y monitoreo de programas sociales [SIEMPRO], 2019).

Para la formulación de indicadores, es necesario **considerar el contexto** en el que se desarrolla el programa o proyecto en aras de su alcance; por lo cual, se apunta a responder a la cadena de valor desde la cual se define la gestión.

De acuerdo a ello se proponen diferentes tipos de indicadores.

- Indicadores de gestión
- Indicadores de producto
- Indicadores de cobertura
- Indicadores de resultado
- Indicadores desempeño

Dos elementos externos que definen el éxito de los indicadores son: **la línea base y las metas.** La línea base es el punto de partida, permite conocer la situación de interés antes de que la intervención sea llevada a cabo. En una situación ideal, con la información disponible se debe aplicar el método de cálculo del indicador, con el que posteriormente se llevará a cabo el monitoreo o la evaluación.

Las metas deben partir de reconocer las capacidades humanas, técnicas y financieras del programa o proyecto, de manera que sea factible alcanzarlas en un periodo de tiempo específico (CONEVAL, 2013).



MONITOREO

El monitoreo es un proceso continuo que se realiza en la fase de inversión y operación de los proyectos, mediante la recolección de información, con base en indicadores determinados, que permita establecer el **grado de avance, el logro de objetivos** y el uso de los recursos que se invierten en un programa o proyecto (CONEVAL, 2015).

Por ello, es necesario que los programas y proyectos estén atenidos a una programación realista de las actividades e insumos que se requieren en su ejecución (Cohen y Martínez, s.f.), lo cual permitirá **analizar el efecto de la intervención** a lo largo del tiempo (Paipilla, 2018).

Se considera que un buen sistema de monitoreo debe cumplir con estándares de calidad de la información, sostenibilidad -es decir, que se mantenga aunque hayan cambios administrativos-, y usabilidad **para tomar decisiones** sobre el desempeño y propósitos del programa o proyecto (CONEVAL, 2015).

Por lo general el proceso de monitoreo busca **identificar problemas y éxitos** de la implementación del proyecto, apoyar con información la toma de decisiones sobre este, dar cuenta del uso de los recursos y de los resultados a los que se llegaron, incentivar el interés en el proyecto por parte de los actores y evaluar los logros alcanzados de acuerdo con el desarrollo financiero (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2006)

A su vez, el realizar monitoreo implica hacer un **seguimiento y medición de los objetivos e indicadores** planteados previamente, y puede servir como apoyo de uso interno a los gerentes del proyecto para evidenciar cómo va su ejecución, también sirven como un sistema de alerta temprana para abordar necesidades de responsabilidad de los gestores, los financiadores y el público o beneficiarios. De manera externa, el monitoreo permite evaluar los requisitos de cumplimiento ante los donantes y cooperantes para la rendición de cuentas (Perrín, 2012).



PASO A PASO PARA HACER MONITOREO

El monitoreo inicia con la **selección de información** que describa el programa o proyecto para conocer los objetivos, la forma de ejecutarlos y la población a la que van dirigidos; resulta importante determinar el progreso en la ejecución, referidos a avances físicos, costos y cumplimiento de plazos estipulados.

Luego se procede a la definición de las variables a monitorear y de una matriz de indicadores de monitoreo, para poder hacer **comparaciones** útiles en esta medición.

El siguiente paso es hacer una retroalimentación a las partes interesadas de los resultados parciales. Por último, se deben **recomendar acciones correctivas** para mejorar la ejecución del proyecto, para generar acciones que permitan cumplir con el objetivo del mismo (SIEMPRO, 2019; Ortegón, Pacheco y Prieto, 2006).

Este proceso cuenta con **tres dimensiones principales** (SIEMPRO, 2019).

La **primera** son las prestaciones, que no son más que los bienes y servicios que el programa busca proporcionar a sus destinatarios.

La **segunda** dimensión son los destinatarios, quienes son los beneficiados por los bienes y servicios que se otorgan para la ejecución del proyecto o programa.

La **tercera** dimensión es el presupuesto, en la que se deben identificar los montos devengados -es decir, la cantidad de dinero que se va a adquirir por ejecutar del proyecto y que aún no ha sido recibido-, los montos pagados -es decir, los pagos que ya se hicieron efectivos- y los montos adeudados -es decir, compromiso de pagos a terceros que se adquieren y que aún no se han transferido-.



TIPOS DE DESTINATARIOS

Actores internos

Son quienes toman las decisiones más relevantes en los procesos, aquellas que no pueden presentar desvíos, porque afectarían el resultado del proceso.

Actores externos

Son quienes toman las decisiones más relevantes en los procesos, aquellas que no pueden presentar desvíos, porque afectarían el resultado del proceso.

Población objetivo

Son las demás instituciones y/u organizaciones en las que se inserta el programa o proyecto, a las que se les debe rendir cuentas.

Sociedad civil

Quienes posiblemente requieran estar al tanto de programas y proyectos a los cuales articularse.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA QUE EL PROCESO DE MONITOREO CUMPLA CON SU FUNCIÓN DE CARA A ANALIZAR UN PROGRAMA O PROYECTO

- No perder de vista a quién va dirigida y qué tipo de información se requiere
- Tener cuidado de no armar un sistema de monitoreo extractivo, es decir, que solo sea útil en la etapa de planificación, pero que no aporte a mejorar la implementación del programa o proyecto
- Utilizar sistemas existentes de recolección de la información, porque crear uno nuevo implica costos adicionales
- Contar con una línea base que sirva como punto de referencia para medir los avances de la implementación y permita crear criterios de desempeño de eficacia y eficiencia.

Es preciso tener en cuenta que el proceso de monitoreo **debe tener un planteamiento metodológico flexible**, con el fin de responder a los imprevistos que se presenten durante la ejecución del programa o proyecto.

Por lo tanto, cuando se hace un monitoreo desde adentro -es decir, un estudio intraproyecto-, este se hace en busca de **tres tipos de análisis**: comparar lo realizado respecto a lo programado, comparar los resultados de distintos períodos y estimar resultados futuros (Cohen y Martínez, s.f.).

Para esto es necesario tener en consideración la **cadena de valor** mencionada previamente, que permita definir ordenadamente -de acuerdo con objetivos e indicadores claros- un medio para el seguimiento adecuado, sabiendo qué hacer en cada etapa y cómo se alcanza ese logro acordado (CONEVAL, 2015).

Todo lo anterior, tiene que ver con el análisis de la eficiencia y la eficacia del programa o proyecto, por lo que la información recogida en el proceso de monitoreo debe centrarse en aspectos como los **avances físicos** -suministro de insumos y desarrollo de actividades-, los avances financieros -ejecución del presupuesto-, los **impactos preliminares** -primeras respuestas ante las actividades- y los **motivos que hagan vulnerable el proyecto** -acciones adversas por parte de quienes se entienden como beneficiarios- (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2006).



EVALUACIÓN

TIPOS DE EVALUACIÓN

Evaluación costo- beneficio 1

El análisis coste-beneficio (ACB) es una técnica que busca formular proposiciones éticas para asignar recursos. El ACB compara los costes del proyecto con los beneficios esperados en una comunidad, en un período de tiempo, usando como criterio la **maximización del bienestar social** y la promoción de la asignación eficiente de recursos.

Para el proceso de ACB, los objetivos buscados deben ser **valorados monetariamente,** recurriendo a ponderaciones de acuerdo con lo que consideren más o menos relevante las organizaciones que lo ejecutan y las partes interesadas: se asignan "diferentes pesos a los beneficios netos que pueden obtener los diferentes grupos de población considerados" (Ortega, 2012, p. 149).

El ACB relaciona los costos y beneficios (monetizados) para **jerarquizar los recursos** y el gasto racionalmente. Además, permite determinar si se están logrando los objetivos una vez estos se traducen en unidades monetarias.

El costo se entiende como el precio que se debe pagar por un bien o servicio (Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM], 2017). El costo social es el costo total que debe pagar la sociedad al utilizar un recurso. La suma de dichos costos es el Costo Social Neto" (UNAM, 2017, p. 2). Por su parte, el beneficio es el **impacto positivo esperado** en la sociedad después de ejecutado un proyecto. Estos beneficios son mayoritariamente externos a la organización ejecutora y se determinan a través de proyecciones económicas –que no están exentas de incertidumbre-.

El ACB, por tanto, mide cuantitativamente **la deseabilidad y pertinencia de un programa** sobre el beneficio social. Para que un proyecto sea considerado como deseable, es necesario que los beneficios de su implementación excedan sus costos.

PASO A PASO

1. Identificar el proyecto y saber cómo se va a ejecutar, definiendo claramente los **objetivos y la población** que se va a beneficiar.

2. Asegurar la **viabilidad financiera** del proyecto definiendo el ciclo de vida del proyecto y la distribución de los ingresos y gastos, para calcular el valor actual neto financiero, restando el valor presente de los gastos del valor presente de los ingresos que genera el proyecto.

3. Identificar los costos y beneficios sociales del proyecto y su distribución en el tiempo, reflejando todos los **recursos utilizados** en función de los resultados obtenidos, los impactos y los factores externos que los afectan directamente.

4. Expresar en términos **monetarios** los recursos y los resultados identificados y cuantificados.

5. Calcular el valor actual neto económico (VANE), que se obtiene descontando todos los costes y beneficios futuros, mediante la utilización de una **tasa social de descuento.** Se considera que el proyecto es socialmente deseable si el VANE calculado es positivo.

Para este tipo de evaluación se necesita un **analista económico** y un experto en el tema del proyecto para evaluar su viabilidad técnica. Además, es importante tener en cuenta un presupuesto y cotizaciones, una matriz de Marco Lógico y un cronograma de trabajo.



VENTAJAS

- Permite ponderar los proyectos para tomar decisiones, brindando alternativas o la opción de no llevarlo a cabo.
- Evita la asignación ineficiente de recursos.
- Relaciones costos y beneficios de un proyecto teniendo en cuenta indicadores de rentabilidad de acuerdo con la evaluación privada o social.

DESVENTAJAS

- Requiere la previsión y valoración monetaria de efectos externos, en ocasiones difíciles de identificar.
- Consta de gran precisión y consistencia en su aplicación, por lo que un error puede alterar todo el proceso.
- No es suficiente por sí mismo. Requiere de otros tipos de evaluación y de técnicas.

APLICABILIDAD

- El ACB se lleva a cabo cuando se debe tomar una decisión sobre el uso de los recursos disponibles para maximizar la intención de generar un bienestar general sobre una comunidad a través de un programa o proyecto.

TIPOS DE EVALUACIÓN

Evaluación de procesos 2

La evaluación de procesos analiza cómo se ejecutan las actividades dentro de un proyecto y su relación con los objetivos planteados. Con base en esta evaluación, la organización puede **identificar buenas prácticas o puntos críticos** dentro de los procesos desarrollados, lo que permite reconocer en la implementación los elementos que se pueden replicar y fortalecer o que se deben modificar para alcanzar los efectos esperados

Un proceso es un conjunto de actividades interdependientes que tienen por objetivo brindar un servicio específico y **ofrecer un valor añadido**. En este sentido, las evaluaciones de procesos buscan identificar y comprender las actividades que llevan a que un programa o proyecto alcance o no los objetivos esperados, a partir del contraste entre el diseño de la implementación y su efectivo desempeño en campo.

Para lo anterior, se toma como principal referente la **Matriz de Marco Lógico** desarrollada desde el momento de planeación y en la cual se construyen "las cadenas de relaciones entre los recursos, insumos, productos, resultados e impactos" (Herrera, 2009, p. 143).

Algunas de las preguntas a las que se les busca dar respuesta con este tipo de evaluación son: ¿cómo es la operación del programa? ¿El programa se está ejecutando de acuerdo con lo planeado? ¿Se están cumpliendo los objetivos que se establecieron para el mismo? ¿Qué opinan los beneficiarios del servicio que se provee? Como lo evidencian estas preguntas, en el desarrollo de esta evaluación se debe **tener en cuenta una narrativa de múltiples voces** de la implementación, en la que se concentren las concepciones de todos los actores involucrados.



PASO A PASO

1. **Definir la hipótesis** que guiará el ejercicio de evaluación.

2. **Plantear los objetivos:** estos indican lo que se quiere lograr y dan respuesta a las preguntas: ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Para qué?

3. **Definir los alcances:** en primer lugar, se deben identificar los procesos y los subprocesos que componen el programa o proyecto, para posteriormente reconocer cuál de ellos tiene una relación directa con el cumplimiento de los objetivos y tomarlo como eje central de la evaluación.

4. **Desarrollar la evaluación:** Para ello se deben identificar momentos determinantes en la ejecución del programa o proyecto, entre los que se encuentran: el **inicio**, en el que se recoge información del contexto y la línea base; el **final**, en el que es posible definir si los resultados esperados fueron realmente alcanzados; y los momentos **intermedios**, en los que se llevan a cabo actividades relevantes en la implementación. El desarrollo de la evaluación además implica:

- Descripción detallada del programa, en la que se da cuenta del funcionamiento de este

Para ello se tienen en cuenta:

- Análisis factual y contextual.
- Construcción de la cadena de valor y del mapa de actores.
- Identificación de responsabilidades en la cadena.
- Elaboración del cronograma detallado del programa

- **Análisis de la eficacia del programa o proyecto.** Esto implica definir, estimar y analizar indicadores. Este centro señala que es necesario que se planteen indicadores para cada subproceso relevante identificado. Estos indicadores deben ir acompañados de información cualitativa para su lectura.

- **Análisis de calidad:** se pretende conocer el desempeño de las unidades ejecutoras y la opinión de los participantes y beneficiarios. Con ambas partes (oferta y demanda) se definen, estiman y analizan indicadores respecto a:
  - utilidad
  - oportunidad
  - suficiencia (cantidad necesaria para llevar a cabo las actividades)
  - satisfacción con insumos entregados y con actividades desarrolladas

La información recopilada pasa a ser contextualizada, para posteriormente ser triangulada con información de otros momentos de la evaluación.

Factores externos. Se procede a identificar en el contexto aquellos elementos clave que influyen de alguna manera en el desarrollo de las actividades y que pueden afectar los resultados esperados de ellas. Como resultado de este proceso, se pueden generar esquemas en la cadena de valor de cada uno de los subprocesos identificados y abordados previamente.

Reconocimiento de buenas prácticas y puntos críticos en la implementación del programa o proyecto. Este resulta ser el momento para identificar puntos determinantes en el ejercicio de la implementación y sus causas y efectos en las dinámicas del proceso. Así como en el punto anterior, se puede partir de esquemas en la cadena de valor de cada uno de los subprocesos identificados.

5 **Formulación de conclusiones.** A partir de la información recopilada en los pasos previos. Se plantean recomendaciones, medidas de ajuste y planes de corrección que permitan redireccionar la ejecución del programa o proyecto para el cumplimiento de sus objetivos. -

LO QUE SE NECESITA

- **Matriz de Marco Lógico** claro y acotado del programa o proyecto como principal eje de comparación
- Información de **diferentes fuentes** sobre factores actuales culturales y/o sociales que puedan afectar la consecución del resultado.
- **Línea base** que dé cuenta de la situación antes de desarrollar el programa o proyecto.
- **Mapa de actores** que participan en el programa o proyecto desde la referencia a la cadena de valor.
- **Cronograma** detallado del programa o proyecto.
- Diseño, estimación y análisis de **indicadores**.

El desarrollo de este tipo de evaluación se realiza de manera paralela a la implementación por la unidad ejecutora del programa o proyecto. Lo anterior hace se sea necesario diferenciar este tipo de evaluación de los procesos de monitoreo.



VENTAJAS

- El reconocimiento de factores diferenciales de un proyecto que definen la existencia o ausencia de efectos a partir de la trazabilidad de este. Esto permite la adaptación y ajuste de los programas desde la fase de ejecución.

DESVENTAJAS

- Que las organizaciones realicen de manera paralela el ejercicio de ejecución y la evaluación, lo que puede demandar esfuerzos que superen las capacidades del ente ejecutor.

APLICABILIDAD

- La evaluación de procesos se lleva a cabo cuando se tiene un interés por conocer la efectividad en la implementación de un programa o proyecto, es decir, de qué manera las actividades contribuyen a alcanzar los resultados esperados.

TIPOS DE EVALUACIÓN

Evaluación de resultados 3

La evaluación de resultados, o evaluación de efectividad, es la medición de **qué tan probable es alcanzar un logro**, partiendo de una planeación estratégica.

La identificación de la efectividad es la parte central de la evaluación de resultados. Sin embargo, las medidas de los resultados no son solo medidas demográficas o temporales –como la participación de unos beneficiarios en un proyecto–, sino que **hacen referencia a nuevos logros** o habilidades obtenidos por las personas a través de este. Una de las diferencias con la evaluación de procesos es, precisamente, su foco en los resultados obtenidos.

Los resultados son entendidos como el **estado deseado al que se busca llegar** mediante la transformación de una situación y el uso de unos recursos. También se pueden entender los resultados como "los cambios de desarrollo que tienen lugar entre la culminación de los productos y el logro del impacto" (Oficina de Evaluación de Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo [OEP], 2002, p. 7); o bien como "la forma en que alguien se beneficia de participar en un programa" (Warner, 2009, p. 2).

El análisis de los resultados es una tarea compleja, porque desde un principio es difícil establecer cuáles son los resultados esperados. Aún más cuando los resultados no son tangibles (por ejemplo, los resultados de algunas intervenciones sociales) y, por lo tanto, la medición no se puede relacionar claramente con criterios generales de actuación.

Esto es necesario considerarlo porque la evaluación de resultados empieza de atrás para adelante: se parte del análisis del resultado, para luego evaluar otras variables relacionadas con el cómo, el por qué y cuáles factores específicos hicieron cambiar el resultado. De esta manera, también se toman en cuenta los avances, los factores, las contribuciones y las estrategias durante todo el ciclo del programa o del proyecto de manera retrospectiva.

A la evaluación de resultados la rigen **tres principios:**

PRINCIPIOS

- **Preeminencia del resultado:** se centra en mejorar el entendimiento del resultado en tiempo real y cómo este es modificado por factores internos y/o externos; no examina el nivel de insumos o actividades.

- **Recetas flexibles:** no hay una norma común o general para hacer una evaluación de resultados, cada una responde a la naturaleza del resultado y a sus debidas limitaciones de tiempo o información. Sin embargo, normalmente incluyen la revisión de los cambios, el análisis de los factores que generaron el cambio, el papel que desempeñan los actores que intervienen y sugerencias para mejorar los resultados.

- **Creación de conciencia:** permite generar conciencia sobre los enfoques que tienen las organizaciones en sus búsquedas por generar resultados, a través de evidencia empírica que permita guiar las acciones de la organización.

PREGUNTAS GUÍA

- ¿Cuántos participantes alcanzaron los resultados?
- ¿A algunos participantes les fue mejor que a otros?
- ¿Cómo se comparan estos resultados con los de antes y con otros programas similares?
- ¿Cómo cambió la composición de los participantes?
- ¿Cómo esto afectó los resultados?
- ¿Los ajustes al programa tuvieron algún impacto?

Sin embargo, si las respuestas a estas preguntas no son satisfactorias, esto no significa que el programa o proyecto sea deficiente, sino que quizás los datos deben ser medidos de otra manera, para esto cabe **preguntarse** lo siguiente (Warner, 2009, p. 15):

- ¿Estas mediciones reflejan el propósito del programa?
- ¿Se debería reevaluar el resultado?
- ¿Se hizo seguimiento a los datos correctos? ¿Es suficiente?
- ¿Hay mejores formas de evaluar el resultado clave?
- ¿Qué tan eficiente fue el sistema de almacenamiento de datos?

PASO A PASO

1 **Determinar el estado del resultado:**

- Describir el resultado deseado, los indicadores y los referentes para saber si ha habido un cambio o no.
- Obtener información contextual más allá de la que brinda el propio programa o proyecto y que den cuenta de posibles cambios en los resultados.
- Examinar la información contextual y la de la línea de base.
- Emplear una metodología para validar la información sobre el estado del resultado, a través de la indagación a quienes puedan dar cuenta de una variación en el resultado.
- Explorar indicadores de resultado posibles, más allá de los seleccionados anteriormente y determinar si a estos se les ha hecho un seguimiento constante.
- Realizar una crítica a la formulación de resultados y a los indicadores que se le asocian.

2 **Examinar los factores que afectan los resultados.**

- Hablar con expertos en el tema que se está evaluando, consultar diferentes fuentes y hablar con las partes que han intervenido en el programa o proyecto.
- Identificar los factores que provocan el cambio.
- Examinar fuentes locales de conocimiento que tengan influencia en el resultado, para que el análisis responda al contexto.
- Plantear soluciones frente a lo que obstaculiza el cumplimiento del resultado que se espera.

3 **Evaluar las contribuciones de la organización.**

- Evaluar las estrategias y la gestión de las operaciones generales.
- Verificar si la gestión interna contribuye a los resultados.
- Determinar si los productos que se generan contribuyen o no a los resultados.

4 **Evaluar las alianzas con socios para modificar los resultados.**

- Determinar si existe un **consenso** entre los aliados teniendo en cuenta el grado de apoyo mutuo, y si tienen o no una apreciación común de los problemas y las necesidades.

  Examinar cómo se hicieron y se han **desempeñado las alianzas,** si sincronizan sus estrategias y acciones, y cómo son los canales de comunicación entre ellos. Esto para realizar evaluaciones conjuntas.

VENTAJAS

- La evaluación de resultados puede reforzar el seguimiento de resultados -es decir, el seguimiento constante de los insumos, productos y resultados-.
- Son una fuente de lecciones informadas para reforzar el sistema de seguimiento de los resultados en cuanto a objetivos e indicadores.
- La evaluación de resultados permite mejorar programas y proyectos, permitiendo ajustar lo que los ejecutores hacen y tener un mejor resultado e impacto.
- Fortalece el valor de la organización que ejecuta el programa o proyecto, agregando evidencia estadística que dé cuenta de un acercamiento riguroso a la evaluación.

DESVENTAJAS

- Requiere de un período de revisión más extenso y profundo que otro tipo de evaluaciones.
- Depende de la disponibilidad de las personas y de las fuentes de información apropiadas que enriquezca el proceso y el juicio sobre los resultados.

APLICABILIDAD

- La evaluación de resultados se aplica cuando surge la necesidad de evaluar cómo los resultados de un programa o proyecto puede cambiar algunas condiciones del contexto y los públicos objetivos, teniendo en cuenta a varias partes interesadas o socios.

TIPOS DE EVALUACIÓN

Evaluación plural

4

La evaluación plural se caracteriza por generar aprendizaje sobre los procesos que constituyen la ejecución de un programa o proyecto, **incluir a todos los implicados en la generación de juicios de valor,** responder el contexto en el que se hace y tratar de tener una visión completa de los programas o proyectos que se evalúan (Berrío, 2019).

La evaluación plural reconoce ciertos vacíos en las evaluaciones que se nombran como objetivas o parciales, ya que la información puramente empírica es deficiente cuando no toma en cuenta valores y opiniones personales. Este enfoque establece que **la evaluación es un mecanismo de aprendizaje social** para resolver problemas colectivos, solo si se entiende como un *ejemplo de pluralismo social*, en medio de un sistema de valores diferentes (Subirats, 1995).

Para que lo anterior sea efectivo, es necesario tener en cuenta la participación de *partes interesadas* o *stakeholders* (Daigneault y Jacob, 2015). Es así como este tipo de evaluación responde a la necesidad de plantear una **alternativa más *plural* o *social*** al proceso de evaluación, ampliándolo hacia un contenido más político.

Es por esto que, según Ballart (1993), la evaluación tiene que situarse dentro de la política, como condición para cierto pluralismo "y también para la integración de todas las informaciones, interpretaciones y juicios pronunciados en el marco del proceso evaluador" (p. 203).

De acuerdo con esto, existen tres características fundamentales de la evaluación participativa, (Daigneault y Jacob, 2015): **la dimensión del control del proceso evaluativo**, es decir, quién tiene el control total o parcial de las decisiones técnicas que se toman en el proceso evaluativo, ya sea el evaluador o las partes interesadas; **la dimensión de la selección de las partes** interesadas**,** que va desde grupos primarios, hasta otros grupos; y la **dimensión de la profundidad** de la participación, aquí se considera el nivel de agencia de cada actor participante, desde la consulta, hasta las demás fases del proceso. Asimismo, se debe tener en cuenta que todas las partes interesadas no evaluativas (las personas diferentes al evaluador) intervienen de manera directa en la evaluación plural.

PASO A PASO

1. **Diseño de la evaluación:** marco teórico, métodos, técnicas e instrumentos.

2. **Recopilación y análisis de datos:** obtención, organización, codificación y análisis para convertir los datos en información.

3. **Formulación de juicios** y recomendaciones: presentación de juicios de valor y de posibles líneas de acción.

4. **Presentación y difusión de resultados**: de forma verbal o escrita.

La evaluación plural resulta adecuada en procesos de intermediación para dar legitimidad a medidas adoptadas en la consolidación de políticas públicas.

También posibilita proporcionar información nueva a otros tipos de evaluaciones más tradicionales, aportando al **fortalecimiento de convicciones sociales** para que las medidas adoptadas se respeten por parte de la comunidad -como es el caso de las políticas ambientales- (Subirats, 1995). Asimismo, este tipo de evaluación permite la triangulación y validación de los resultados obtenidos en otros tipos de evaluación.

Aquí el evaluador es un mediador entre diferentes opiniones: la experiencia científica y técnica del autor no hacen que este sea un juez objetivo e imparcial, sino un negociador que potencializa el proceso de evaluación mediante la resolución de dudas, la explicación de consecuencias y la consolidación de acuerdos referentes a prioridades (Subirats, 1995).

Por su parte, los ciudadanos fungen como analistas o partes interesadas:; **intervienen en el proceso de evaluación de forma activa,** con el fin de que sea una actividad equilibrada entre las evaluaciones que hacen énfasis en opiniones expertas y la crítica a los poderes públicos que se generan desde diversos sectores sociales (Subirats, 1995).

LOS CIUDADANOS INTERVIENEN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE FORMA ACTIVA, CON EL FIN DE QUE SEA UNA ACTIVIDAD EQUILIBRADA ENTRE LAS EVALUACIONES QUE HACEN ÉNFASIS EN OPINIONES EXPERTAS Y LA CRÍTICA A LOS PODERES PÚBLICOS QUE SE GENERAN DESDE DIVERSOS SECTORES SOCIALES (SUBIRATS, 1995).

VENTAJAS

- Posibilidad de que las prácticas de evaluación se conviertan en instrumentos de aprendizaje social.
- Dotación del proceso de evaluación como instrumento de la política, mediante un ejercicio más democrático de compartir conocimiento y generar confianza.
- Evaluación como ocasión formal para examinar la manera en la que los programas son exitosos o fallidos, según el punto de vista de las personas afectadas.
- Al ser un proceso plural y participativo, los errores de las políticas no serían solamente condenados por la comunidad, sino como una fuente de información para tomar decisiones futuras.

DESVENTAJAS

- Debido a que esta evaluación no se encuentra en manos de un evaluador experto, se pueden dar fallas metodológicas que a su vez influyan en la validez y la credibilidad de la evaluación.



TIPOS DE EVALUACIÓN

Evaluación de impacto

5

La evaluación de impacto no se limita a caracterizar el proceso de implementación de un programa o proyecto, sino que a partir de estos insumos busca dar respuestas a preguntas causales del tipo: **¿Qué efectos están directamente ligados a la intervención?** (White y Raitzer, 2017).

La evaluación de impactos desde una definición estrecha (Rogers, 2012) demanda un modelo de causalidad riguroso y creíble, que tenga en cuenta la definición de un contrafactual, es decir, un estimado de lo que ocurriría con la población si la intervención no se hubiese llevado a cabo.

Algunos autores como Bamberg (2012) resaltan la i**mportancia de los métodos mixtos** para proceder con este tipo de evaluación. Para ello, se recomienda comprender la relación de diferentes elementos presentes en las comunidades que afectan la manera en que se desarrolla la intervención planteada desde métodos cualitativos.

De esta manera, este tipo de evaluación indaga desde el contexto en el que se desarrolla el programa o proyecto y la manera como influye en él, hasta las miradas subjetivas de su implementación que pueden ser tanto individuales como colectivas, en aras de analizar y explicar el impacto que se genera (Garbarino & Holland, 2009).

Si se desea llevar a cabo una evaluación de impacto, es necesario que esta se considere **desde el comienzo** de la iniciativa, de manera que sea posible establecer la línea base y definir el contrafactual desde la creación del grupo de tratamiento y el grupo de control a partir de la aleatorización de la población (Rogers, 2012).

Además, hay que tener en cuenta que esta evaluación **debe ser realizada por un tercero,** externo a la organización, por un grupo interno que no se encuentre involucrado en la implementación del programa o proyecto, o por un grupo conformado por evaluadores internos no vinculados y externos. Este último caso es el más pertinente en la medida en que asegura **triangulación y transparencia** en el manejo de la información, así como múltiples perspectivas a un mismo fenómeno (Rogers, 2012).

PASO A PASO

1 Fase 1. Entender los problemas

- Comprender el proyecto propuesto, desde las responsabilidades, los roles de los participantes y las actividades.
- Identificar el área de influencia social, las partes interesadas y las comunidades beneficiarias (preparar un perfil o descripción de la comunidad).
- Generar **espacios participativos** y de deliberación con las comunidades, posibilitar el acceso a mecanismos de quejas y reclamos, definir la aceptabilidad de posibles impactos, diseñar planes de mitigación, etc.
- Construir la línea base.

2 Fase 2. Predecir, analizar y evaluar, los impactos probables

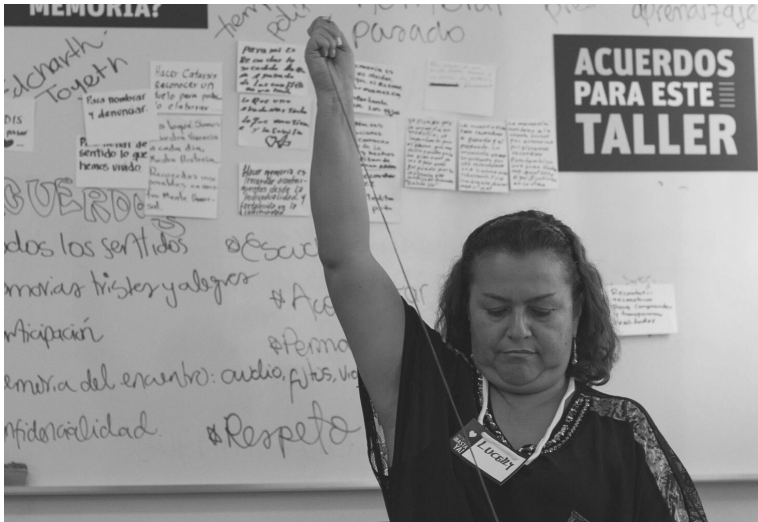
- Analizar los resultados para determinar cambios e impactos sociales generados y su contribución con las comunidades.
- Estudiar los impactos indirectos.
- Definir capacidades de los grupos para responder a los impactos y priorizar cambios generados.
- Contribuir a nuevas alternativas para el proyecto, aun cuando esto implique no continuar su ejecución.

3 Fase 3. Desarrollar e implementar estrategias

- Tratar los impactos negativos generados de acuerdo a la priorización previa.
- Implementar estrategias de mejoramiento para las comunidades.
- Diseñar e implementar de la mano de las comunidades planes de desempeño social para el mejoramiento de las condiciones de la primera.

4 Fase 4. Diseñar e implementar programas de monitoreo

- Desarrollar indicadores para el monitoreo de los cambios y un plan de monitoreo participativo.
- Realizar una revisión periódica o auditoría a la gestión adaptativa de la implementación del sistema de gestión social.



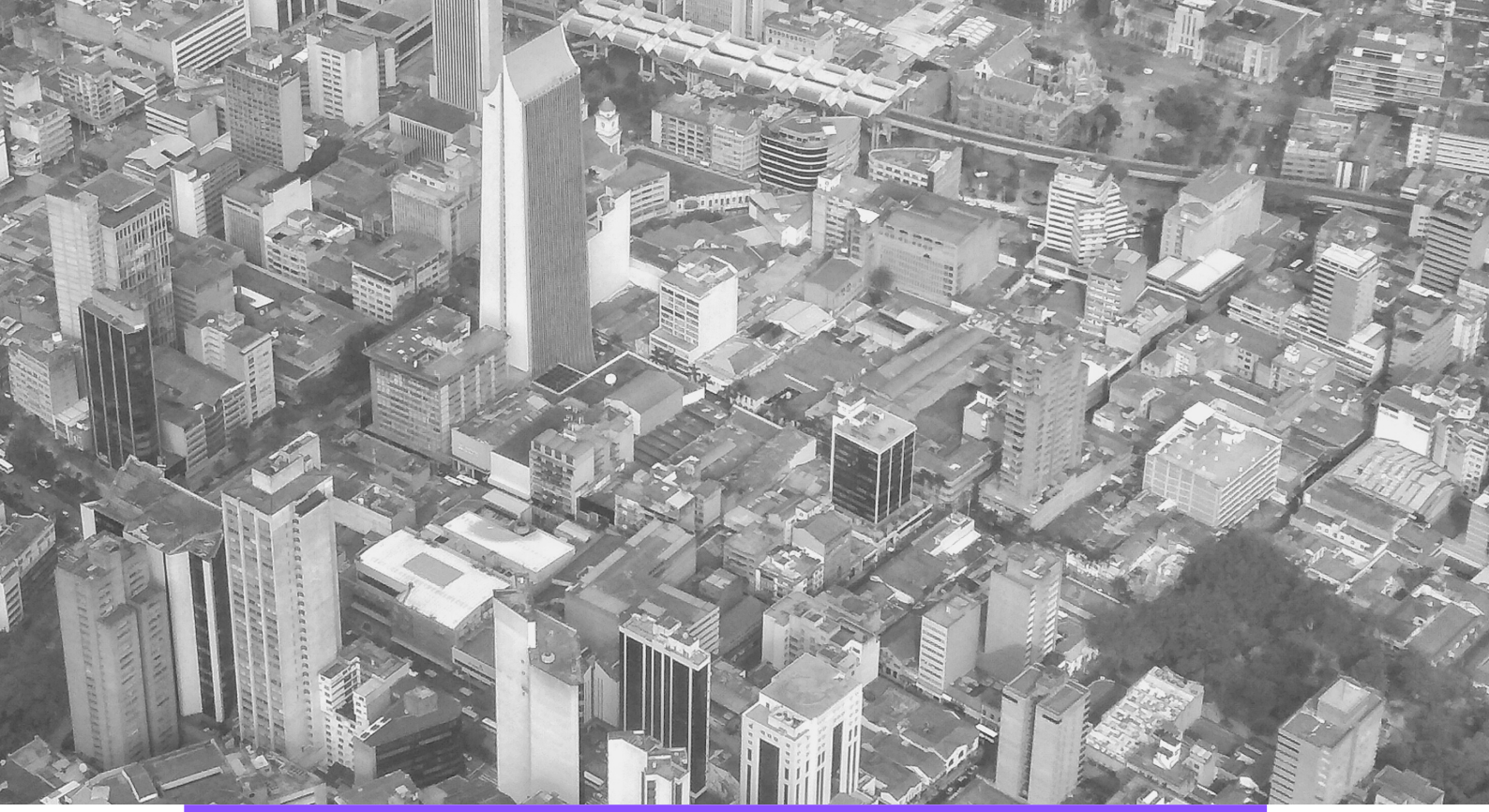
VENTAJAS

- El presente tipo de evaluación permite (Rogers, 2012):
- Decidir respecto a la continuidad o no de una intervención.
- Identificar elementos determinantes de éxito o falla al momento de replicar una iniciativa en un contexto diferenciado o escalar un piloto.
- Adelantar procesos de rendición de cuentas hacia arriba y rendición de cuentas hacia abajo con donantes e inversionistas y beneficiarios, respectivamente.

DESVENTAJAS

- Este tipo de evaluación requiere un presupuesto elevado que permita hacer seguimiento a la población beneficiaria en el mediano y largo plazo.
- Otra falla que se ha identificado para este modelo de evaluación es la imposibilidad de establecer relaciones causales para fenómenos sociales, lo que limita en el ejercicio la definición de correlaciones entre las variables consideradas en la evaluación.





HALLAZGOS

ESTRATEGIAS LOCALES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

En términos generales, se evidencian **dos aspectos claves** sobre el monitoreo y la evaluación en las organizaciones analizadas:

- Aunque se suelen presentar comparaciones de los avances año a año, es frecuente que no haya una **clara relación entre los datos** de monitoreo y evaluación y los objetivos específicos de las organizaciones.

- Principalmente entre empresas privadas, se suelen vincular las metas alcanzadas con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS), posiblemente con la intención de lograr financiación a través de cooperación internacional.

A continuación, se presentan en detalle los hallazgos relacionados con el diseño de instrumentos y metodologías, la consolidación de capacidad instalada, la circulación del conocimiento, el relacionamiento con financiadores y cooperadores externos.

1 INSTRUMENTOS Y METODOLOGÍAS

En términos generales, el monitoreo y la evaluación se realiza a través de escenarios específicos que **responden a las necesidades de cada programa o proyecto,** en lugar de ser una práctica sistematizada y estandarizada para el funcionamiento de las organizaciones. Es decir, no existe un modelo consolidado de manera general. Esto hace que el monitoreo y evaluación sean comúnmente intermitentes. Entre las estrategias que se identifican con mayor frecuencia, se encuentra que:

- Los **colectivos y corporaciones** dan cuenta de ejercicios de monitoreo y evaluación durante y al final de la ejecución de sus actividades. Particularmente, en relación con las metas y resultados inmediatos.

- Los **colectivos** plantean metas y realizan informes de gestión con cierta periodicidad, además de reuniones de reflexión y documentos de compromiso.

- Las **corporaciones** suelen usar instrumentos como encuestas para sus ejercicios de monitoreo y evaluación.

- Las **fundaciones**, por su parte, manifiestan la capacidad para evaluar los impactos de sus actividades en el mediano y en el largo plazo.

- Las **fundaciones (no empresariales)** suelen crear indicadores que se nutren de formatos de asistencia, encuestas, entrevistas, matrices de seguimiento e informes financieros y de gestión.

- Las **fundaciones empresariales**, además, usan indicadores de impacto, de procesos y de gestión. Adicionalmente, se aplican encuestas de percepción que son discutidas y analizadas en comités directivos o técnicos.

Se resalta la adopción frecuente de un enfoque de **trabajo comunitario** en todos los tipos de organización.



2 CONSOLIDACIÓN Y CAPACIDAD INSTALADA



En cuanto a la consolidación, se identifica:

- La necesidad de incluir el **seguimiento y evaluación en las líneas de acción** de las organizaciones, además de la falta del recurso humano que se ocupe de su funcionamiento.

- La **falta de instrumentos cualitativos** lo suficientemente sofisticados para una realimentación efectiva de las estrategias. Estos deben atender a las particularidades de cada organización y sus actividades.

Respecto a los recursos, se encuentra que:

- Las **limitaciones presupuestales** dificultan la creación de un área específica encargada del monitoreo y evaluación. Esto restringe la posibilidad de un proceso continuo.

- Adicionalmente, la **falta de personal especializado** en el tema hace que el desempeño de las organizaciones no siempre dé cuenta del alcance logrado ni de la durabilidad de las intervenciones.

3 CIRCULACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Uno de los retos más importantes identificado por las organizaciones es el **uso efectivo de la información recopilada** más allá del monitoreo y evaluación. Se identifica que:

- Estos datos pueden aprovecharse, además, de forma estratégica. En este sentido, es necesario **fortalecer los procesos de divulgación** y circulación del conocimiento, para que la información retorne a las comunidades y llegue a otros grupos de interés.

- Esto ayuda a mejorar la **transparencia** de las organizaciones, además de facilitar la construcción y fortalecimiento de alianzas.

- La información de monitoreo y evaluación, por tanto, se convierte en una parte de las **estrategias de mejoramiento** social y ratifica el compromiso de las organizaciones del sector social con sus poblaciones.

- Se reafirma, por tanto, la disposición de las organizaciones a **realizar ejercicios participativos** que incluyan voces diversas, aportando a la apropiación de las iniciativas sociales por parte de la comunidad.

- Esto implica un giro en la ejecución de los proyectos sociales: las organizaciones dejan de ser agentes externos, para **adentrarse en la vida cultural y social de las comunidades** y proponer cambios desde adentro.



4

RELACIONAMIENTO

En general, según el tipo de cooperación, los entes financiadores tienen distintos tipos de requerimientos en términos de monitoreo y evaluación, desde requerimientos operativos y de gestión (facturas, listados de asistencia, etc.), hasta requerimientos técnicos sobre los formatos e instrumentos metodológicos (cualitativos, cuantitativos, mixtos, etc.).

Sin embargo, las organizaciones estudiadas evidencian **poca capacidad de relacionamiento** con entidades financiadoras; esto varía según las estrategias generales de las organizaciones y sus áreas de impacto social priorizadas. Y los recursos se limitan casi exclusivamente a la ejecución de actividades.

Por tanto, el relacionamiento con entidades financiadoras no es aprovechado para fortalecer los procesos de monitoreo y evaluación ni para invertir en capacitaciones adecuadas que sirvan a este fin.

No obstante, las financiadoras ven el monitoreo y la evaluación como un **ejercicio de transparencia** y de capacidad de destinación de recursos, lo que aumenta la credibilidad de las organizaciones para seguir operando con financiación externa. Esto fortalece los lazos con los cooperantes.





CONCLUSIONES

El monitoreo y la evaluación es de importancia fundamental para las organizaciones, pues permite conocer los resultados de una intervención social, la calidad del servicio o producto que se entrega, la trazabilidad de los procesos que se llevan a cabo y el **cumplimiento de los objetivos planteados** (Perrin, 2012). Además, ayudan a tomar decisiones más eficaces sobre la continuidad, expansión, replicabilidad y ejecución de programas en diversos contextos

Lejos de ser un mero requerimiento formal para el desarrollo de un proyecto, el monitoreo y la evaluación deben ser entendidos como **procesos que ayudan a mejorar la intervención** de las organizaciones y dar valor agregado a sus actividades.

VALOR AGREGADO

Estos abren la oportunidad para revisar la consistencia de los proyectos, permiten identificar la calidad de su funcionamiento y su alcance en relación con los objetivos de intervención (Bovens & Hart, 2005; Parkhurst, 2017).

Además, el monitoreo y evaluación **brindan información clave** sobre las características y tendencias de la población objetivo (Schneider & Ingram, 2018).

La evaluación **revisa la coherencia** entre el diseño teórico de un programa, las acciones implementadas, los objetivos concretos buscados y aquello que es auténticamente relevante para la población objetivo.

En otras palabras, ayuda a definir y clarificar **cuáles son las metas alcanzables** y los mecanismos adecuados para hacerlo, es decir, define la pertinencia del diseño y ejecución de las intervenciones (Ravallion, 2018).

Por lo anterior, el monitoreo y la evaluación son herramientas para graduar las metas y actividades del programa, relacionando, con información clara, el objetivo fundamental de la intervención social con las actividades que llevan a conseguirlas efectivamente (Mumper, 2003; Pawson, 2002).

Adicionalmente, una buena ejecución del monitoreo y la evaluación debe permitir la **anticipación de los resultados** de próximas intervenciones basadas en la misma estrategia. Esto ayuda a la optimización de recursos y a la decisión sobre la modificación y continuidad de los programas sociales.

En resumen, el monitoreo y evaluación ayuda a identificar qué hace un programa y qué no (Cartwright & Hardie, 2012; Duflo & Abhijit, 2018; Fogg & Gross, 2000). Adicionalmente, permite señalar cuáles son los **componentes imprescindibles del programa** y cuáles pueden modificarse con relativa facilidad.

De esta manera, es posible conocer qué actividades, estrategias, tácticas organizacionales y metodológicas definen el éxito del programa y cuáles son los límites y las oportunidades de mejora (Benson, 2009; Deaton & Cartwright, 2018; Coletti, 2013; Mumper, 2003).

Esta información se vuelve **imprescindible a la hora de decidir** sobre la aplicabilidad, continuidad y posible expansión de programas sociales.



REFERENCIAS

- Aguiar, F.X. (2006). Tercer sector: análisis, desafíos y competencias desde el trabajo social. Revista Acciones e investigaciones sociales, 1, pp. 1-24.

- Alatorre, G. (1998). Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo de las ONGs. Diálogos, propuestas, historias para una Ciudadanía Mundial. Recuperado de http://base.d-p-h.info/es/fiches/premierdph/fiche-premierdph-4415.html

- Arias, J.S y Torres, M.A. (2017). Modelo de medición de impacto para los proyectos sociales de la facultad de Ingeniería en la Universidad Católica de Colombia (tesis de pregrado). Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

- Ballart, X. (1993). Evaluación de políticas. Marco conceptual y organización institucional. Revista de Estudios Políticos. N. 80, pp. 199-224

- Berrío, S. (2019). Evaluación plural. Medellín: Universidad EAFIT

- Benson, T. (2009). Crisis alimentaria mundial: Monitoreo y evaluación de impacto para formular acciones de política, Issue briefs 55SP, International Food Policy Research Institute.

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2015). Monitoreo de los programas y las acciones de desarrollo social. Memorias del CONEVAL, 2006-2015. México. D.F: CONEVAL

Cartwrigh, N & Hardie, J. (2012). Evidence-Based Policy: A Practical Guide to Doing It Better. New York: Oxford University Press, pp. 196, pbk. Journal of Social Policy, 42(3), 651-652. doi:10.1017/S0047279413000123

Daigneault, P. y Jacob, S. (2015). Conceptualizar y medir la participación en la evaluación. En: Ridde, V. y Dagenais, C. (Eds.), Enfoques y prácticas en la evaluación de programas(pp. 221-240). Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Díaz, M., Marcuello, C. y Marcuello, Ch. (2012): Empresas sociales y evaluación del impacto social. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 75, 179-198. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/174/17425798010.pdf

Feinstein, O. (2015). Prólogo. En: Pérez, G. y Maldonado, C. (eds). Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina. Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas-Centro clear para América Latina.

Garbarino, S. & Holland, J. (2009). Quantitative and Qualitative Methods in Impact Evaluation and Measuring results. Issues Paper Governance and Social Development Resource Center.

Gustafsson, J. (2017). Single Case Studies vs. Multiple Case Studies: A Comparative Study. Academy of Business, Engineering and Science, Halmstad University, Halmstad, Sweden.

Kaufmann, J., Sanginés, M. y García, M. (eds.). (2015). Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe . Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Llano, J. (2014). Familias en Acción: la historia a la luz de sus impactos. Bogotá. Revista Coyuntura Económica: Investigación Económica y Social, Vol. XLIV (1), 77-120.

Mumper, M. (2003). Does Policy Design Matter? Comparing Universal and Targeted Approaches to Encouraging College Participation. Educational Policy, 17(1), 38–59. https://doi.org/10.1177/0895904802239285

- Navarro, H. (2005). Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. Santiago de Chile, Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

- Nina. (2008). Modelos de evaluación de políticas y programas sociales en Colombia. Papel Político, 13 (2) 449-471. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/papel/v13n2/v13n2a03.pdf

- Osorio, F. S. (1994). Las bases históricas de la evaluación de proyectos Sociales. Revista de Sociología, (9), pp. 97-106. doi: 10.5354/0719-529X.1994.27646

- Paipilla, L.A. (2018). Caracterización y evaluación del impacto social de un proyecto agroindustrial. Una aproximación desde el enfoque ético de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el Tercer Sector? Revista Científica de UCES, VIII(1), pp. 99-116.

- Pawson, R. (2002). Evidence-based Policy: In Search of a Method. Evaluation, 8(2), 157–181. https://doi.org/10.1177/1358902002008002512

- Perrin, B. (2012). Linking Monitoring and Evaluation to Impact Evaluation. Impact Evaluation Notes (pp. 1-17). InterAction, Rockefeller Foundation.

- Prest, A. y Turvey, R. (1965). Un estudio de costos y beneficios. The economic journal. N° 167, vol. LXXV (2), pp. 255-277.

- Rogers, 2012 (Falta esta referencia, que está citada pero no está referenciada, encontré la referencia en en el documento Componente 1. Marco conceptual (teórico y metodológico)) Rogers, P.J. (2012). Introduction to Impact Evaluation. Impact Evaluation Notes, 1-17. InterAction, Rockefeller Foundation.

- Rogers, P.J. (2012). Introduction to Impact Evaluation. Impact Evaluation Notes, 1-17. InterAction, Rockefeller Foundation.

Routlinger, S. y Selowsky, M. (1976). Malnutrition and poverty: magnitude and policy options. Ocasional Paper, (167). Recuperado de http://documents.worldbank.org/curated/en/660451468739511445/Malnutrition-and-poverty-magnitude-and-policy-options

Schneider, A.L. & Ingram, H.M. (2018). Social Constructions, Anticipatory Feedback Strategies, and Deceptive Public Policy. Policy Stud J, 47, 206-236. https://doi.org/10.1111/psj.12281

Subirats, J. (1995). Los instrumentos de las políticas, el debate público y el proceso de evaluación. Gestión y Política Pública. Vol. 1 (1), pp. 5-23.

Trujillo, E. y Gambara, H. (2008). Evaluación de programas y proyectos de intervención: una guía con enfoque de género. Bogotá: Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología, CESO, Ediciones Uniandes.

White, H. & Raitzer, D. (2017). Impact Evaluation of Development Interventions: A Practical Guide. Filipinas: Asian Development Bank

EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN INCIDEN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN Y PERMITEN DISEÑAR E IMPLEMENTAR PROGRAMAS Y PROYECTOS, ASÍ COMO OPTIMIZAR LA ASIGNACIÓN O REASIGNACIÓN DE RECURSOS

ISBN 978-958-57744-9-0