

MONITOREO, EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE IMPACTO EN LA AGENDA DE INVERSIÓN SOCIAL

AMÉRICA LATINA | ENERO 2011

01. M&E EN LA AGENDA DE INVERSIÓN SOCIAL	3
02. TENDENCIAS REGIONALES EN M&E	4
03. TENDENCIAS LOCALES EN M&E: ARGENTINA, BRASIL, PERÚ y EEUU.	7
3.1. ARGENTINA: EL ROL EMPRESARIO EN LA AGENDA DE INVERSIÓN SOCIAL	7
3.2. INVERSIÓN SOCIAL EN BRASIL: SER ESTRATÉGICO ES UNA ELECCIÓN	8
3.3. SISTEMATIZACIÓN Y EVALUABILIDAD EN PERÚ	10
3.4. EEUU: NUEVOS PARADIGMAS EN LA FILOSOFÍA DEL DONANTE	11
04. A LA LUZ DE LOS ARGUMENTOS	13
05. CONCLUSIONES: DE CARA A LAS OPORTUNIDADES	14
APÉNDICE: RECOMENDACIONES PARA LOGRAR UNA ESTRATEGIA DE M&E	16
CITAS Y REFERENCIAS	18

**ZIGLA CONSULTORES SE ESPECIALIZA EN
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO EN AMÉRICA LATINA.**

A través de su staff y red de consultores, ZIGLA cuenta con más de 10 años de experiencia en el desarrollo de productos y servicios para Organismos de Cooperación Internacional, Empresas, Gobiernos, Fundaciones y Organizaciones sociales.

Publicación elaborada y coordinada por:

Agustina Budani
Maximiliano Luft

Con la colaboración de:

Elenice Tamashiro, Jorge Cabrejos y Martin Manville

Edición general:

Carmen Aranguren

01. M&E EN LA AGENDA DE INVERSIÓN SOCIAL

En los últimos años América Latina dio pasos claros hacia la construcción de una agenda de Inversión Social. Impulsada por fundaciones y organizaciones sociales, y luego dinamizada por los organismos de cooperación internacional y las empresas, la participación institucional organizada para enfrentar problemas sociales fue redefiniendo el alcance de la filantropía tradicional hasta moldear un enfoque más acorde a los tiempos que corren.

Estrategia, innovación, impacto y sustentabilidad son algunas de las claves conceptuales de esta agenda. Se trata, en pocas palabras, de un papel más activo y sostenido para aquellos que tienen buenas intenciones y asumen el compromiso de movilizar recursos para dar respuesta a problemas sociales.

La agenda está en construcción. Sobresalen los innovadores, mientras acompañan los moderados, como siempre. Hay patrones comunes y desniveles; vanguardias y retaguardias, y un variopinto escenario con diferentes niveles de riesgo para quienes toman decisiones. También hay una distancia aún muy grande entre la contundencia de los acuerdos discursivos (que fluye en *papers*, seminarios y congresos) y los resultados de su implementación, que avanzan pacientemente por goteo.

Es cierto que en la última década los temas tradicionales como la pobreza, la educación y la salud cedieron protagonismo en la agenda filantrópica regional, para dar lugar a nuevas preocupaciones como la gobernabilidad democrática, el medioambiente y el desarrollo económico (ZIGLA y AVINA 2010). Pero lo más interesante de esta incipiente agenda regional de Inversión Social no tiene tanto que ver con los “qué” sino con los “cómo”. Es decir, con un enfoque más profundo, sistémico y programático que contempla nuevas herramientas e instancias de planificación para atacar las causas de los problemas sociales más que sus consecuencias.

En este contexto todos coinciden en que ya no alcanza con tener buenas intenciones, sino que es necesario desarrollar proyectos capaces de generar cambios sociales significativos, medibles y replicables. Y es justamente a partir de ese consenso que se instala definitivamente en la agenda de inversión social la necesidad de incorporar estrategias de monitoreo, evaluación y medición de impacto en programas sociales.

¿Qué lugar ocupa el Monitoreo y Evaluación (M&E) en la agenda de inversión social latinoamericana? ¿Cuáles son las principales tendencias? ¿Cuándo y por qué vale la pena medir impacto? ¿Cuáles son los argumentos comunes de quienes no lo hacen y por qué estos argumentos brindan una excelente oportunidad? De todo esto se trata este artículo.

“Todos coinciden en que ya no alcanza con tener buenas intenciones, sino que es necesario desarrollar proyectos capaces de generar cambios sociales significativos, medibles y replicables. Por eso se instala en la agenda de inversión social la necesidad de incorporar estrategias de monitoreo, evaluación y medición de impacto en programas sociales”.

02. TENDENCIAS REGIONALES EN M&E

Entre los meses de septiembre y octubre de 2010, **ZIGLA Consultores** realizó un estudio en América Latina sobre Monitoreo, Evaluación y Medición de Impacto en Programas Sociales. El estudio se elaboró en base a una consulta de opinión a 161 referentes y líderes del sector social de 21 países la región, y tiene por objeto identificar y mapear necesidades y tendencias en la región en materia de evaluación y medición de impacto social.

Con el fin de identificar cómo y en qué momento del ciclo del proyecto se definen e implementan las estrategias de evaluación, se consultó acerca de diferentes aspectos vinculados a la aplicación de herramientas de monitoreo, evaluación y medición de impacto en programas sociales.

A partir de los resultados obtenidos se identificaron las siguientes **tendencias generales**:

- A pesar de que el 97% de los consultados coincide en que es bastante/muy importante contar con información de resultados previos para la toma de decisiones en el diseño y planificación de programas, más de un tercio de ellos no define su estrategia de evaluación desde la etapa de diseño.
- En este contexto, se observa también que más de la mitad de los consultados no cuenta con metodologías de medición de impacto, apenas el 18% ha podido monetizar su impacto y el 14% no cuenta con instancias de evaluación.
- Si bien el 81% cuenta con una etapa de evaluación final de resultados, cerca del 40% de los consultados se muestra poco o nada satisfecho con las metodologías de evaluación implementadas.
- La mayoría de las organizaciones que lleva adelante evaluaciones para medir y monetizar el impacto de sus programas reconoce que la experiencia fue muy útil para tomar decisiones.
- Más del 90% reconoce que le interesa incorporar herramientas de medición de impacto a sus estrategias de programa.

“Es bien sabido que las condiciones de evaluabilidad de un proyecto están determinadas por el momento en el que se define la estrategia que se utilizará para capturar y evaluar sus alcances y resultados.”

De los resultados y tendencias identificadas vale la pena detenerse en dos aspectos significativos. El primero de ellos, está vinculado al “cuándo”; es decir, al momento oportuno para definir cuál será la metodología de M&E del programa. Es bien sabido que las condiciones de evaluabilidad de un proyecto están determinadas por el momento en el que se define la estrategia que se utilizará para capturar y evaluar sus alcances y resultados.

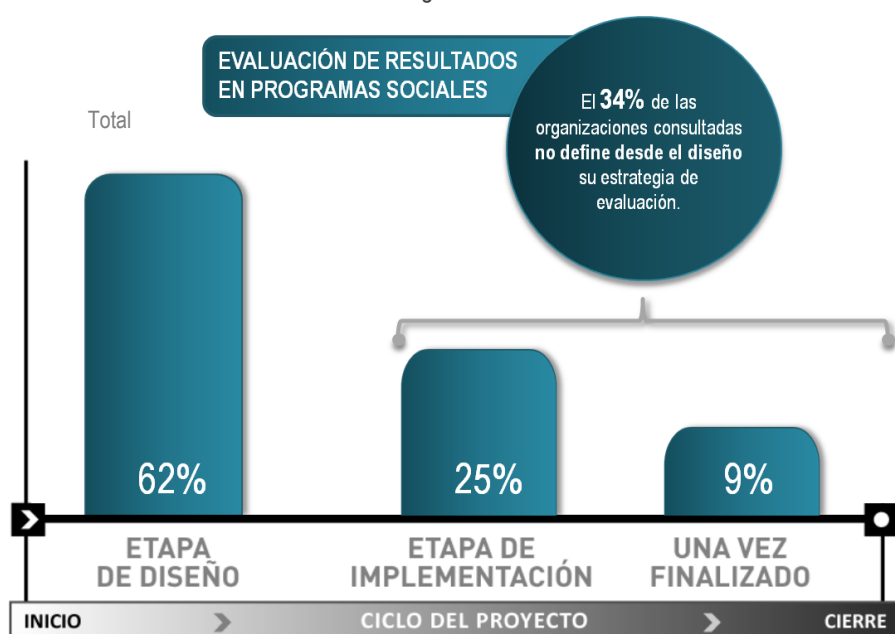
Al fijar los elementos determinantes de un proyecto de forma clara y precisa desde su diseño, las tareas de Gestión, Monitoreo y Evaluación se verán facilitadas por el marco dado y permitirán desarrollar proyectos que sean medibles y analizables en el corto, mediano y largo plazo.

“Llama la atención que una tercera parte de los consultados decida qué y cómo monitorear y evaluar una vez que sus programas están en marcha: establecer desde el comienzo qué, cómo, cuándo y con qué se evaluará es una de las claves para poder medir bien.

Sin embargo, a pesar de que una buena formulación de proyecto facilita las tareas de monitoreo y análisis constante de resultados, es muy importante definir desde el comienzo qué tipo de seguimiento y evaluación incluirá el proyecto.

En un contexto con resultados generales alentadores, el Estudio 2010 muestra un signo de atención aquí. Como puede verse en el Gráfico 1, llama la atención que una tercera parte de los consultados decida *qué y cómo* monitorear y evaluar una vez que sus programas están en marcha.

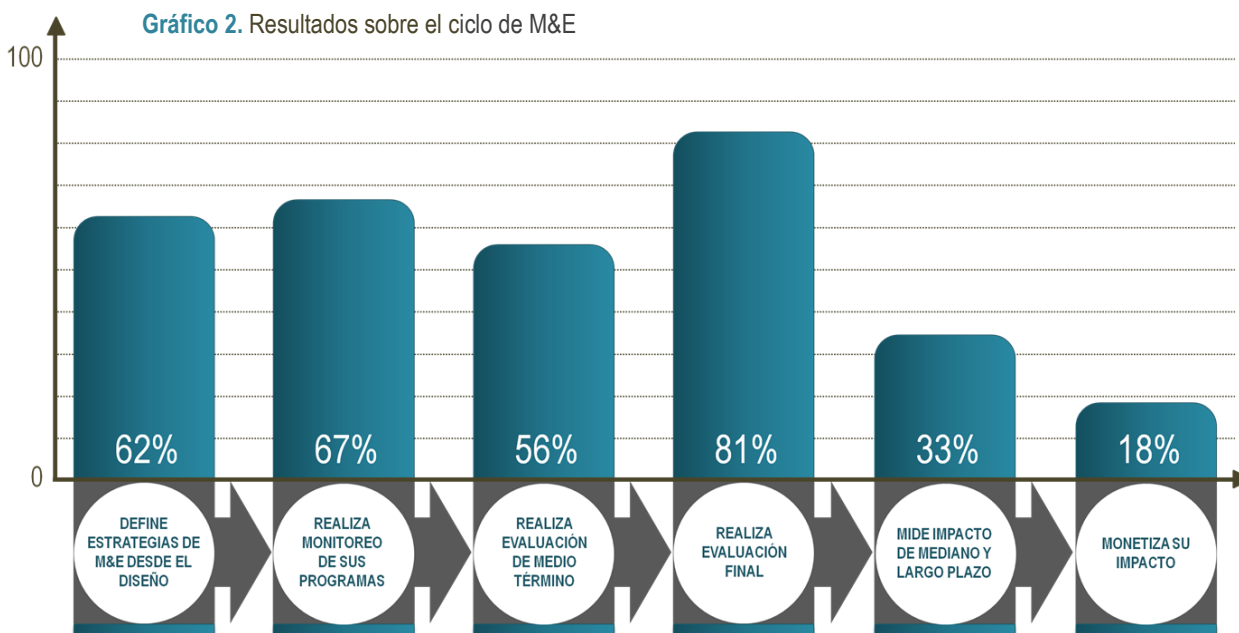
Gráfico 1. ¿En qué instancia del ciclo del proyecto diría Ud. que se definen las herramientas o metodologías de evaluación de resultados?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Estudio “Monitoreo, Evaluación y Medición de Impacto en Programas Sociales, América Latina” de ZIGLA Consultores, 2010.

Para diseñadores e implementadores de proyectos sociales ha sido tradicionalmente un verdadero desafío formular programas que cuenten con estrategias integrales de monitoreo y evaluación. Son muchas las metodologías, técnicas y herramientas, y su pertinencia depende a su vez de muchas variables inherentes al proyecto y también al contexto. Generalmente, las razones presupuestarias o de tiempo terminan demorando estas decisiones y relegando su lugar y su alcance. Pero establecer desde el comienzo qué, cómo, cuándo y con qué se evaluará es una de las claves para poder medir bien.

El segundo aspecto que merece especial atención, tiene que ver con buenas prácticas en M&E. Para ello, y con el fin de poder interpretar los principales resultados se presenta más abajo una secuencia (Gráfico 2) que resume un posible ciclo virtuoso en M&E, con la correspondiente frecuencia de casos afirmativos provenientes del Estudio 2010.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Estudio "Monitoreo, Evaluación y Medición de Impacto en Programas Sociales, América Latina" de ZIGLA Consultores, 2010.

Como se puede ver, la mayoría de los consultados realiza evaluación final de sus programas. Desde ya que esto es auspicioso, pero no deja de ser interesante analizar este resultado en perspectiva junto con el resto de las instancias del ciclo. Si tomamos en cuenta que una tercera parte de los consultados no define desde el diseño su estrategia de evaluación ni realiza monitoreo de sus programas, cabe especular que una parte de las evaluaciones finales no cuenta con información de base para comparar los resultados relevados con la situación inicial de la que partió el programa.

Otra llamada de atención aparece en el bajo porcentaje de organizaciones que miden impacto. Si bien las instancias de captura de impacto fueron y son menos recurrentes que las evaluaciones finales (y como se dice en el Apéndice de este artículo, no son siempre convenientes ni son para todos los proyectos), hay una distancia significativa entre estos resultados.

Finalmente, no debería alarmar a nadie el porcentaje de quienes realizan Evaluación de Medio Término ya que, como se sabe, esta instancia suele aplicarse sólo en proyectos sostenidos con una duración mayor a un año. Tampoco debería sorprender el bajísimo porcentaje de quienes han monetizado el impacto de sus programas, ya que este tipo de metodologías (SROI por ejemplo) suelen aplicarse principalmente a proyectos de desarrollo económico, y aún no han sido debidamente exploradas en nuestra región.

“Si tomamos en cuenta que una tercera parte de los consultados no define desde el diseño su estrategia de evaluación ni realiza monitoreo de sus programas, cabe especular que una parte de las evaluaciones finales no cuenta con información de base para comparar los resultados relevados con la situación inicial de la que partió el programa.”

3.1. ARGENTINA: EL ROL EMPRESARIO EN LA AGENDA DE INVERSIÓN SOCIAL

por Maximiliano Luft
Especialista en Inversión Social y Gestión de Conocimiento
Fundador de ZIGLA Consultores

Las empresas fueron, desde siempre, un motor fundamental de desarrollo económico y social y supieron adaptarse y reinventarse antes las diferentes turbulencias del sistema. Esta capacidad de adaptación está potenciada, entre otras cosas, por la permanente innovación en tecnologías de gestión, evaluación y análisis de inversión en sus respectivos contextos.

Por su parte, las organizaciones sociales ya empezaron a incorporar metodologías y tecnologías en M&E más a la medida de sus necesidades, a partir de las cuales pueden gradualmente capturar, interpretar y comunicar el impacto real de sus programas. Este avance en la generación estratégica de información resulta determinante para la mejora del ciclo de vida de los proyectos y principalmente para la toma de decisiones sobre oportunidades de inversión social.

“Desde la perspectiva empresaria, el interés por las cuestiones sociales (promovido en gran parte por la agenda de Responsabilidad Social Corporativa), es un catalizador para las empresas a la hora de involucrarse con organizaciones de la comunidad en la implementación de programas sociales.”

En América Latina, la asimetría entre el sector privado y el sector social es aún significativa y la brecha técnica y tecnológica sigue siendo igual o más profunda que hace veinte años. Sin embargo, la creciente incursión de las empresas en programas de inversión social abre una puerta para acortar esta brecha y mejorar la proyección de cambio social a nivel regional.

Algo parecido ocurre en Argentina. El sector social, de gran expansión y diversificación en este tiempo, muestra hoy síntomas de madurez y aplomo en sus enfoques, y una alentadora agenda de trabajo compartida con las empresas y el Estado en sus diferentes niveles.

Pero el desafío es aún mayor. Desde la perspectiva empresaria, el interés por las cuestiones sociales (promovido en gran parte por la agenda de Responsabilidad Social Corporativa), es un catalizador para las empresas a la hora de involucrarse con organizaciones de la comunidad en la implementación de programas sociales.

En este contexto, las empresas tienen en las organizaciones sociales no sólo un gran aliado, sino también una gran oportunidad. No se trata solamente de avanzar en la concreción de alianzas, sino de apalancar conjuntamente estrategias de cambio. Por ello, las empresas deberán aprender de los enfoques innovadores que las organizaciones sociales lograron con mucho esfuerzo y oficio, para luego potenciarlos con herramientas y tecnologías que ayuden a superar las barreras tradicionales del sector social y a mejorar sus condiciones de escalabilidad y replicabilidad.

Considerando los resultados del Estudio 2010, el escenario es favorable. Hay una cantidad significativa de organizaciones que parecen gozar de buena salud en materia de M&E. Si bien la captura de impacto de mediano y largo plazo sigue siendo una cuenta pendiente, Argentina aparece por encima del promedio regional en dos aspectos fundamentales como son a) la definición de la estrategia de M&E desde el diseño, y b) la implementación de instancias de monitoreo en programas.

Quedará por ver si la proliferación de alianzas estratégicas entre empresas y organizaciones sociales logrará profundizar la construcción de modelos eficientes y sostenibles en el diseño, gestión y evaluación de programas sociales, para así apalancar finalmente más y mejores estrategias de cambio social. De eso se trata.

Ciclo de M&E en Programas Sociales	Argentina	Total	Dif.
DEFINE ESTRATEGIAS DE M&E DESDE EL DISEÑO	74%	63%	▲
REALIZA MONITOREO DE SUS PROGRAMAS	72%	67%	▲
REALIZA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO	46%	56%	▼
REALIZA EVALUACIÓN FINAL	78%	81%	●
MIDE IMPACTO DE MEDIANO Y LARGO PLAZO	33%	33%	●
MONETIZA SU IMPACTO	13%	18%	▼

▲ Supera en más de 4 puntos porcentuales al promedio regional
 ● Promedio cercano al promedio regional
 ▼ Inferior en más de 4 puntos porcentuales al promedio regional

“Si bien la captura de impacto de mediano y largo plazo sigue siendo una cuenta pendiente, Argentina aparece por encima del promedio regional en dos aspectos fundamentales como son a) la definición de la estrategia de M&E desde el diseño, y b) la implementación de instancias de monitoreo en programas.”

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Estudio “Monitoreo, Evaluación y Medición de Impacto en Programas Sociales, América Latina” de ZIGLA Consultores, 2010.

3.2. INVERSIÓN SOCIAL EN BRASIL: SER ESTRATÉGICO ES UNA ELECCIÓN

por Elenice Tamashiro

Especialista en Inversión Social - Representante de ZIGLA Consultores en Brasil.

Es cada vez más frecuente oír acerca de la importancia de la inversión social estratégica y de cuál es la mejor manera de orientar a instituciones y organizaciones en su enfoque, a fin de priorizar inversiones, lograr mejores resultados y capturar su impacto. En los últimos 10 años, Brasil evolucionó mucho en su forma de desarrollar programas de inversión social para fines públicos y aún tiene un largo camino por recorrer antes que se consolide de manera estratégica y eficaz.

Charities Aid Foundation publicó recientemente que una cuarta parte de la población en Brasil hace donaciones en efectivo a organizaciones sociales, y resalta que el acto de donar está más relacionado con el sentimiento de felicidad que con el hecho de ser rico ([Global Giving Report 2010](#)).

Lo cierto es que desde el gesto solidario de una donación individual hasta un fondo de €36 millones que la UE invertiría en América Latina, existe un sinfín de motivaciones diferentes. La pregunta es si en nuestro rol de donantes, ya sea a nivel individual o a través de un marco institucional, tenemos o no interés por saber si nuestro aporte se invirtió bien y marcó la diferencia.

“Es necesario establecer parámetros desde el comienzo para que la instancia final pueda dar cuenta de los cambios y avances que el programa ha provocado con su intervención. Sólo así será posible contar con información que retroalimente la mejora de los procesos para nuevas fases del programa, y de esa manera, ayude a que la inversión social sea más eficaz y de mayor impacto.”

¿O acaso el generoso acto de donar es un fin en sí mismo y estamos satisfechos con él? ¿Qué ocurre cuando el interrogante se aplica al contexto y la práctica económica y social de las empresas, los gobiernos y el sector social? ¿Es posible equilibrar la satisfacción de donar con la responsabilidad de que nuestro aporte promueva cambio social? Creo que sí, pero la inversión social debe hacerse de manera rigurosa, sistemática y estratégica.

Al observar los resultados del Estudio 2010 sobre Monitoreo, Evaluación y Medición de Impacto en América Latina elaborado por ZIGLA, es interesante poner el foco en Brasil, donde líderes y referentes del sector coinciden en la importancia de contar con estrategias de evaluación y medición del impacto, pero un alto porcentaje reconoce no aplicarlas o bien no estar satisfecho con su experiencia en la implementación de sus metodologías.

Ciclo de M&E en Programas Sociales	Brasil	Total	Dif.
DEFINE ESTRATEGIAS DE M&E DESDE EL DISEÑO	63%	63%	●
REALIZA MONITOREO DE SUS PROGRAMAS	61%	67%	▼
REALIZA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO	61%	56%	▲
REALIZA EVALUACIÓN FINAL	82%	81%	●
MIDE IMPACTO DE MEDIANO Y LARGO PLAZO	32%	33%	●
MONETIZA SU IMPACTO	23%	18%	▲

▲ Supera en más de 4 puntos porcentuales al promedio regional
● Promedio cercano al promedio regional
▼ Inferior en más de 4 puntos porcentuales al promedio regional

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Estudio “Monitoreo, Evaluación y Medición de Impacto en Programas Sociales, América Latina” de ZIGLA Consultores, 2010.

El alto porcentaje de organizaciones en Brasil que realiza evaluación final de sus programas es una buena noticia. Pero es necesario establecer parámetros desde el comienzo para que la instancia final pueda dar cuenta de los cambios y avances que el programa ha provocado con su intervención. Sólo así será posible contar con información que retroalimente la mejora de los procesos para nuevas fases del programa, y de esa manera, ayude a que la inversión social sea más eficaz y de mayor impacto. Este es el desafío que las organizaciones y sus líderes reconocen como prioritario y para el cual están trabajando: desarrollar programas de inversión social, pero de una manera estratégica.

Este desafío requiere pensar desde el comienzo qué se pretende cambiar y cómo se hará para conocer si las acciones lograron ese cambio. Para ello, es clave incorporar metodologías de monitoreo y evaluación que permitan analizar el progreso, aprender las lecciones, ajustar el enfoque, ampliar la red de alianzas, mejorar el impacto positivo, crear legitimidad ante los diferentes *stakeholders*, y en suma, contar más y mejores historias a partir de resultados concretos.

3.3. SISTEMATIZACIÓN Y EVALUABILIDAD EN PERÚ: HERRAMIENTAS PARA LA GENERACIÓN DEL CAMBIO

por Jorge Cabrejos

Especialista en Monitoreo y Evaluación - Representante de ZIGLA Consultores en Perú.

En los últimos años el nivel de profesionalización de la gestión y evaluación de programas sociales aumentó considerablemente. Esto exige una mayor profundidad en el análisis para diseñar e implementar mejores intervenciones, cumpliendo sus objetivos de manera eficiente y logrando cambios positivos en la vida de la población beneficiaria. A raíz de esto se vienen desarrollando herramientas que promueven el aprendizaje para la mejora continua y el diseño de propuestas de cambio que puedan demostrar logros y resultados.

Por ello, es interesante analizar los resultados del Estudio 2010 presentado por ZIGLA, donde el 87% de los representantes de las instituciones consultadas en el Perú, manifestó reconocer la utilidad e importancia de contar con información de resultados de programas anteriores como instrumento para la toma de decisiones vinculada a la planificación de sus propias intervenciones. Este porcentaje no representa un hecho menor, ya que indicaría que la mirada de quienes tienen la responsabilidad de llevar a cabo procesos de promoción del desarrollo social, están tomando en cuenta los conocimientos y lecciones aprendidas, desarrolladas por otros actores, e inclusive al interior de su organización, para diseñar sus acciones.

“En los últimos años el nivel de profesionalización de la gestión y evaluación de programas sociales aumentó considerablemente. Esto exige una mayor profundidad en el análisis para diseñar e implementar mejores intervenciones, cumpliendo sus objetivos de manera eficiente y logrando cambios positivos en la vida de la población beneficiaria.”

Ciclo de M&E en Programas Sociales	Perú	Total	Dif.
DEFINE ESTRATEGIAS DE M&E DESDE EL DISEÑO	65%	63%	●
REALIZA MONITOREO DE SUS PROGRAMAS	71%	67%	▲
REALIZA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO	52%	56%	●
REALIZA EVALUACIÓN FINAL	74%	81%	▼
MIDE IMPACTO DE MEDIANO Y LARGO PLAZO	36%	33%	●
MONETIZA SU IMPACTO	10%	18%	▼

▲ Supera en más de 4 puntos porcentuales al promedio regional ● Promedio cercano al promedio regional ▼ Inferior en más de 4 puntos porcentuales al promedio regional

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Estudio “Monitoreo, Evaluación y Medición de Impacto en Programas Sociales, América Latina” de ZIGLA Consultores, 2010.

La sistematización, entendida como la recopilación y análisis de conocimientos organizados metodológicamente, se constituye así en la principal ayuda para este tipo de organizaciones. Es uno de los principales vehículos para garantizar procesos de intervención eficientes y sostenibles, tan promovidos desde la cooperación internacional y ONG's.

Otro dato importante a tener en cuenta, es que a nivel peruano el 29% de las organizaciones consultadas, respondieron que incorporaban estrategias, herramientas y metodologías de evaluación de resultados, durante la ejecución del proyecto o una vez finalizado. Esto significa que casi un tercio de las propuestas generadas, sin contar con el grupo de quienes podrían incorporarlas de modo poco adecuado, no desarrollarían acciones encaminadas a generar las condiciones mínimamente adecuadas para evaluar de manera eficiente su contribución al desarrollo social en materia de resultados o impacto.

Frente a ello, es necesario promover la elaboración de programas y proyectos que incluyan condiciones mínimas de evaluabilidad, es decir, que incluyan como parte de su diseño inicial, un análisis dirigido a determinar las posibilidades que tiene la intervención de ser evaluada eficazmente, teniendo siempre en el horizonte los cambios que se esperan lograr en la vida de los beneficiarios (Osuna y Cirera 2005).

Tanto la sistematización como el análisis de evaluabilidad, facilitan sobremanera el diseño y ejecución de intervenciones que cumplan con los objetivos para los cuales fueron creados. Es responsabilidad de todos los actores involucrados en la promoción de la mejora de nuestras sociedades, avanzar en este camino e innovar, incorporando nuevos enfoques de trabajo que sirvan para desarrollar contribuciones eficientes para todos.

“Tanto la sistematización como el análisis de evaluabilidad, facilitan el diseño y ejecución de intervenciones que cumplan con los objetivos para los cuales fueron creados. Es responsabilidad de todos los actores involucrados en la promoción de la mejora de nuestras sociedades, avanzar en este camino e innovar, incorporando nuevos enfoques de trabajo que sirvan para desarrollar contribuciones eficientes para todos.”

3.4. EEUU: NUEVOS PARADIGMAS EN LA FILOSOFÍA DEL DONANTE

por Martin Manville
Especialista en Gestión de Conocimiento - Representante de ZIGLA Consultores en EEUU.

Si dono X cantidad de dólares, quiero saber a dónde va y qué tipo de impacto está generando. Este es el argumento que utiliza un filántropo en la actualidad al referirse a las donaciones que realiza. Las entregas solidarias de dinero caracterizadas por la buena voluntad han quedado atrás, y hoy en día, los donantes exigen transparencia y evaluación a cambio de su caridad.

La mejora en tecnologías de comunicación y una economía menos estable han dado lugar a un cambio de paradigmas en la filosofía del patrocinio, donde *evaluación* y *accountability* son términos cada vez más importantes.

A pesar de considerar a la evaluación de impacto como "compleja y costosa", Paul Brest y Hal Harvey, en *Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy*, dicen que es fundamental para que los donantes sepan si su dinero está siendo bien gastado (Brest y Harvey 2008), y retratan la evaluación de impacto como una herramienta "esencial para determinar si una intervención filantrópica logra realmente hacer una diferencia".

Sin embargo, no son todos consensos. A pesar de la fuerte caracterización atribuida por Brest y Harvey al proceso de evaluación, no tardaron en aparecer algunas críticas, entre ellas las expuestas en *The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance* (Ebrahim y Rangan 2010), donde se argumenta que las técnicas de evaluación deben adaptarse a las particularidades de cada organización.

En lugar de recomendar la evaluación de impacto en todos los ámbitos, Ebrahim y Rangan argumentan que "mientras que algunas organizaciones deben medir los impactos a largo plazo, otras deben centrarse en los productos y resultados en el corto plazo". El llamado "marco de contingencia" está diseñado para mantener los costos bajos y una alta eficiencia, proporcionando a las organizaciones un buen equilibrio entre la retroalimentación y la flexibilidad económica.

Las tendencias en la literatura del sector demuestran la creciente importancia que ha ido ganando la temática del M&E en los últimos años. A pesar de que la mayoría de los que se refieren a estos temas escriben sobre América del Norte en particular, es cada vez más claro que los mismos conceptos tienen alcance global.

En este contexto, el Estudio 2010 sobre Monitoreo, Evaluación y Medición de Impacto en Programas Sociales de ZIGLA se presenta como una herramienta interesante para el mercado latinoamericano. A juzgar por sus resultados, parece que el sector social en la región tiene un buen tramo hecho a nivel de buenas prácticas en temas de M&E y medición de impacto, pero todavía queda un largo camino por delante para mejorar.

Tal vez este estudio pueda servir como plataforma de lanzamiento para futuros debates como el de Harvey & Brest o Ebrahim & Rangan adaptados específicamente para el contexto de América Latina, sus necesidades y sus propios desafíos.

"En lugar de recomendar la evaluación de impacto en todos los ámbitos, Ebrahim y Rangan argumentan que "mientras que algunas organizaciones deben medir los impactos a largo plazo, otras deben centrarse en los productos y resultados en el corto plazo".

Es hora de hablar del “por qué”. Como parte de la ronda de consultas realizadas a líderes y referentes, se preguntó acerca de los argumentos que dan cuenta de los resultados identificados. En primer lugar, tal como se dijo más arriba, cerca del 40% de los consultados se muestra poco o nada satisfecho con las metodologías de evaluación implementadas. A la hora de profundizar en este tema se identificaron dos argumentos recurrentes.

El primero de ellos, sostiene que la insatisfacción es causada por los *criterios* utilizados para evaluar, los cuales muchas veces, resultan *anacrónicos* o *improvisados*, y *no responden a las necesidades del propio proyecto*. La falta de rigurosidad en la selección de técnicas y métodos de evaluación y el *destiempo* al momento de realizar la evaluación, suele traducirse en evaluaciones poco efectivas, limitadas sólo a resultados de proceso que no logran dar cuenta de los cambios generados por la intervención del programa.

“La falta de rigurosidad en la selección de técnicas y métodos de evaluación y el destiempo al momento de realizar la evaluación, suele traducirse en evaluaciones poco efectivas, limitadas sólo a resultados de proceso que no logran dar cuenta de los cambios generados por la intervención del programa.”

Desde el otro argumento, la insatisfacción está dada por la *falta de pertinencia* de las metodologías propuestas en relación a los proyectos. Aquí se menciona que muchas veces, son los donantes quienes determinan las metodologías propuestas para evaluar, y es allí donde surge la sensación de “metodologías enlatadas”, con escasa viabilidad y adaptabilidad al contexto local y a la realidad de las organizaciones ejecutoras.

Otras razones que el Estudio permitió profundizar son las que aportan las organizaciones que reconocen no incluir estrategias de M&E y Medición de Impacto en sus programas.

El primer argumento tiene que ver con lo “costoso”. Se menciona frecuentemente que implementar estas herramientas resulta muy costoso en términos económicos, y también exige una gran movilización de recursos humanos, logísticos y operativos, que es preferible dirigir hacia otras actividades más alineadas a los objetivos del programa.

El segundo argumento tiene que ver con lo “complejo”, tanto a nivel metodológico como tecnológicamente. Muchas veces por desconocimiento o por malas experiencias previas algunas organizaciones tienden a rechazar la incorporación de estrategias de M&E ante la sensación de que traerá más problemas que soluciones durante la gestión. Sobre todo cuando la implementación supone diferentes niveles de actores y/o dispersión geográfica, lo que comúnmente hace más difícil (pero desde ya más necesaria) la coordinación y el seguimiento de las actividades desde una plataforma de M&E. En este contexto aparece con frecuencia la utilización de la evaluación final como única instancia de captura y análisis de resultados.

El último argumento tiene que ver con “los tiempos” que exige la medición de impacto. En ámbitos donde los plazos son tan apretados y es tan frecuente la urgencia de resultados, la captura de impacto de mediano y largo plazo aparece como un *privilegio* al que no muchos pueden acceder.

05. CONCLUSIONES: DE CARA A LAS OPORTUNIDADES

Con la intención de que los hallazgos del Estudio permitan traducirse en contribuciones para la agenda regional de inversión social, se considerarán a modo de cierre, las principales conclusiones y oportunidades a tener en cuenta.

En primer lugar, hay que decir que todavía existe una gran distancia entre la relevancia que el M&E ocupa en la agenda respecto del grado de implementación que tiene en la práctica. Si bien la mayoría de los consultados reconoce la importancia de contar con información y resultados previos para la toma de decisiones, una buena parte de las organizaciones aún no incluyó en su plataforma de programas instancias de monitoreo que le permitan, desde el diseño, realizar seguimiento y captura continua de información. Una distancia todavía más significativa existe con relación a la medición de impacto en el mediano y largo plazo.

Esta brecha *relevancia-implementación* tiene explicaciones parciales en cada uno de los argumentos del capítulo anterior. Hay razones de costos, de tiempos y de complejidad en quienes no quieren o no pueden incorporar estrategias de M&E a sus programas. Es cierto. Pero hay detrás de estas razones una barrera aún más profunda, de tipo cultural, y que tiene que ver con las aún muy incipientes condiciones de *accountability* entre quienes participan, directa o indirectamente (pasiva o activamente), de la agenda regional de inversión social.

Regado de buenas intenciones, el escenario en el que las organizaciones enfrentan diariamente los problemas sociales más urgentes está en movimiento. Avanza. Y en el tránsito constante surge la necesidad cada vez más prioritaria de profesionalizar su desempeño; de hallar parámetros y estándares que aumenten la rigurosidad con la que se movilizan los recursos económicos, humanos y tecnológicos.






Hay una responsabilidad y un deber de que las buenas intenciones redunden en soluciones innovadoras y efectivas. Y para ello es fundamental insistir en la consolidación de canales y prácticas de rendición de cuentas, que en su análisis e interlocución participativa permitan aprender y mejorar a cada una de las partes.

“Hay una responsabilidad y un deber de que las buenas intenciones redunden en soluciones innovadoras y efectivas. Y para ello es fundamental insistir en la consolidación de canales y prácticas de rendición de cuentas, que en su análisis e interlocución participativa permitan aprender y mejorar a cada una de las partes.”

Todos los involucrados tienen delante la oportunidad de contribuir en este sentido: donantes, organizaciones ejecutoras, empresas, entidades públicas, agencias de cooperación, consultores, facilitadores, evaluadores, beneficiarios, etc. Todos, sin excepción tienen a su alcance oportunidades para que los procesos de toma de decisiones en materia de inversión social en la región puedan apalancar finalmente soluciones innovadoras y efectivas de alto impacto.

“Todos, sin excepción tienen a su alcance oportunidades para que los procesos de toma de decisiones en materia de inversión social en la región puedan apalancar finalmente soluciones innovadoras y efectivas de alto impacto.”

A la luz de los resultados y argumentos, los aspectos más críticos son, a su vez, las oportunidades más interesantes. Entre ellas, y para tener en cuenta a la hora de avanzar en la consolidación de una agenda regional de inversión social, surgen las siguientes *oportunidades*:

-  Favorecer instancias de participación y rendición de cuentas entre los diferentes actores involucrados.
-  Promover desde el diseño de los programas la definición de estrategias de M&E capaces de formalizar *qué, cómo, cuándo y con qué* se capturarán los cambios y avances.
-  Incorporar a la gestión de programas, sistemas de monitoreo simples y a medida de la realidad de cada organización.
-  Mejorar las condiciones para que el ciclo de vida de los programas sociales incluya instancias de medición de impacto.
-  Estimular procesos de toma de decisiones que contemplen información estratégica proveniente de aprendizajes y resultados previos.

Estas oportunidades no son todas, ni son suficientes, pero desde la perspectiva que el M&E ofrece, seguramente conformen un valioso menú para quienes quieran profundizar una agenda regional de inversión social más estratégica. Al menos el desafío está planteado.

RECOMENDACIONES PARA LOGRAR UNA ESTRATEGIA DE M&E

por María Agustina Budani
Especialista en M&E
Directora de ZIGLA Consultores

01/ ¿Por qué medir el impacto?

La medición del impacto busca conocer qué cambió luego de la implementación del programa. Esta pregunta puede responderse desde dos perspectivas teniendo en cuenta a los actores involucrados:

- Desde la perspectiva de la organización que lleva adelante el programa, ya que conocer qué cambió le permite determinar si se está haciendo realmente alguna diferencia, luego ayudará a informar mejor a sus *stakeholders* y por último contribuirá a mejorar el desarrollo de fondos.
- Desde la perspectiva del inversor/donante, quien puede medir el impacto para determinar si los cambios generados por el programa se encuentran alineados con los objetivos propuestos originalmente, puede monitorear si sus inversiones son acordes con los objetivos estratégicos del donante y, por último, determinar qué cambio en la sociedad generó su inversión.

02/ ¿Cuándo medir el impacto?

La evaluación de impacto tiene lugar una vez que hayan pasado unos años de la implementación del programa y se puede determinar el verdadero “eco” que ha tenido el mismo sobre la población beneficiada.

Sin embargo, resulta fundamental que las metodologías y herramientas para llevar a cabo esta evaluación sean establecidas al inicio del ciclo de vida de un programa y los criterios para la evaluación sean definidos durante la implementación del mismo.

03/ ¿Qué organizaciones o programas deben medir el impacto?

Dependiendo de sus estructuras, modelos y objetivos, algunas organizaciones deberían medir el impacto de largo plazo de sus proyectos, mientras que otras organizaciones deberían concentrarse en medir los resultados de corto y mediano plazo.

Para conocer si la organización o programa debe medir el impacto, se puede utilizar un marco de análisis elaborado por la Escuela de Negocios de Harvard, en donde se utilizan el tipo de teoría del cambio y la estrategia operacional de la organización para determinar si es pertinente o no avanzar en un proceso de evaluación en busca de impacto.

Teoría del Cambio: metodología utilizada para describir las intervenciones que condujeron al cambio alcanzado.

- **Focalizada:** la relación entre causa y efecto es lineal y fácilmente entendible,
- **Compleja:** la relación causa-efecto no es lineal, y existen múltiples factores que explican el resultado.

Estrategia Operacional: lo que una organización realmente hace en cumplimiento de su misión.

- **Focalizada:** estrategia puntual y objetiva desarrollada por la organización,
- **Compleja:** estrategias en donde la organización expande sus fronteras para absorber otras funciones fundamentales o nichos que considere importantes para el logro de su misión.

Esquema N1: Matriz de análisis de evaluación

TEORÍA DEL CAMBIO	Compleja	Resultados Institucionales Cambios de normas sociales, cambios de políticas (derechos, libertades, eficiencia en mercados) Medir Productos y Resultados Intermedios	Resultados de Ecosistema Desarrollo económico, desarrollo rural, manejo de recursos naturales, desarrollo colaborativo Medir Resultados e Impacto
	Focalizada	Resultados de nicho Servicios básicos y de emergencia, comedores, líneas de emergencia, etc. Medir Insumos, Actividades y Productos	Resultados Integrados Prestaciones de servicios (salud, educación, capacitación laboral), servicios de emergencia complejos. Medir Productos agregados, Resultados y en algunos casos impacto
		Focalizada	Compleja

ESTRATEGIA OPERACIONAL

Fuente: Elaboración propia en base a la Escuela de Negocios de Harvard.

04/ Iniciativas para la estandarización de la medición del impacto social

A continuación se presentan las principales iniciativas que buscan “estandarizar” la forma en que se mide el impacto social.

Rockefeller Foundation, Acumen Fund y B Lab comenzaron la presentación de Normas sobre la inversión de impacto - *Impact Reporting & Investment Standards*. La iniciativa IRIS (por su sigla en inglés) se apoya en los esfuerzos sectoriales para crear un lenguaje común que permita la comparación y la comunicación a través de la multitud de organizaciones que buscan generar un impacto social o medioambiental.

Otra iniciativa similar, esta vez de la mano de B LAB es GIIRS (Global Impact Investing Rating System), un sistema de evaluación de impacto social para los inversores institucionales de capital, los intermediarios de servicios financieros, y las compañías que buscan alinear su misión con el crecimiento y la liquidez.

A su vez, hay dos iniciativas que buscan responder al inversor la siguiente pregunta: ¿por cada dólar invertido, cuánto valor social se generará durante el tiempo de la inversión? La primera de estas iniciativas es *Best Available Charitable Option* (BACO), una metodología

desarrollada por Acumen Fund que tiene por objeto informar a los inversores dónde será más eficaz su inversión filantrópica. Por su parte, *SROI Network*, una red que cuenta con el aporte del Gobierno de Gran Bretaña y NEF (New Economics Foundation) entre otros, desarrolló una metodología que permite monetizar los impactos sociales. Al monetizar, estas dos iniciativas metodológicas encuentran una forma de estandarizar y comparar los impactos de distintos programas.

Por su parte, Poverty Lab es una iniciativa de MIT (Massachusetts Institute of Technology) que impulsa la utilización de metodologías de evaluación de impacto experimentales. Como todas las metodologías de evaluación de impacto, la randomización que promueve Poverty Lab busca determinar si un programa social ha tenido impacto y cuán grande ha sido el mismo.

Por último, vale la pena resaltar otras dos iniciativas que buscan orientar a las organizaciones en materia de qué metodologías y herramientas utilizar: a) el Mapa de M&E de ZIGLA Consultores y b) TRASI (*Tools and Resources for Assessing Social Impact*), plataforma desarrollada por Foundation Center, que contiene recursos y herramientas para determinar el impacto social.

CITAS

- Estudio sobre Monitoreo, Evaluación y Medición de Impacto en América Latina, ZIGLA Consultores, 2010. (<http://ziglablog.com.ar/2010/12/22/principales-tendencias-de-me-en-america-latina-reporte-descriptivo-2010/>)
- Principales tendencias de la filantropía en AMÉRICA LATINA. Maximiliano Luft, Agustina Budani y Carmen López para Fundación Avina, Buenos Aires, 2010 (http://inversionsocial.files.wordpress.com/2010/09/avina_articulo_2010_09_esp.pdf)
- Global Giving Report 2010 (http://www.idis.org.br/biblioteca/pesquisas/globalgivingreport_2010.pdf/view)
- Paul Brest y Hal Harvey: Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy, Bloomberg Press, New York, November 2008 (<http://www.smartphilanthropy.org/>).
- The Limits of Nonprofit impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. Alnoor Ebrahim, V. Kasturi Rangan, HBS Working Knowledge, July 2010 (<http://hbswk.hbs.edu/item/6439.html>).
- Jose Luis Osuna y Ana Cirera: Guía para la evaluación de Políticas Públicas, Instituto de Desarrollo Regional – Fundación Universitaria, Sevilla, 2005 (<http://www.sociedadevaluacion.org/website/files/guiaDR.pdf>).

REFERENCIAS

- **Rockefeller Foundation**
www.rockefellerfoundation.org
- **Acumen Fund**
www.acumenfund.org
- **B Lab**
www.bcorporation.net
- **GIIRS (Global Impact Investing Rating System)**
www.giirs.org
- **Best Available Charitable Option (BACO)**
www.acumenfund.org/knowledge-center.html?document=56
- **SROI Network**
www.thesroinetwork.org
- **NEF (New Economics Foundation)**
www.neweconomics.org
- **Poverty Lab - MIT**
www.povertyactionlab.org/es/about-j-pal
- **Mapa de M&E de ZIGLA**
www.mapa.ziglaconsultores.com
- **Foundation Center**
foundationcenter.org/
- **TRASI**
<http://trasi.foundationcenter.org/>



info@ziglaconsultores.com

El Salvador 4851

(C1414DBM)

Buenos Aires

Argentina

www.ziglaconsultores.com