

*Abril 2024*

## Hoja de ruta para el análisis de impacto de estudios de caso

### Documento de trabajo versión 01\_12.04.2024

Versión elaborada por Adriana Martínez M.

| VERSIÓN: ABRIL 2024. VERSIÓN EN REVISIÓN |

---

Proyecto Modelo de Capacidades e Impacto

OSE No. 11 de 2024 – Adriana Margarita Martínez Maestre

Producto correspondiente al pago No. 1 Proyecto Modelo de capacidades e impacto social de las funciones misionales de la Universidad Nacional de Colombia. Producto 1: Entrega del plan de actividades a partir de la hoja de ruta que se defina para la medición de capacidades o la evaluación de impacto social del (los) caso(s) definido(s) en el marco del proyecto.

---

## Índice

---

<b>Lista de tablas .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de figuras .....</b>	<b>vi</b>
<b>Nota Metodológica .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Etapa 1. Documentación del caso .....</b>	<b>3</b>
1.1 Descripción inicial de la intervención objeto del análisis de impacto .....	4
1.2 Definición del perímetro y alcance del estudio .....	5
1.3 Definición de cuestiones preliminares sobre el caso de estudio .....	6
<b>2. Etapa 2 – Diálogo institucional .....</b>	<b>7</b>
2.1 Clasificación de actores .....	8
2.2 Mesa de trabajo con actores institucionales a cargo de la intervención .....	10
2.3 Identificación de descriptores de impactos con la participación de actores relevantes 10	
2.4 Elaboración del mapa de actores .....	11
<b>3. Etapa 3. Indicadores, recolección y procesamiento de evidencia .....</b>	<b>12</b>
3.1 Selección de indicadores .....	13
3.2 Selección de fuentes e instrumentos de recolección de datos e información y métodos a emplear en el estudio de caso .....	14
3.2.1 Fuentes de datos e información .....	14
3.2.2 Instrumentos de recolección de datos e información .....	14
3.2.3 Métodos de tratamiento de datos e información .....	16
3.3 Recolección y procesamiento de datos e información .....	17
3.4 Producción y cálculo de indicadores .....	18
<b>4. Etapa 4. Análisis de impacto .....</b>	<b>19</b>
4.1 Revisión de los roles de los actores con base en la evidencia .....	20
4.2 Caracterización de los impactos .....	21
4.3 Evaluación de los impactos a partir de la evidencia disponible .....	22

4.3.1	Herramientas para el análisis de evidencia .....	22
4.3.2	Análisis e interpretación de evidencia .....	23
<b>5.</b>	<b>Etapa 5. Resultados y recomendaciones .....</b>	<b>24</b>
5.1	Documentación de los resultados y recomendaciones del análisis de impacto .....	25
5.2	Socialización de los resultados con actores .....	27
<b>6.</b>	<b>Referencias .....</b>	<b>28</b>
<b>7.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>28</b>

## Lista de tablas

---

<i>Tabla 1. Dimensiones de definición del perímetro y alcance.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 2. Clasificación de actores.....</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 3. Lista de impactos preliminares y descriptores de impacto.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 4. Métodos e instrumentos de recolección de datos e información.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 5. Clasificación refinada de actores .....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 6. Matriz de impactos del caso seleccionado .....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 7. Contenido del reporte final de análisis de impacto .....</i>	<i>25</i>

## Lista de figuras

---

<i>Figura 1. Componentes del marco lógico.....</i>	<i>4</i>
--	----------

## Nota Metodológica

---

El enfoque de análisis de impacto propuesto en esta hoja de ruta requiere de las siguientes condiciones para favorecer su aplicación:

- i. **Aproximación metodológica:** el marco lógico es la metodología seleccionada para el diseño, planificación y evaluación de impacto. Esto implica que previo al inicio de la aplicación de la hoja de ruta, el equipo encargado del análisis<sup>1</sup> debe contar con una matriz de marco lógico que contenga los insumos, actividades, productos, resultados e impactos de la intervención seleccionada. También se requieren los indicadores, supuestos y medios de verificación asociados. El análisis de impacto se hará sobre el diseño metodológico previamente establecido que servirá como referencia y unificará el lenguaje durante el estudio.
- ii. **Recursos técnicos y financieros:** es igualmente necesario conformar un equipo técnico con roles y responsabilidades definidos en el plan de trabajo del análisis de impacto. Además de los expertos en el área específica de la intervención y M&E, se requieren profesionales encargados del levantamiento, procesamiento y análisis de datos; y asistentes de investigación.
- iii. **Compromiso institucional:** para asegurar la validez del análisis de impacto, se recomienda cruzar diversas perspectivas sobre los programas e iniciativas incluidas en el estudio. Esto implica contar con la participación de la instancia responsable<sup>2</sup> para la construcción de diferentes componentes del análisis de impacto, procurando diferentes espacios de diálogo con actores involucrados en la intervención o con algunos de los beneficiarios impactados. Por ello se requiere un compromiso sostenido de las partes durante el período en que se desarrolle el estudio, en particular, de los actores encargados de la planificación e implementación de la intervención. Dicho compromiso hace viable que estos actores participen en los espacios de diálogo y provean insumos que permitan identificar descriptores de los resultados del programa y el caso de estudio, establecer evidencia de los impactos sociales y fortalecer la validez de la evidencia utilizada en el análisis posterior.
- iv. **Acceso, disponibilidad y uso de datos e información:** en línea con el compromiso institucional, es necesario contar con acceso a estudios de referencia, fuentes documentales

---

1 Se entiende como el equipo técnico encargado de realizar el análisis de impacto con base en la hoja de ruta.

2 Se refiere a la dependencia dentro de la Universidad Nacional de Colombia responsable del análisis de impacto. Según el caso de estudio podrá incluir además a las instancias o dependencias encargadas de las intervenciones incluidas en el análisis de impacto.

y registros administrativos relacionados con la intervención y la definición del caso de estudio. La instancia responsable del análisis de impacto debe garantizar que el equipo encargado acceda a la información necesaria para la delimitación del caso y la recopilación de evidencia.

- v. **Mecanismo permanente de validación:** se estima necesario habilitar un espacio entre el equipo evaluador y la instancia encargada de la intervención para informar regularmente los avances de la implementación de la hoja de ruta y las posibles limitaciones encontradas en el desarrollo del análisis de impacto. Para esto se concertará un plan de trabajo con las actividades, responsables, tiempo asignado y agenda para los espacios de diálogo.
- vi. **Alineación con el modelo:** en la implementación de esta hoja de ruta se emplearán los componentes definidos previamente en el modelo de capacidades e impacto.

## 1. Etapa 1. Documentación del caso

---

La hoja de ruta metodológica inicia con la documentación del caso de estudio seleccionado. Supone un momento clave en el que además de justificar la motivación del análisis de impacto, se establece el alcance y los criterios de partida con base en el marco lógico. Además de presentar la estructura causal de la intervención, este instrumento facilita la definición de los objetivos del análisis, presenta los indicadores y construye un lenguaje unificado que brinda claridad a lo largo del proceso.

Esta etapa incluye tres secciones. En la primera se describe el caso y sus antecedentes a partir de una revisión documental exhaustiva y se presenta la intervención propuesta en el diseño del marco lógico. En la segunda sección se fija el perímetro del estudio mediante la delimitación del alcance geográfico, temporal y temático. Además, se identifican los actores involucrados con el caso y su intervención con el fin de establecer algunos roles y características preliminares de su participación.

La etapa finaliza con la sección tres en la que se formulan las cuestiones preliminares, es decir, las preguntas que orientan el estudio y las hipótesis sobre los potenciales impactos esperados y no esperados del caso. Para ello es esencial realizar una revisión documental y de literatura que permita conocer otros casos similares que puedan servir de referencia.

Durante la puesta en marcha de la hoja de ruta, la documentación del caso es clave del análisis de impacto. En este sentido, la claridad en la delimitación y descripción del caso brindará insumos para las etapas posteriores de esta hoja de ruta, a la vez que contribuirá a la utilidad de los resultados del estudio. Al finalizar la documentación se tendrán cuatro productos así:

---

### Productos etapa 1 – Documentación del caso

---

<b>1a. Revisión documental</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Documentos institucionales.</li><li>● Marco normativo.</li><li>● Iniciativas relevantes o estudios previos relacionados con el caso.</li></ul>
<b>1b. Descripción del caso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Caracterización del caso.</li><li>● Presentación del marco lógico.</li></ul>
<b>1c. Línea de tiempo del estudio de caso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Temporalidad del estudio.</li><li>● Componentes del modelo lógico a lo largo del tiempo (productos, resultados e impactos).</li></ul>
<b>1d. Lista de cuestiones preliminares</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Preguntas orientadoras para determinar relaciones causales.</li><li>● Hipótesis preliminares sobre los impactos.</li></ul>

---



## 1.1 Descripción inicial de la intervención objeto del análisis de impacto

El éxito del análisis de impacto depende en gran medida de una sólida descripción inicial del caso de estudio. Esto requiere una revisión de los antecedentes de la intervención, así como información general de contexto institucional que contribuya a situar el caso, sus objetivos y los problemas que busca abordar (producto 1a). La descripción establece lineamientos conceptuales unificados que favorecen la comprensión del objeto de estudio y sirven de referencia a lo largo de las cinco etapas de la hoja de ruta.

El resultado de la revisión es una descripción narrativa que además de incluir el diseño metodológico del caso, dé cuenta del marco normativo e institucional en que se desarrolla el programa, establece las unidades de análisis con las que este opera, y permite identificar algunos de los actores que intervienen en él.

Como se mencionó anteriormente, para facilitar la descripción del caso se recomienda utilizar el marco lógico de la intervención. Esta metodología además de dar información sobre la planificación y resultados esperados de la intervención seleccionada, facilita el análisis de impacto posterior. La figura 1 presenta el modelo de marco lógico simplificado (W. K. Kellogg Foundation, 2004) y los cinco componentes que lo integran. Esta herramienta facilita la descripción del planteamiento causal y la lógica de la intervención, a la vez que brinda una propuesta sobre los resultados e impactos esperados.

Figura 1. Componentes del marco lógico

1. Recursos (inputs)	2. Actividades	3. Productos (outputs)	4. Resultados (outcomes)	5. Impactos
Insumos e inversiones requeridas para implementar la intervención	Acciones específicas para implementar la intervención	Resultados concretos derivados de la implementación de las actividades	Resultados de las actividades en los beneficiarios de la intervención	Cambios esperados y no esperados que ocurren en el largo plazo gracias a la intervención
<b>Planificación</b>		<b>Resultados esperados</b>		

Fuente: elaboración propia con base en (W. K. Kellogg Foundation, 2004)

Si bien en la literatura existen varios debates alrededor del significado y alcance de los componentes del marco lógico, esta hoja de ruta acoge las definiciones propuestas por la Fundación W. K. Kellogg (2004). Como se observa en la figura 1, se entenderá por **productos** a las consecuencias específicas que se derivan de la implementación de las actividades. Los **resultados** corresponden a los efectos que generan dichas actividades en los actores, mientras que los **impactos** serán los cambios deseados

y no deseados que la intervención genera en el largo plazo. Para el marco lógico utilizado en el análisis de impacto se emplearán estas definiciones.

Esta herramienta es útil para encuadrar los elementos de contexto clave para la definición del perímetro (producto 1b). Además, da insumos para definir los objetivos del análisis de impacto, ayuda a interpretar los resultados parciales y finales; y sienta la base para la formulación de las preguntas orientadoras e hipótesis preliminares como se verá más adelante. Por esto, el diseño del marco lógico debe ser sólido pues de esto depende que el análisis de impacto sea útil y genere información relevante para la toma de decisiones.

## 1.2 Definición del perímetro y alcance del estudio

La definición del perímetro busca fijar los límites del estudio en cinco dimensiones: (i) objetivos, (ii) actores relevantes, (iii) alcance temporal, (iv) alcance geográfico, y (v) alcance temático. De manera similar a la descripción, para definir el perímetro es necesario recurrir a la revisión documental, a la literatura y al marco lógico con el fin de acotar estos aspectos. La delimitación se debe efectuar simultáneamente entre todas las dimensiones para asegurar que el perímetro considere todos los elementos de base que pueden incidir en el desarrollo del análisis de impacto. La tabla 1 ofrece una referencia sobre los aspectos a considerar durante la delimitación.

Tabla 1. Dimensiones de definición del perímetro y alcance

Dimensión	Elementos básicos para la delimitación
<b>(i) Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Describir los objetivos del análisis de impacto.</li> <li>● Exponer las motivaciones para realizar el análisis.</li> </ul>
<b>(ii) Actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer los actores e instancias involucrados en la intervención.</li> <li>● Describir intereses o posiciones que favorezcan o limiten el desarrollo de la intervención por parte de los actores identificados en la revisión documental.</li> </ul>
<b>(iii) Alcance temporal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Determinar y justificar el periodo de inicio y cierre del análisis de impacto.</li> <li>● Diseñar una línea de tiempo que sitúe los recursos, productos, resultados e impactos dentro del marco lógico.</li> </ul>
<b>(iv) Alcance geográfico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer el nivel al que apunta la intervención (ej. local, regional, nacional, etc.).</li> <li>● Considerar los actores que interactúan alrededor del caso y su nivel de localización geográfica.</li> <li>● Describir si existen desagregaciones geográficas de tipo institucional (ej. Sedes).</li> </ul>

Dimensión	Elementos básicos para la delimitación
<b>(v) Alcance temático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer las temáticas a las que atiende la intervención (ej. líneas de investigación, áreas estratégicas, etc.).</li> <li>● Describir si existen desagregaciones específicas (ej. Agendas de conocimientos, orientación por misiones o ODS).</li> </ul>

Fuente: adaptación con base en (Barret D. et al., 2018).

La dimensión objetivos (i) debe ser utilizada para exponer la justificación o motivaciones para conducir el análisis de impacto y los objetivos específicos a los que apunta. En general, el análisis busca determinar si la intervención descrita como parte del caso ha tenido un efecto causal. Es decir, se prueba la relación propuesta en el marco lógico para establecer si los impactos esperados o no esperados son atribuibles a dicha intervención. De tal manera, los objetivos definidos deben estar orientados hacia esta dirección, pero estarán siempre sujetos a las particularidades de cada caso. A su vez, la justificación para adelantar el análisis de impacto debe describir qué tipo de información se espera obtener, para qué se realiza el análisis, si responde a un interés en particular y cómo serán usados los resultados y recomendaciones finales.

En relación con los actores (ii), en esta etapa se obtiene la identificación o descripción general que sirva de contexto y ofrezca un punto de referencia sobre las instancias y personas involucradas. La clasificación y definición de sus interacciones se profundizará durante la etapa 2 que aborda el diálogo. De tal manera, como se menciona en la tabla 1, en esta fase del análisis de impacto solo se espera una aproximación preliminar y una descripción de sus posibles intereses o resistencia durante la implementación.

Las intervenciones objeto del análisis de impacto pueden ser duraderas en el tiempo y abarcar un alcance amplio. Por esto las dimensiones geográfica (iii), de tiempo (iv) y (v) temática se incorporan como parte de la delimitación, debido a que establecen puntos de partida y llegada; lugares (ej. ciudades, municipios, departamentos) o institucionales (ej. sedes); y temas priorizados para el análisis. Una vez definido el alcance, resulta conveniente establecer una línea del tiempo en la que además de observarse los hitos en la implementación, se evidencie la operación y ejecución de la intervención en términos de insumos, actividades, productos y resultados presentados en el marco lógico (producto 1c).

La delimitación del perímetro genera información clave de partida para guiar el análisis de impacto y dar cuenta de las prioridades del estudio. Las dimensiones descritas anteriormente son útiles para asegurar la precisión, pertinencia y eficiencia de recursos disponibles, a la vez que genera criterios para la comparación en la fase de análisis de esta hoja de ruta.

### 1.3 Definición de cuestiones preliminares sobre el caso de estudio

Como parte de la etapa de documentación es necesario definir preguntas orientadoras e hipótesis sobre los potenciales efectos e impactos esperados y no esperados relativos al caso de estudio. Tres

elementos de base pueden orientar esta formulación. El primero es confirmar el propósito de la intervención, el segundo los objetivos del análisis de impacto y el tercero las expectativas de cambio o impactos incluidos en el marco lógico.

En un análisis de impacto, las preguntas buscan determinar la relación entre las causas y los efectos, así como los cambios positivos o negativos y los resultados esperados y no esperados de la intervención. Estas preguntas enfocan el análisis, contribuyen a seleccionar los métodos para el levantamiento de información, facilitan la revisión de la evidencia y son útiles a la hora de reportar los hallazgos y recomendaciones finales. Si bien no existe un número mínimo de preguntas, es importante que las que se definan sean claras, relevantes, viables y medibles.

De otra parte, las hipótesis que resulten de esta primera fase de formulación cumplen un rol similar a las preguntas orientadoras. Sin embargo, su relevancia tiene que ver también con la oportunidad que ofrecen para validar las relaciones causales propuestas; además, las hipótesis deben ser relevantes para el análisis, medibles y específicas.

Es importante tener en cuenta que en etapas posteriores del análisis pueden incorporarse ajustes o modificaciones al planteamiento inicial de las hipótesis. Estos se derivan generalmente de las discusiones que se realizan con los actores durante la etapa de diálogo, en la que se identifican las capacidades y los impactos esperados, así como la evidencia obtenida, que puede evidenciar aspectos que no se contemplaron en la fase inicial. Una vez formuladas se prepara una lista de cuestiones preliminares que reúne las preguntas e hipótesis y se presenta como producto (d) de esta etapa.

## 2. Etapa 2 – Diálogo institucional

---

La segunda etapa del análisis se concentra en los actores y en cómo sus interacciones son determinantes para la identificación de los impactos. La descripción preliminar elaborada durante la etapa de documentación sienta una base de trabajo que se valida y profundiza a través del diálogo con las partes interesadas de la instancia involucrada en la intervención. La evidencia que se recoge a lo largo de esta fase constituye una de las fuentes de información más significativas para el desarrollo del análisis de impacto incluido en el estudio de caso seleccionado.

En general, la prioridad de la etapa de diálogo es conocer las experiencias de los actores durante la implementación de la intervención. A partir de talleres, entrevistas, u otras metodologías se recoge información sobre las percepciones grupales o individuales alrededor de los resultados, cambios y/o impactos percibidos por estos agentes a diferentes niveles. Estas ideas contribuyen a ajustar las hipótesis formuladas inicialmente y a identificar los primeros descriptores de impacto. Estos últimos son las ideas generales de cambio percibidas por los actores involucrados en el proceso y descritas durante los espacios de diálogo con actores.

Los espacios de diálogo permiten conocer la percepción de los actores sobre la relevancia y propósito de realizar el análisis de impacto. Esto puede contribuir en el futuro, a fortalecer la cultura institucional favorable a los procesos de monitoreo y evaluación, así como los estudios de impacto y afinar la metodología utilizada. Como se mencionó, con los insumos obtenidos en esta etapa, se revisan y ajustan las hipótesis del caso elaboradas durante la etapa de documentación. La versión refinada de las cuestiones e hipótesis, hace parte de los productos de la etapa 2.

Al inicio de la etapa de diálogo se recomienda realizar un ejercicio de revisión del plan de trabajo del análisis de impacto (Anexo 1) para validar con algunos de los actores relevantes la viabilidad de cumplimiento de las tareas definidas. Del interés y voluntad de estos actores para participar en los escenarios de diálogo y brindar evidencia relevante para el análisis.

---

### Productos etapa 2 – Diálogo institucional

---

<b>2a. Reporte de diálogo con actores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Documento de síntesis con los resultados del primer espacio de diálogo con actores relevantes.</li></ul>
<b>2b. Mapa de actores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Clasificación y caracterización de actores involucrados en la intervención.</li><li>● Diagrama de interacciones y roles de los actores.</li></ul>
<b>2c. Relación de impactos potenciales desde la perspectiva de los actores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Documento con los impactos descritos por los actores en el/los espacios de diálogo definidos con las partes.</li><li>● Documento con los descriptores de impacto mencionados por los actores en el/los espacios de diálogo habilitados.</li></ul>
<b>2d. Lista de cuestiones preliminares refinada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Lista definitiva de las preguntas orientadoras e hipótesis ajustadas con base en el diálogo con los actores.</li></ul>

---

## 2.1 Clasificación de actores

La clasificación de los actores involucrados en la intervención es el primer paso de esta etapa. La finalidad de este ejercicio consiste en identificar los actores y comprender los roles, intereses, necesidades y relaciones presentes durante la implementación de la intervención y cómo estas interacciones inciden en los resultados e impactos esperados. Esta fase previa del mapeo de actores también da insumos para las recomendaciones y lecciones aprendidas en términos de estrategias para mejorar la intervención en el futuro y anticipar posibles conflictos entre los actores.

La clasificación busca profundizar la información contenida en la etapa de documentación y relacionada con los actores. Inicia con la definición de qué tipo de información se busca recolectar y qué categorías se utilizarán para diferenciar los distintos tipos de actores. Para efectos de esta ruta y con base en la metodología propuesta por Barret et al. (2018), se recomienda utilizar las categorías descritas en la tabla 2. Sin perjuicio de lo anterior, el equipo encargado del análisis de impacto podrá definir las categorías jerárquicas que considere válidas o necesarias con base en las particularidades de cada caso.

Tabla 2. Clasificación de actores

Tipo de actor	Descripción	Preguntas para identificarlos
<b>Actores principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actores con un rol e interés definido en el proceso de intervención (individuos, grupos, organizaciones, etc.).</li> <li>Son generalmente aquellos que intervienen en los productos (<i>outputs</i>) y participan en el desarrollo de los resultados (<i>outcomes</i>).</li> <li>Su participación puede ocurrir en diferentes momentos de la intervención.</li> <li>Pueden ser los ejecutores de la intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quién es el responsable de la implementación de la intervención?</li> <li>¿Quién es responsable de supervisar o monitorear la implementación?</li> </ul>
<b>Actores con influencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actores que influyen en el proceso pero que no necesariamente están directamente involucrados en el proceso.</li> <li>Entran en esta clasificación los tomadores de decisiones o financiadores de la iniciativa.</li> <li>La influencia de estos actores puede permitirles bloquear o facilitar la implementación de la intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quién ha proporcionado recursos financieros para la intervención?</li> <li>¿Quién tiene capacidad de aprobar, modificar o cancelar la intervención?</li> </ul>
<b>Actores impactados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actores afectados positiva o negativamente por la intervención.</li> <li>Se incluyen en esta categoría a los beneficiarios directos e indirectos incluidos en el diseño metodológico del caso.</li> <li>Pueden surgir durante la intervención o una vez finalizada la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quién se benefició o se vio afectado por la intervención?</li> <li>¿Quién puede tener un impacto significativo por la implementación de la intervención?</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en (Barret et al., 2018)

Una vez finalizado este mapeo de actores, se procede a la recopilación de información de fuentes primarias a través del diálogo con los agentes. Con base en el listado previo, se seleccionan individuos o grupos de actores para aplicar instrumentos como entrevistas o encuestas, o asistir a grupos focales u otro método seleccionado. Esto facilita la obtención de datos de primera mano sobre las prioridades, percepciones, intereses, relaciones, roles y experiencias generales de los actores en la intervención. Sin embargo, se recomienda realizar al menos una primera reunión con actores institucionales involucrados en el caso, con quienes se pueda obtener información relevante sobre el caso, los impactos y las motivaciones para realizar el análisis. De esta reunión de arranque se deriva una memoria que sirve de evidencia para reflexiones posteriores (producto 2a).

## **2.2 Mesa de trabajo con actores institucionales a cargo de la intervención**

El equipo encargado del análisis de impacto debe realizar un taller o mesa de trabajo inicial con algunos de los actores principales y/o con influencia identificados en el listado de la sección 2.1. Idealmente, dichos actores deben representar a la instancia que lideró la implementación de la intervención y que recibirá los resultados del análisis.

El propósito de este primer diálogo es dar a conocer la metodología de trabajo y determinar qué otros actores son relevantes para que participen en los espacios posteriores de levantamiento de evidencia. Además, constituye un espacio para la revisión del plan de trabajo del análisis de impacto (Anexo 1), y en particular de las actividades que requieren la participación de los actores institucionales.

El espacio de diálogo puede proveer datos que no se encuentran disponibles en otras fuentes y hace del análisis de impacto un proceso participativo en el que los actores ofrecen información relacionada con la implementación y resultados esperados. Esta evidencia es útil para la identificación de descriptores de impacto como se detalla en la siguiente sección de esta hoja de ruta. Los resultados y potenciales acuerdos de esta primera mesa de trabajo se presentan en una memoria de resumen y registro de la participación de los actores (producto 2a).

## **2.3 Identificación de descriptores de impactos con la participación de actores relevantes**

Como se mencionó anteriormente, a través del espacio inicial de diálogo con actores institucionales, se espera que los participantes ofrezcan ideas generales y describan lo que perciben como cambios positivos o negativos de la intervención (descriptores de impacto). Esta información se compila y en etapas posteriores sirve para analizar las relaciones causales en el análisis de impacto.

Los descriptores son también un insumo necesario para las etapas 3 y 4 en la medida en que se utilizan para el diseño de indicadores a emplear en el estudio, favorecen la interpretación de los resultados, y sirven de referencia para contrastar y analizar la evidencia.

Considerando que los descriptores de impacto recolectados en el primer taller pueden ser numerosos, la tabla 3 sugiere una estructura para organizar la información relevante que se derive del diálogo con algunos ejemplos indicativos. Ésta se debe registrar con base en la declaración que hagan los actores desde su percepción individual, sobre la afectación positiva o negativa que pudo ocasionar la intervención.

Tabla 3. Lista de impactos preliminares y descriptores de impacto

Tipo	Descriptor o impacto	Tipo de actor	Afectación de impacto	
			Positivo	Negativo
Descriptores de impacto	“No disminuyó la deserción en la sede Y”	Principal		X
Impactos preliminares	“Este programa aumentó el trabajo con profesores de otras sedes” (relacionado con un impacto hipotético incluido en el marco lógico)	Influencia	X	

Fuente: elaboración propia.

Los impactos preliminares son aquellos expresados por los actores y relacionados directamente con el marco lógico de la intervención descrito en la etapa 1. A su vez, los descriptores de impacto serán todas las expresiones generales que den cuenta de posibles cambios positivos o negativos, sin que ellos estén directamente relacionados con el marco lógico (producto 2c).

Con la información derivada del diálogo inicial y la sistematización de la evidencia a través de la estructura propuesta en la tabla 3, es posible revisar el planteamiento de hipótesis previas y efectuar ajustes si se estima necesario. La versión refinada de cuestiones preliminares (producto 2d) se considerará definitiva al cierre de esta etapa 2 y serán validadas durante la etapa 4.

## 2.4 Elaboración del mapa de actores

La mesa de trabajo inicial es un espacio que permite al equipo encargado validar los actores descritos en la delimitación del perímetro e identificar nuevos actores relevantes. La clasificación y caracterización de los actores permite conocer preliminarmente los roles y vínculos que ocurren a lo largo del caso objeto de análisis. Visualmente dichas interacciones se representan a través de diagramas que facilitan la comprensión de la intervención, evidencian los niveles de interés e influencia de los actores, y muestran potenciales puntos de conflicto.

La visualización de estas interacciones puede realizarse a través de diagramas de flujo, redes o mapas mentales. La selección dependerá del caso y de los objetivos que se definan para el mapeo de actores en el análisis de impacto.



Independientemente del tipo de diagrama seleccionado, el mapa debe incluir a todos los actores identificados en el listado inicial elaborado en esta etapa (producto 2b). También debe reflejar los roles (ej. Financiadores, implementadores, etc.), las relaciones de colaboración o conflicto y los intereses que puedan existir entre ellos. La información contenida en el diagrama debe ser clara y utilizar un lenguaje concreto que evite interpretaciones no deseadas. También es necesario incorporar leyendas o convenciones que faciliten la lectura del mapa. Finalmente, se recomienda al equipo encargado del análisis de impacto realizar una validación del diagrama con los actores escogidos en el taller inicial para confirmar que refleja las relaciones de forma apropiada.

Con el diagrama finalizado se procede a efectuar un análisis de redes para describir los roles e interacciones detectados y cómo estos tienen potencial de incidir en los impactos. Este análisis además se realiza con el propósito de determinar si la intervención está impactando a los actores planteados en el diseño metodológico y si surgieron durante la implementación nuevos beneficiarios o agentes afectados.

### **3. Etapa 3. Indicadores, recolección y procesamiento de evidencia**

---

A grandes rasgos, esta etapa comprende las actividades de identificación, recopilación y tratamiento de la evidencia, que soporta parte de la caracterización del caso de estudio y del análisis de los impactos de las intervenciones consideradas en el análisis, a partir del perímetro establecido para el estudio de caso.

En etapas precedentes se han identificado algunas de las fuentes de información que se van a emplear, privilegiando las fuentes secundarias, que corresponden a registros administrativos, series de estadísticas e indicadores disponibles o insumos obtenidos en la revisión documental. A este punto, es preciso establecer las fuentes de datos existentes, así como su disponibilidad y uso dentro del análisis de impacto, como los vacíos de datos e información necesarios, que requieren procesos de relevamiento de información primaria y que implican realizar entrevistas o aplicar encuestas a grupos de actores seleccionados.

En términos generales, esta etapa comprende la identificación de evidencia necesaria para el análisis de impacto de acuerdo a los lineamientos establecidos en las etapas anteriores, la recopilación de los insumos de datos e información secundaria o primaria, los procesos de integración y el tratamiento de la evidencia obtenida, así como, la producción de indicadores requeridos para el análisis y los procesos de triangulación.

### Productos etapa 3 – Indicadores, recolección y procesamiento de evidencia

<b>3a. Instrumentos aplicados al caso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos e información (cuestionarios estructurados, guías de entrevistas o formularios de observación, entre otros posibles).</li> </ul>
<b>3b. Selección de indicadores seleccionados para el caso de estudio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista completa de los indicadores seleccionados para el estudio de caso, estos indicadores deben estar relacionados con los objetivos del análisis de impacto con la ficha técnica correspondiente.</li> </ul>
<b>3c. Datos e información empleada en el marco del estudio de caso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte y documentación de las fuentes de datos y la información recopilada. Mencionar posibles oportunidades y limitaciones encontradas.</li> <li>Bases de datos o repositorios con los datos e información recopilada y depurada según la evidencia recolectada para el estudio, provenientes de fuentes primarias o secundarias.</li> </ul>
<b>3d. Indicadores aplicados al caso de estudio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores calculados utilizando los datos recolectados.</li> <li>Consultas, scripts y datos de soporte empleados en el cálculo de los indicadores.</li> <li>Documentación del proceso de transformación de datos e información empleados en el caso de estudio.</li> </ul>

#### 3.1 Selección de indicadores

A partir de los insumos previstos en la hoja de ruta, para el desarrollo del caso de estudio, en esta fase se seleccionan y definen los indicadores que se utilizarán para describir y establecer un orden de magnitud, de los efectos de la intervención en estudio. Los indicadores deben ser relevantes, medibles y estar alineados con los objetivos del análisis de impacto, en particular, con los criterios establecidos en el marco lógico del caso de estudio.

En el contexto colombiano, el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE (2009), define indicador como

*(...) una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas.*(DANE, 2009, p.13).

Para efectos del análisis de impacto, se emplea la categorización de indicadores, que comprende **indicadores de tipo documental, estadístico o de apreciación**.

En sentido amplio, los **indicadores documentales** comprenden los aspectos normativos, tales como acuerdos, actas y reglamentación, que guían la intervención, además de otra información de referencia de tipo cuantitativo o cualitativo, que describe aspectos del programa que sean relevantes para el análisis de impacto.

En el contexto de la hoja de ruta, los **indicadores estadísticos** comprenden los datos derivados de los registros académicos y administrativos, disponibles en los sistemas de información o en otros repositorios institucionales o la información de fuentes primarias, recopilada mediante la aplicación de instrumentos como parte del análisis de impacto. En algunos casos, es necesario complementar esta información con otras fuentes externas que sirven de referencia y brindan un contexto específico del caso de estudio. En general, corresponden a información de tipo cuantitativo.

Los **indicadores de apreciación** recogen la opinión de los actores sobre aspectos relacionados con la intervención, en especial, sus efectos e impactos en distintos momentos del tiempo, de acuerdo con su rol o participación en cada iniciativa. En la mayor parte de los casos, comprende información de tipo cualitativo, que será recopilada en los espacios de diálogo con actores o mediante instrumentos definidos para este fin.

### **3.2 Selección de fuentes e instrumentos de recolección de datos e información y métodos a emplear en el estudio de caso**

Esta sección se dedica a identificar las fuentes de datos disponibles y elegir los instrumentos de recolección de datos más adecuados para obtener la información necesaria. Se establecen también los métodos de recolección de datos provenientes de fuentes primarias, como es el caso de encuestas, entrevistas, revisión documental, entre otros.

#### **3.2.1 Fuentes de datos e información**

En la fase de diseño del estudio y la definición del perímetro del caso, se deben identificar las fuentes de información secundarias existentes que podrían ser de utilidad para el análisis de impacto, en caso de que se cumplan los criterios de disponibilidad, acceso y uso de los datos. Cada una de las fuentes secundarias identificadas se deben documentar y en este sentido, establecer las características de las variables y categorías incluidas en el estudio.

#### **3.2.2 Instrumentos de recolección de datos e información**

En el diseño o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos e información en el marco del análisis de impacto, se pueden utilizar una variedad de instrumentos y fuentes secundarias, tales como encuestas, entrevistas estructuradas o semiestructuradas con actores o grupos focales

relacionados con el tema del análisis de impacto. La tabla 4 presenta algunos de los instrumentos que el equipo encargado puede utilizar para el levantamiento de la información. Se describen algunas de sus ventajas y desventajas para facilitar la discusión del equipo encargado a la hora de seleccionar el instrumento más conveniente.

Tabla 4. Métodos e instrumentos de recolección de datos e información

Instrumento	Descripción	Ventajas	Desventajas
<b>Encuestas</b>	Preguntas escritas permiten obtener respuestas escritas que una vez analizadas sirven para medir los indicadores.	Son más económicas que las entrevistas. No requieren una programación fija en el tiempo y ofrecen una ventana amplia para recopilar las respuestas. Ofrece la posibilidad a los encuestados de brindar información de forma anónima, así como tiempo para pensar las respuestas.	Existe la posibilidad de que se presente una baja tasa de respuesta. Los participantes requieren acceso a tecnologías de la información.
<b>Entrevistas formales</b>	Pueden ser estructuradas, semiestructuradas o abiertas. Se formulan preguntas específicas para obtener información que permita medir los indicadores.	Puede utilizarse con casi cualquier persona que tenga alguna relación con la intervención. Es flexible, puede realizarse en persona por teléfono o por correo.	Requiere ciertas habilidades en la entrevista para no sesgar las respuestas del interlocutor.
<b>Grupo focal</b>	Un grupo de 6 a 12 personas son entrevistadas conjuntamente. Las preguntas suelen centrarse en las experiencias o preferencias de los participantes sobre un tema concreto	Es una técnica de evaluación rápida y de bajo costo que puede proporcionar información cualitativa sobre el rendimiento de la intervención. El formato flexible permite explorar temas no previstos y fomenta la interacción con los participantes.	El formato flexible lo hace susceptible al sesgo del equipo encargado, que puede incidir en la validez de los resultados.

Instrumento	Descripción	Ventajas	Desventajas
<b>Observación estructurada</b>	El equipo encargado toma notas y registran lo que observan utilizando un formato de grabación para registrar comportamientos específicos durante el periodo de observación.	No implica preguntar nada a nadie. Por lo tanto, no suele introducir los sesgos que pueden provocar las preguntas.	Las personas observadas pueden actuar de forma diferente, al menos durante un tiempo.
<b>Observación participativa</b>	Implica la observación directa de acontecimientos, procesos, relaciones y comportamientos. El equipo encargado se vincula en las actividades en lugar de mantener una distancia.	Puede ser una forma útil de confirmar la información facilitada por otras fuentes.	Observar y participar supone un desafío para el equipo encargado. Es un proceso que requiere mucho tiempo.

Fuente: Paik S.J, (2022).

Los instrumentos que se elaboren durante se presentarán como producto 3a. En general, se espera contar con los cuestionarios, reportes, documentos, formularios u otro insumo específico utilizado para recolectar la información. Además, cada instrumento debe garantizar la obtención de los datos necesarios para el cálculo de los indicadores seleccionados.

### 3.2.3 Métodos de tratamiento de datos e información

Los métodos hacen referencia a los procedimientos empleados para calcular las métricas y los indicadores empleados en las diferentes etapas del análisis de impacto, a partir de los datos y la información recopilada. Los métodos movilizados comprenden análisis descriptivos y exploratorios, a partir del cálculo de indicadores definidos para la caracterización del caso, comprender la operación del programa o representar los efectos de la intervención en distintos momentos.

En el contexto del caso seleccionado, el análisis descriptivo puede proporcionar información útil sobre la iniciativa, establecer la línea base de la intervención, que permiten bajo el enfoque de marco lógico, comprender la situación actual y la operación del programa, así como establecer evidencia de los impactos. En general, el análisis descriptivo comprende un conjunto de indicadores estadísticos calculados a partir de información secundaria o datos cuantitativos sobre el caso de estudio obtenidos a partir de la aplicación de encuestas y consultas a actores, registros administrativos y otros instrumentos de recolección de información primaria seleccionados.

En forma complementaria, el análisis exploratorio de datos permite identificar patrones, tendencias y relaciones a través de la información disponible. Para este propósito, se aplican técnicas de visualización, así como el cálculo de estadísticas para definir la estructura y las características de los datos. Con estos insumos se exploran relaciones entre variables, se identifican situaciones atípicas o examina la distribución de los datos en algunas variables de interés.

De acuerdo a las unidades de análisis definidas para cada caso de estudio, el análisis exploratorio de datos también puede incluir la identificación de subgrupos dentro del conjunto de datos y la identificación de posibles relaciones entre las variables observadas.

En el análisis exploratorio de datos, es posible emplear series de indicadores existentes, tales como estadísticas o reportes institucionales, enfocadas a la medición de capacidades e impactos ligados a la intervención, como parte de procesos de monitoreo o evaluación antes realizados. Entre las técnicas, se incluyen el cálculo y visualización de estadísticas y métricas a partir de categorías y variables pertinentes a la intervención, además del análisis de corpus de textos, datos longitudinales o de grafos para identificar patrones, tendencias o temas relevantes para el caso de estudio.

De acuerdo a las opciones de tratamiento empleadas en el caso, se requiere documentar las fuentes y los métodos empleados, relacionados con las categorías y variables incluidos en el estudio (producto 3c). Esto favorece la comprensión de la intervención y la articulación de las distintas etapas de la hoja de ruta para el análisis de impacto, así como los procesos de construcción colectiva con actores e instancias institucionales.

### **3.3 Recolección y procesamiento de datos e información**

Una vez definidas la identificación y caracterización de las fuentes, el diseño de los instrumentos y los métodos movilizados en el estudio, se avanza en la recolección de datos primarios, que sirven para complementar los procesos de recolección de datos y la información secundaria recopilada hasta el momento. Para efectos de la hoja de ruta, el proceso de recolección puede dividirse en la recolección de datos cuantitativos y en la información cualitativa, proveniente de fuentes documentales o de los espacios de diálogo con actores, tales como entrevistas, grupos focales.

Esta etapa considera un componente detallado de recopilación de los datos empleados en el caso de estudio, el cual excede el alcance de esta hoja de ruta y comprende desde tareas relacionadas con la identificación de fuentes de información hasta los procesos de extracción, transformación y carga (ETL) de datos a emplear en la producción de indicadores necesarios para las distintas etapas del casos de estudio, los cuales se recopilan en un repositorio o base de datos con una parte de los insumos requeridos, para establecer la evidencia a emplear en el análisis de impacto.

### **3.4 Producción y cálculo de indicadores**

Luego de la etapa de extracción, transformación y carga de datos (ETL) y el establecimiento de en un repositorio o base de datos centralizada, se incluyen algunos metadatos que proporcionan información adicional sobre el origen, estructura, calidad y sentido de los datos a emplear en el estudio. Como parte de los objetivos de sostenibilidad, los metadatos facilitan la comprensión y gestión de los datos y pueden incluir descripciones de variables, información sobre la metodología de recolección o detalles sobre la disponibilidad o actualización de los datos.

En esta fase de producción de métricas e indicadores, se calculan los indicadores empleados en el análisis del caso, de acuerdo a los criterios establecidos en etapas previas. Se aplican métodos estadísticos, análisis cuantitativos y cualitativos, y otras técnicas pertinentes para transformar los datos en medidas de impacto cuantificables.

Entre las actividades previstas se cuenta el procesamiento donde se realizan los cálculos necesarios para obtener los valores de los indicadores de impacto a partir de los datos recolectados. Esto se realiza a partir de conteos, fórmulas definidas en las fichas de indicadores o en algunos casos, el uso de algoritmos de análisis o la aplicación de modelos estadísticos.

Luego de obtener los indicadores y métricas, conviene realizar procesos de validación de los resultados, a partir del diálogo con instancias interesadas, la consistencia con cifras o información disponible, con el fin de favorecer su lectura e interpretación. Esto puede incluir la comparación con datos de referencia, la verificación de la consistencia de los cálculos o la revisión por parte de expertos en el tema.

Con los insumos obtenidos hasta este punto, es posible avanzar hacia la etapa 4 de la hoja de ruta dado que ya se han procesado los datos recolectados para calcular los indicadores de impacto seleccionados. Se aplican métodos estadísticos, análisis cuantitativos y cualitativos, y otras técnicas pertinentes para transformar los datos en medidas de impacto cuantificables. Es fundamental garantizar la precisión y la fiabilidad de los cálculos realizados.

Las actividades mencionadas son cruciales para obtener datos válidos y confiables que permitan evaluar el impacto de la intervención incluida en el caso de estudio, proporcionando así una base para la toma de decisiones informadas y el análisis de impacto previsto en la etapa siguiente. Si bien, el proceso de producción de métricas e indicadores, podría incluir una etapa de visualización de datos, con el fin de representar gráficamente los resultados obtenidos y facilitar su análisis e interpretación, en caso que se defina como parte de la hoja de ruta y existan los recursos necesarios, el diseño de dashboards, que permitan a los usuarios explorar parte de la evidencia de la intervención, como parte del análisis exploratorio mencionado.

## 4. Etapa 4. Análisis de impacto

---

La etapa de análisis supone el momento central en un estudio de impactos. Con la documentación del caso y la recolección de la evidencia concluidas, el equipo cuenta con los insumos necesarios para determinar si se alcanzaron los impactos esperados y cuáles son los principales hallazgos. En esta etapa se sintetiza la información recolectada y se comparan diversas fuentes para extraer los elementos más relevantes para el análisis y validación de las hipótesis. Con base en ello se establecen vínculos entre la evidencia y los resultados para explicar los impactos encontrados y para formular recomendaciones de mejora continua.

Esta etapa está conformada por tres secciones. La primera consiste en un refinamiento de la clasificación de actores elaborada durante la etapa 2 para determinar si los niveles de interés e influencia de los actores influyen en los impactos. Para esto se amplía la clasificación previa con base en la evidencia que se ha recolectado con los actores. La segunda sección es una caracterización de los impactos, es decir, se definen sus características a través de una matriz que resume la información disponible y facilita su análisis posterior. Los insumos de base para desarrollar esta sección son los indicadores, las cuestiones orientadoras y el marco lógico de la intervención.

La tercera sección de la etapa se dedica al análisis de la evidencia disponible. Para tal fin, se recomienda la utilización de herramientas como la triangulación para contrastar la información obtenida de fuentes primarias y secundarias; y validar los impactos de la intervención. Además, se prueban las relaciones causales propuestas y se genera información relevante para la toma de decisiones basadas en evidencia sobre futuros programas o intervenciones similares. Al cierre de la etapa se debe contar con los productos descritos a continuación.

---

### Productos etapa 4 – Análisis de impacto

---

#### 4a. Clasificación de actores refinada

- Versión ajustada de la clasificación de actores elaborada en la etapa 2.
- Versión ajustada del mapa de actores (solo si la evidencia muestra diferencias en las interacciones).
- Diligenciar tipología, nivel de interés, y nivel de influencia con base en la evidencia recopilada en la etapa 2.

#### 4b. Análisis de vínculos causales

- Diligenciamiento de la matriz de impactos del caso.
- Análisis de los impactos descritos en la matriz.

#### 4c. Reporte de resultados de evaluación de impacto

- Documento de análisis de la evidencia con base en las preguntas orientadoras.
-



#### 4.1 Revisión de los roles de los actores con base en la evidencia

Antes de construir la matriz de impactos es necesario revisar la clasificación inicial de actores con base en la evidencia recolectada en la etapa 3. La lista que se elaboró para la generación del producto 2b muestra los tipos de actores identificados y ofrece una tipología que da cuenta de su rol en la intervención. Sin embargo, con la evidencia acumulada y disponible hasta este momento es posible profundizar sobre los niveles de interés e influencia de dichos actores. Este refinamiento de la clasificación de actores sirve de insumo para el análisis de los impactos y para ello se sugiere ampliar la información previa a través de la utilización de las siguientes categorías:

- **Categoría individual:** con base en el caso de estudio se recomienda precisar si los actores son individuos (estudiantes, investigadores, productores, etc.); instituciones públicas; organizaciones no gubernamentales; instituciones privadas (empresas), entre otras.
- **Nivel de interés:** positivo (cuando el actor está a favor de la intervención); negativo (cuando el actor está en contra de la intervención), neutro (cuando el actor no tiene una posición frente a la intervención).
- **Nivel de influencia:** alto (actores con un grado significativo para ejercer poder en la intervención); medio (actores con un grado moderado para influenciar la intervención); bajo (actores con un grado mínimo de interferir en la intervención).

Esta información complementa los insumos para el análisis de los impactos especialmente con relación a los actores, y permite establecer si sus roles inciden de forma diferenciada en los resultados de la intervención. La versión ajustada de esta clasificación incorpora las categorías descritas anteriormente (producto 4a) como se observa en la tabla 5:

Tabla 5. Clasificación refinada de actores

Tipo de actor	Categoría individual	Nivel de interés	Nivel de influencia
Actores principales	<i>Profesores</i>	<i>Positivo</i>	<i>Alto</i>
	<i>Equipo de planeación</i>	<i>Positivo</i>	<i>Medio</i>
Actores con influencia	<i>Directivos universidad</i>	<i>Positivo</i>	<i>Alto</i>
	<i>Empresa A</i>	<i>Positivo</i>	<i>Medio</i>
Actores impactados	<i>Comunidad de la región X</i>	<i>Negativo</i>	<i>Medio</i>
	<i>Estudiantes de la sede Z</i>	<i>Positivo</i>	<i>Medio</i>

Fuente: elaboración propia

De igual forma, es preciso tener en cuenta que, en el caso de encontrarse cambios en los roles e interacciones de los actores con base en la evidencia recopilada, será necesario ajustar el mapa de actores elaborado previamente. Estas versiones refinadas de la clasificación y dicho mapa hacen parte integral de los productos de esta etapa (producto 4a).

## 4.2 Caracterización de los impactos

La evidencia recolectada y los indicadores calculados ofrecen un panorama inicial sobre los cambios esperados y no esperados de la intervención. Sin embargo, para efectos del análisis se requiere caracterizar los impactos con el fin de confirmar o refutar las hipótesis formuladas y determinar en últimas la validez de las relaciones causales, así como la efectividad de la intervención. Por esto la selección de indicadores es un insumo de partida para el análisis de la evidencia y de los impactos.

Para cada uno de los indicadores de impacto descritos en el marco lógico y aquellos formulados en desarrollo del estudio, se utilizan diversos atributos que permiten definir y describir individualmente sus características. Esto se hace con el objetivo de sistematizar, valorar y ordenar los impactos de la intervención bajo una lógica unificada. La caracterización puede realizarse a través de metodologías diversas, sin embargo, esta hoja de ruta recomienda utilizar la matriz de impactos propuesta en la tabla 6 (producto 4a).

Tabla 6. Matriz de impactos del caso seleccionado

No.	Indicador	Tipo de impacto	Categoría	Dirección	Magnitud	Duración
1.	Número de proyectos de extensión solidaria que continúan	Sostenibilidad de los proyectos de extensión solidaria	Positiva	Directo	Alto	Mediano
2.						

Fuente: elaboración propia

Para el diligenciamiento de la matriz se registran individualmente los indicadores y se describe el impacto que busca medir cada uno de ellos en la casilla denominada tipo de impacto. A su vez, la columna categoría se utiliza para especificar si se trata de cambios que afectan de forma positiva o negativa a los actores involucrados, y en la columna dirección se describe si dichos impactos son ocasionados o no por el programa mediante los descriptores directo o indirecto.

Finalmente, en las casillas de magnitud se registran los descriptores alto, moderado o leve según corresponda para dar cuenta del alcance que los impactos generaron en los actores. A su vez, para diligenciar la columna de duración, el equipo encargado fijará los períodos de tiempo en los que el

cambio podrá considerarse de corto, mediano y largo plazo, y con base en esa delimitación se diligenciará individualmente para cada impacto. Los periodos son relativos y pueden variar según las particularidades del caso de estudio, sin embargo, podría considerarse como un impacto de corto plazo aquel que perdura por un año o menos; de mediano plazo entre dos y cinco años; y de largo plazo aquel que supera los cinco años después de finalizada la intervención.

La información recolectada en la matriz de impacto sirve a varios propósitos. En primer lugar, facilita el análisis de los efectos que la intervención tuvo en diferentes niveles y permite determinar si incidió de forma distinta en los grupos de actores identificados o en las áreas geográficas definidas en el perímetro. También provee información relacionada con la sostenibilidad de los cambios al término de la intervención. El análisis de la matriz es útil además para reconocer oportunidades de mejora, establecer lecciones aprendidas y formular recomendaciones para fases futuras de la intervención o para nuevas intervenciones a cargo de la instancia responsable. La caracterización de los impactos ofrece espacio para la mejora continua y para la toma de decisiones basadas en evidencia.

### **4.3 Evaluación de los impactos a partir de la evidencia disponible**

#### **4.3.1 Herramientas para el análisis de evidencia**

La interpretación de los resultados es clave para la evaluación de los impactos con base en la evidencia recolectada durante la etapa 3. Los datos obtenidos proporcionan un marco para el análisis que además de explicar los impactos, es útil a la hora de describir posibles relaciones causales. En este punto, las cuestiones orientadoras (preguntas e hipótesis) formuladas en la etapa 2 se retoman como punto de referencia para analizar la evidencia disponible. Lo anterior, sumado al marco lógico y a la caracterización de impactos que resulta de la sección previa constituye la caja de herramientas para el análisis de la evidencia.

En esta fase del análisis de impacto se utilizan además técnicas de triangulación para aumentar la validez y confiabilidad de los resultados. Este método permite la combinación de los datos obtenidos a través de las fuentes primarias y secundarias, para contrastar la evidencia generada, confirmar los posibles resultados o establecer comparaciones entre perspectivas diversas sobre los impactos de la intervención.

La triangulación ayuda además a validar las relaciones causales entre los productos y resultados; y entre estos últimos y los impactos propuestos en el marco lógico. La combinación de las fuentes y datos puede revelar convergencia o divergencia entre los resultados expresados por los actores y los diversos recursos documentales utilizados en el análisis de impacto. Esto en últimas fortalece la confiabilidad de las relaciones causales propuestas, y permite validar o refutar las hipótesis planteadas en la etapa inicial.

#### 4.3.2 Análisis e interpretación de evidencia

Como se ha mencionado, la interpretación de la evidencia requiere volver sobre las cuestiones orientadoras y el marco lógico de la intervención. Además, con base en la metodología diseñada por Weiss (1998), esta hoja de ruta propone una serie de condiciones mínimas que deberían considerarse durante el análisis de la evidencia. Primero, se compara el plan original definido en el marco lógico y los datos descriptivos sobre la intervención para establecer en qué medida se cumplió la ruta propuesta e identificar posibles cambios en la implementación.

También se compara la situación de los actores impactados al inicio y al término de la intervención, y se describe según corresponda cuáles son los principales cambios o escenarios de mejora atribuibles a las actividades, productos o resultados. Dichos cambios se expresan en referencia a la propuesta inicial de marco lógico, pero pueden presentarse situaciones en que sean atribuibles a condiciones externas o no previstas. Precisamente por lo anterior se debe precisar si los cambios observados son el resultado de la intervención definida. De esta manera se descartan otras posibles explicaciones distintas.

La metodología de Weiss (1998) también considera importante determinar qué características de la intervención o de los actores inciden en un alto o bajo nivel de implementación y cumplimiento del plan inicial. Por ejemplo, es útil preguntarse si existen aspectos presupuestarios, de planeación o de toma de decisiones que afecten el desarrollo de la intervención. Igualmente, en programas con un alcance geográfico amplio es relevante determinar si los resultados se comportan de forma diversa entre zonas, sedes, territorios, entornos o grupos poblacionales con características particulares. Un análisis de regresión múltiple puede contribuir a determinar si existen factores con mayor influencia en el impacto o resultado.

En el análisis de la evidencia, se recomienda considerar qué procesos pueden estar relacionados con impactos a largo plazo que no se observan en los de corto plazo. Adicionalmente, el uso de modelos puede proporcionar información relevante al análisis, permitiendo determinar qué escenarios están asociados con el éxito o fracaso de la intervención, así como evaluar la sensibilidad de los impactos a dichos escenarios. Weiss (1998) sugiere preguntarse por posibles acontecimientos y resultados no previstos identificados en la evidencia recolectada.

Finalmente, el equipo encargado del análisis debe establecer los límites de los resultados encontrados, por ejemplo, si las conclusiones finales no pueden aplicarse a un determinado grupo de actores o espacio geográfico, y cuál es la explicación de ello. Además, se requiere determinar cuáles son las implicaciones de las conclusiones y las recomendaciones generales para intervenciones similares futuras. La interpretación de la evidencia debe poder evidenciar cuáles son los aspectos fuertes del diseño de la intervención y dónde existe espacio para la mejora futura. Las recomendaciones y conclusiones se retoman en la etapa 5 de esta hoja de ruta metodológica.

## 5. Etapa 5. Resultados y recomendaciones

---

Hasta esta etapa, la hoja de ruta se ha concentrado en la documentación, recopilación y análisis de datos e información sobre el caso de estudio y la intervención escogida. Esta última sección se ocupa de sistematizar y priorizar dicha información, delinear los posibles usos de los resultados a través de las recomendaciones; y consolidar mecanismos para su difusión. Para ello, es necesario seleccionar un formato de reporte que recoja la evidencia y hallazgos, presentarlos de forma organizada, y establecer rutas para socializar con los actores relevantes las recomendaciones que se deriven al cierre del análisis.

De tal manera, esta etapa se enfoca principalmente en la preparación del informe final de resultados y recomendaciones del análisis de impacto; y en el diseño de la estrategia de difusión. El primero es útil para determinar qué aspectos de la intervención funcionaron, cuáles requieren ajustes y cuáles son las causas que explican este comportamiento. El reporte del análisis de impacto, sirve además para tomar decisiones futuras sobre proyectos o intervenciones similares. En el ámbito institucional, este informe brinda insumos para mejorar los programas, sirve a la planeación estratégica, contribuye a la toma de decisiones basadas en evidencia, y tiene un claro propósito de transparencia en la medida en que facilita la rendición de cuentas sobre las actividades misionales que realiza.

A su vez, en los espacios de socialización se usa el contenido del informe final y se busca dar a conocer los hallazgos a los actores clave para que usen y apropien esta información. Además, la difusión mejora el entendimiento del público sobre los impactos, limitaciones y efectos de la intervención, a la vez que democratiza la participación y fortalece la confianza en las instituciones. En términos de impacto social, los esfuerzos por comunicar los resultados pueden ser útiles para mejorar las intervenciones y en últimas contribuir a la calidad de vida de los beneficiarios o comunidades receptoras. Para facilitar los espacios de comunicación con los receptores y con los tomadores de decisión, se sugiere elaborar un documento de síntesis o pieza gráfica que compile los principales elementos del estudio y las recomendaciones.

Al final de la etapa 5 el equipo encargado habrá desarrollado un informe final de resultados, una pieza resumen y un reporte comentado con las memorias de los espacios finales de diálogo. Los detalles de estos productos se describen a continuación.

---

### Productos etapa 5 - Resultados y recomendaciones

---

#### 5a. Reporte del encuentro con actores, a partir de los resultados del análisis de impacto

- Documento con las memorias del espacio final de diálogo con actores relevantes para la presentación de los resultados del estudio.
  - Lista de participación y asistencia.
-

#### 5b. Informe final de resultados y recomendaciones del análisis de impacto

- Documento final con el análisis y recomendaciones derivadas del estudio.
- Anexos (datos, productos de la hoja de ruta).

#### 5c. Síntesis del análisis de impacto del caso de estudio

- Resumen del informe final para la comunicación de resultados del análisis de impacto para el caso de estudio.

### 5.1 Documentación de los resultados y recomendaciones del análisis de impacto

Existen diversos mecanismos y estrategias para comunicar los resultados del análisis de impacto. La selección del más apropiado depende generalmente del público objetivo y de las motivaciones para adelantar el estudio. Sin embargo, una alternativa es elaborar un informe comprensivo que registra los objetivos, el proceso, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones derivadas del análisis de evidencia. Si bien el contenido de este informe puede variar por las particularidades de cada caso, los elementos mínimos que debería incluir se describen a continuación (Weiss, 1998).

Tabla 7. Contenido del reporte final de análisis de impacto

Sección	Descripción
<b>I. Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El documento inicia con una presentación de las secciones que integran el informe y una breve mención a su contenido. Se incluye información sobre la instancia responsable de la intervención como receptora primaria de los resultados finales del análisis de impacto.</li> </ul>
<b>II. Presentación del caso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta sección del informe se dedica a la descripción del caso de estudio, los problemas de los que se ocupa y la intervención diseñada para abordarlos. También recoge información de contexto para situar al público receptor sobre los antecedentes de la intervención, la coyuntura en que se desarrolla y el perfil de la instancia responsable de su diseño e implementación. La sección introduce los objetivos y metas de la intervención, los beneficiarios a los que se orientan las actividades, y se describe el marco lógico con sus componentes. Esto último es relevante en particular para unificar el lenguaje a lo largo del informe y facilitar la comunicación de los resultados.</li> </ul>

Sección	Descripción
<b>III. Diseño metodológico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Este apartado es uno de los ejes del informe de análisis de impacto. En él se presenta la información sobre la naturaleza y motivaciones para conducir el estudio, las cuestiones centrales que aborda, el diseño metodológico empleado y la justificación para optar por un tipo de evaluación particular. Esta sección describe también las cuestiones orientadoras, el plan de trabajo implementado, los métodos de recolección y análisis de datos y los actores participantes en el estudio. Además, en caso de que se hayan identificado condiciones mínimas para conducir el análisis de impacto, éstas deben declararse. Conviene también explicar cómo se abordaron las posibles dificultades metodológicas que haya enfrentado el análisis de impacto, especialmente en materia de recolección y valoración de la evidencia.</li></ul>
<b>IV. Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Los hallazgos del estudio derivados del análisis de la evidencia son parte integral del informe final. El insumo principal para construir esta sección es la etapa 4 de esta hoja de ruta en la que se aplican diversas técnicas de análisis para validar el diseño metodológico de la intervención y los impactos. Las conclusiones deben sistematizar de forma ordenada los resultados del estudio y utilizar las relaciones causales propuestas en el marco lógico para conservar la homogeneidad en el lenguaje. Esta sección puede incorporar diagramas, tablas y gráficos que faciliten la explicación de los resultados del estudio. Finalmente, se describen detalladamente las limitaciones que el equipo encargado haya encontrado en desarrollo del estudio para asegurar la transparencia y credibilidad; e incrementar la precisión a la hora de interpretar los resultados.</li></ul>
<b>V. Recomendaciones y lecciones aprendidas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Con base en las conclusiones del estudio, se formulan las recomendaciones dirigidas a los actores responsables de la intervención. Las directrices o propuestas definidas en esta sección deben referirse a la evidencia encontrada, describir a los responsables de su revisión o cumplimiento y estar acompañadas de estrategias sobre cómo abordarlas. En cualquier caso, estas sugerencias deben ser realizables y propender por la optimización de recursos técnicos y</li></ul>

Sección	Descripción
	financieros. Además, estas recomendaciones deben explicar con claridad la manera en que contribuyen a mejorar la intervención y a orientar la toma de decisiones en el futuro. Para esto se sugiere proveer las bases de un plan de seguimiento y adopción de las propuestas descritas en esta sección que recojan los aprendizajes y lecciones derivadas del estudio.
<b>VI. Anexos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al cierre del informe se incluyen los productos de las etapas preliminares de la hoja de ruta, así como la evidencia recopilada durante el desarrollo del análisis de impacto.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base (Weiss, 1998).

## 5.2 Socialización de los resultados con actores

Se ha discutido ampliamente en este documento sobre la necesidad de comunicar los resultados de un análisis de impacto tanto a los beneficiarios como a los tomadores de decisión e instancias interesadas en este análisis. También, como se ha visto, el informe final del estudio, contiene el detalle del proceso, la metodología y las conclusiones y recomendaciones. Sin embargo, para facilitar la difusión de los hallazgos y alcanzar una audiencia mayor, resulta conveniente diseñar un resumen ejecutivo o una pieza gráfica que contenga una breve introducción con el propósito, los antecedentes, los objetivos y las cuestiones orientadoras del análisis de impacto; una descripción del enfoque, metodología y limitaciones de la evaluación; un breve análisis de los datos con base en las hipótesis y preguntas del estudio; y finaliza con una breve conclusión.

El resumen facilita la socialización de la información hacia actores con limitaciones de tiempo, minimiza el uso de un lenguaje técnico y aligera el proceso de difusión entre los beneficiarios de la intervención. Por otro lado, en esta etapa de socialización de los resultados, el equipo encargado debe concentrarse en resaltar cuestiones críticas de la intervención. Por ejemplo, qué aspectos mostraron impactos positivos, qué mejoras pueden incorporarse al diseño del marco lógico, y cuál es la sostenibilidad de los resultados.

Para comunicar los hallazgos es necesario habilitar espacios de diálogo con los actores involucrados en la intervención y discutir conjuntamente los logros, desafíos, implicaciones y alternativas futuras. En particular con los tomadores de decisiones, estos espacios cumplen una doble función porque además de permitir la comunicación de los resultados, contribuyen a promover el uso de las lecciones aprendidas y el conocimiento generado al interior de su institución. Esto en el largo plazo puede convertirse en una herramienta clave para la gestión organizacional que sea favorable a promover el uso constante de mecanismos de monitoreo y evaluación.



## 6. Referencias

---

- Barret, D., Blundo Canto, G., Dabat, M.-H., Devaux-Spatarakis, A., Faure, G., Hainzelin, E., Mathé, S., Temple, L., Toillier, A., & Triomphe, B. (2018). ImpresS methodological guide. Methodological guide to ex post evaluation of agricultural research in developing countries. CIRAD. <https://agritrop.cirad.fr/587552/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE. (2009). Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores. <https://www.dane.gov.co/>
- Klebel, T., Cole, N. L., Tsipouri, L., Kormann, E., Karasz, I., Liarti, S., Stoy, L., Traag, V., Vignetti, S., & Ross-Hellauer, T. (2024). PathOS - D1.2 Scoping Review of Open Science Impact. <https://zenodo.org/records/10666427>
- Paik, S. J. (2022). *Monitoring and Evaluation for Public Policy*. KDI School of Public Policy and Management.
- Weiss, Carol H. (1998). *Evaluation* (2nd edition). Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- W.K. Kellogg Foundation evaluation handbook | Better Evaluation. (2004, January 4). <https://www.betterevaluation.org/tools-resources/wk-kellogg-foundation-evaluation-handbook>

## 7. Anexos

---

Anexo 1. Plan de actividades a partir de la hoja de ruta



## Anexo 1. Plan de actividades a partir de la hoja de ruta

## Plan de trabajo

Versión 11/04/2024

**P** Trabajo preparatorio y preliminar requerido

**R** Reuniones entre el equipo técnico encargado del análisis de impacto y las instancias involucradas

\* Condiciones para la aplicación de la hoja de ruta

[illegible]