

Toolkit para el monitoreo y la evaluación de impacto

#ImpactaLatam



CON EL APOYO DE:



NATIONAL
ENDOWMENT
FOR
DEMOCRACY

SUPPORTING FREEDOM AROUND THE WORLD

www.impactalatam.org



Impacta Latam

UN PROYECTO DE:



CON LA ASISTENCIA TÉCNICA DE:



CON EL APOYO DE:



Este documento está disponible bajo la licencia CC BY-ND 4.0.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>
Asociación Civil Red Ciudadana.
Guatemala agosto de 2021

Red Ciudadana es una organización sin fines de lucro, creada con la misión de incentivar la participación y auditoría ciudadana. Orientados con el fortalecimiento de las instituciones, a través del uso innovador de la tecnología y de la comunicación.

El contenido expresado en esta publicación es responsabilidad exclusivamente de sus autores y el mismo no necesariamente refleja las opiniones de la Asociación Civil Red Ciudadana ni de los donantes.

www.redciudadana.org

Supervisión:

Julio Herrera Toledo – Director Ejecutivo – Red Ciudadana

Investigación:

Beatriz Irarrazaval - Red Ciudadana
Fiorella Wernicke – Asuntos del Sur
Mer Joyce- Do Big Good

Diseño y Diagramación:

Georgette Paz – Diseñadora Gráfica – Red Ciudadana

Asociación Civil Red Ciudadana
Campus TEC, Torre 2, Oficina 401, Vía 4 1-00 Zona 4, Guatemala

Medios de prensa pueden contactar y solicitar más información en:
datos@redciudadana.org.gt



Contenido

Introducción

ImpactaLatam	5
¿Por qué es importante monitorear y evaluar el impacto?	5
¿Qué es medición de impacto?	5
¿Qué NO es medición de impacto?	6
Conceptos claves	7
Preguntas frecuentes	9

Impacto como proceso

Pasos para monitorear y evaluar el impacto	11
1. Crea tu teoría de cambio	12
2. Identifica a los actores claves y destinatarixs	20
3. Conecta la evidencia con la teoría de cambio	23
4. Planificar un cronograma de evaluación	28
5. Recolecta y almacena de evidencia	31
6. Analiza y adapta	37

Apéndice

Resumen de metodologías de evaluación de impacto	41
Cosecha de Alcances	42
Fuentes de Consultas	43



Introducción

Objetivo de ImpactaLatam

Nuestro objetivo es fortalecer las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil latinoamericana para evaluar el impacto de proyectos relacionados a democracia, derechos humanos y gobernanza; y concientizar sobre buenas prácticas en relación al monitoreo y evaluación en la región.

¿Por qué es importante monitorear y evaluar el impacto?

Sin una autoevaluación de impacto, es difícil comprender y/o aumentar la eficacia del cambio social que generamos. Por ello, desde Red Ciudadana, Do Big Good y Asuntos del Sur decidimos reunir a 15 organizaciones de la sociedad civil de Latinoamérica para impulsar un proceso colaborativo en el que se co-diseñara una metodología de evaluación de monitoreo y evaluación de impacto adecuada al contexto y necesidades de estas organizaciones.

Para ello, se realizó un diagnóstico sobre las prácticas y capacidades actuales de medición de impacto, los incentivos y los desafíos que se presentan en organizaciones que trabajan en temáticas relacionadas a democracia, derechos humanos y gobernanza.

Luego se co-diseñó un toolkit, el cual fue piloteado por cada una de las 15 org. aliadas locales para la medición del impacto de uno de sus proyectos. La retroalimentación que se recibió permitió hacer adaptaciones y lograr una versión final mejorada que es la que tienes en tus manos.

Esta herramienta queda disponible para que todxs lxs actorxs de la región que buscan fortalecer la democracia, los derechos humanos y la gobernanza logren incrementar su impacto.

Luego de este gran proceso, buscaremos estrechar la red, para ofrecer un espacio de apoyo y colaboración que facilite estas prácticas.

Asimismo, queremos estrechar la red, para ofrecer un espacio de apoyo y colaboración que facilite estas prácticas e instale una cultura de impacto en Latinoamérica.

¿Qué es medición de impacto?

Un **impacto** es el efecto de una acción.

En cambio social, **el impacto es el cambio estratégico** (descrito como el fin del proyecto), **que relata la transformación deseada del problema central identificado** y que requiere de diversas intervenciones en el tiempo para su concreción. **Su alcance es posterior a la intervención del proyecto. El proyecto aporta al impacto, mas no lo garantiza. El impacto requiere de diversas intervenciones y diversos actorxs que lo impulsen.**

La medición del impacto puede definirse entonces como una evaluación del efecto de un proyecto, programa u organización, permitiendo saber con exactitud cuánto ha logrado los objetivos establecidos.

Sin medición de impacto una organización no es capaz de saber si ha logrado el objetivo establecido de cambio social planificado.

Solo sabe si se han completado las actividades del proyecto.

¿Qué NO es impacto?

- ✗ El impacto no es la actividad en sí (número de participación o duración del proyecto)
- ✗ El impacto no es solamente el logro de una serie de hitos o resultados
- ✗ El impacto no es el insumo del proyecto (presupuesto, tiempo, personal, recursos)
- ✗ El impacto no es la correcta ejecución de un presupuesto asignado

Ejemplos incorrectos:

- ✗ Formar a 50 jóvenes líderes/as en materia de derechos humanos.
- ✗ Desarrollar una campaña comunicacional para impulsar la protección a denunciantes de corrupción.
- ✗ Plataforma de transparencia que permite fiscalizar el gasto público.

Mismo problema: todas son solamente actividades

Para pasar de la actividad al impacto, hay que preguntarse “**¿Cuál es el fin de hacer esto?**” La respuesta a esa pregunta define nuestro impacto.

Conceptos claves

- ▶ **Autoinforme:** Método de recopilación de pruebas en el que las personas informan sus propias circunstancias.
- ▶ **Bienestar:** Estado en la calidad de vida donde las personas alcanzan su máximo potencial de cuerpo, mente, y conexiones con lxs otrxs.
- ▶ **Co-diseñador:** Persona que se le invita a participar del diseño de proyecto para incluir sus conocimientos o experiencia previa.
- ▶ **Cualitativo:** Expresado en palabras (descriptivo)
- ▶ **Cuantitativo:** Expresado en números (contable)
- ▶ **Destinatarixs:** Son las personas cuyo bienestar se pretende mejorar a través del proyecto. Estos pueden tener acciones directas a través de actividades o productos (destinatarixs directos), o bien pueden no relacionarse directamente con el proyecto (destinatarios indirectos), pero de todas formas se verán beneficiados con la realización de este. Es en quienes esperamos ver reflejado los cambios expresados en los objetivos específicos del proyecto, por ello es este tipo de actores donde observamos y medimos el/los impactos del proyecto.
- ▶ **Datos:** Información, generalmente numérica, recopilada mediante observación
Datos públicos: Información de dominio público, la mayoría de las veces recopilada y publicada por organismos gubernamentales o internacionales.
- ▶ **Efecto directo:** Son los cambios percibidos en el corto y mediano plazo y pueden ser medidos y alcanzados durante el plazo de un proyecto.
- ▶ **Estrategia:** Descripción de cómo se logrará un objetivo.
- ▶ **Evidencia:** Información o datos recibidos por medio de los sentidos, particularmente por observación que permite comprobar lo que se declara, ya sea sobre el problema, los resultados obtenidos o el impacto logrado.
- ▶ **Impacto:** Resultado final del proyecto (a largo plazo) o alcance posterior a la intervención desde el proyecto. Representa idealmente un cambio sistemático o sostenible de la transformación deseada del problema central identificado.
- ▶ **Información:** Conocimiento obtenido de la investigación, el estudio o similar.
- ▶ **Indicador:** Un medio que incluye un tipo de métrica cuantitativa o cualitativa que permite identificar el progreso hacia el logro del cambio deseado.
- ▶ **Línea de base:** Datos que evidencian el punto de partida de un proyecto. Se calcula antes de ejecutarse con el fin de saber cuánto fue el cambio generado por el proyecto.
- ▶ **Medio de verificación:** Es el instrumento a través del cual se puede consultar el cumplimiento de los indicadores.



- ▶ **Métrica** :Unidad cuantitativa de medida (ejemplo: gramo y tonelada son métricas de peso, peso argentino y dólares son una métrica del valor, mes y año son una métrica del tiempo)
- ▶ **Misión**: Declaración de texto breve que describe el impacto que la organización está tratando de lograr.
- ▶ **Monitoreo**: Recopilación de datos que se realiza durante la implementación de un programa/proyecto para medir el avance de éste.
- ▶ **Meta**: Un valor o rango específico en relación con un indicador que permite evidenciar el nivel de avance hacia el cambio deseado de un proyecto/programa .
- ▶ **Participante**: Son quienes reciben y se benefician de las actividades del proyecto, que generarán a su vez acciones necesarias para lograr el objetivo final. (Ejemplos: grupos de incidencia, periodistas, funcionarios públicos, etc.)
- ▶ **Producto**: El efecto inmediato de las actividades y/o servicios generados por un conjunto de actividades planificadas y articuladas que contribuyen a lograr una meta (Algunos ejemplos son: publicaciones, información reunida, individuos capacitados, audiencia / lectura de artículos o plataformas de medios, redes, coaliciones y asociaciones establecidas)
- ▶ **Programa**: Los programas agrupan proyectos relacionados, que pueden ser ejecutados de manera secuencial o paralela, siguiendo una línea temática específica en que la organización quiere intervenir.
- ▶ **Proyecto**: Los proyectos son un diseño de actividades que tienen un inicio y fin, objetivos específicos, entregables. Asimismo, en éste se define el alcance, tienen un presupuesto finito, resultados específicos y entregables.
- ▶ **Resultado inicial**: Se mide en función con lo que viene después de la realización de una actividad o la elaboración y la consecución del producto resultante. Es la primera evidencia que puede obtenerse de que el proyecto está afectando a lxs destinatarixs.
- ▶ **Resultado Intermedio**: Representa la evidencia de que el proyecto avanza hacia el impacto, es decir, son los efectos que hay entre el resultado de una(s) actividad(es) y el impacto. No hay un control absoluto de estos efectos, ya que dependen de más factores, pero se busca influenciarlos. En muchas ocasiones están relacionados a acciones de los participantes o destinatarixs o actores claves, o bien a cambios en su comportamiento, en relaciones, dinámicas o creencias que facilitan alcanzar el impacto.
- ▶ **Teoría de cambio**: Una descripción visual y/o textual de la cadena de causas y efectos que resultarán en el logro de los objetivos del project.

¹ <https://www.poverty-action.org/right-fit-evidence/book/the-goldilocks-challenge>

² <https://www.poverty-action.org/right-fit-evidence/book/the-goldilocks-challenge>



Preguntas frecuentes

1 ¿Cuál es la diferencia entre resultados e impacto?

El resultado se mide en función con lo que viene después de la realización de una actividad o la elaboración y consecución de un producto mientras que el impacto se mide en función del progreso incremental hacia un

2 ¿Quiénes son los stakeholders (actorxs involucradxs o interesadxs)?

Una persona u organización cuyo interés o involucramiento es clave para el éxito del proyecto.

3 ¿Cómo saber si la meta está bien construida?

- **Específica:** ¿Qué trata de lograr, dónde y con quién?
- **Medible:** ¿Sabrá cuando lo haya logrado?
- **Alcanzable:** ¿Se puede hacer con los fondos que se tienen disponibles, el equipo y el tiempo con el que se cuenta?
- **Relevante:** ¿En realidad es una solución al problema que ha identificado?
- **Acotada en el tiempo:** ¿Está claro cuándo se realizará?

Se les llama **metas SMART** por el acrónimo en inglés de **s**pecific, **m**easurable, **a**chievable, **r**elevant, **t**imely)

4 ¿Cómo saber si la teoría de cambio está bien diseñada?

Una teoría de cambio debería demostrar los cambios sucesivos que tienen que ocurrir durante y después el proceso de implementación y para que se logren las metas de un proyecto. Por ello, cuando está bien diseñada, permite **planificar, gestionar, tomar decisiones sobre un proyecto y comprender muy claramente cuál es el camino para alcanzar el impacto deseado**. Asimismo, permite encontrar riesgos potenciales en el plan, compartiendo las suposiciones subyacentes en cada paso.

Si a la hora de implementar el proyecto algo no fluye, probablemente tengamos vacíos que revisar o ajustes que hacer a nuestra Teoría de Cambio.

5 ¿Cómo saber si el indicador está bien construido?

En el **Manual de MONITOREO Y EVALUACIÓN: Demostrando el impacto de los programas de democracia y gobernanza**³, se explica que éste debe ser:

- **Directo** – ¿En realidad mide lo que está tratando de medir?
- **Claro** – ¿Está claro qué tipo de cambio se está realizando? ¿Está claro dónde y con quién se está realizando el cambio?
- **Cuantificable** – ¿Puede contar o cuantificarlo de alguna forma? De lo contrario, ¿puede responder decididamente sí o no en cuanto a si se ha logrado?
- **Factible** – ¿Puede realizar de forma realista esta medida con los fondos, las personas o el tiempo que tiene a su disposición?

³ https://www.iri.org/sites/default/files/fields/field_files_attached/resource/iri_me_handbook_-_spanish_version_no_marks.pdf



Impacto como proceso

El impacto en el cambio social es, tal como se dijo anteriormente, el cambio estratégico del problema central identificado.

Este cambio no pasa de un minuto a otro, sino que es un continuo de efectos que se van acumulando en el tiempo, es decir, no es inmediato. No existe un solo paso entre las acciones de una organización y el logro de sus objetivos, ni un momento exacto cuando las actividades paran y el impacto comienza.

Es más bien una **cadena de causas y efectos**. Cada uno de esos efectos es un paso incremental hacia el impacto. Cada paso a su vez es el efecto de una acción pasada, que posibilita el principio de una futura.

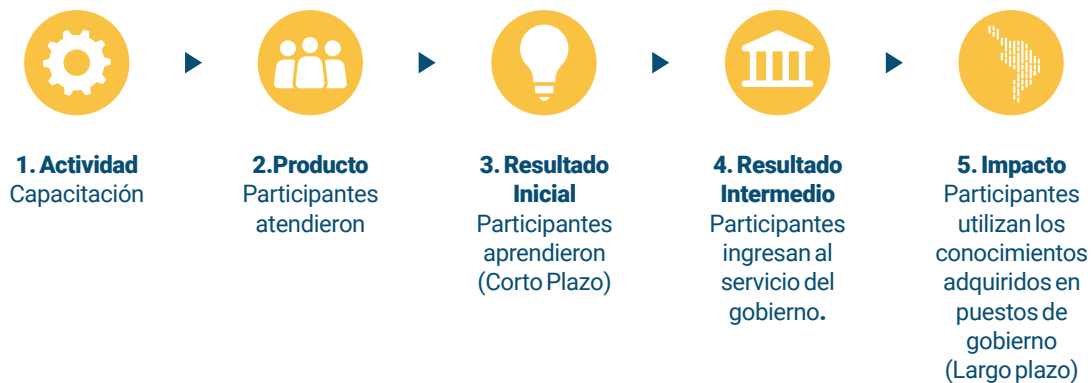
Por ejemplo, la formación de jóvenes líderes/as (lxs destinatarixs del proyecto) es tanto el efecto de unas actividades realizadas (capacitaciones), como la causa de un mayor conocimiento por parte de lxs jóvenes líderes/as, que llevará a una acción posterior por parte de éstxs.

Fig. 1 Cadena Causal de Impacto

- ▶ **Tipo de proyecto:** Entrenamiento de liderazgo
- ▶ **Beneficiarios:** Jóvenes Líderes/as
- ▶ **Objetivo:** Que lxs líderes/as apliquen sus habilidades en puestos de gobierno.



10



Pasos para monitorear y evaluar el impacto



1. Crea tu teoría de cambio



2. Identifica a lxs actores claves y destinatarixs



3. Conecta la evidencia con la teoría de cambio



4. Planifica el monitoreo y la evaluación



5. Recolecta y almacena de evidencia



6. Analiza y adapta



11





**Crea tu teoría
de cambio**



Paso 1

Crea tu teoría de cambio

La teoría de cambio es una **descripción visual y/o textual de la cadena de causas y efectos que resultarán en el logro de los objetivos del proyecto**.

En otras palabras, es una descripción de cómo van a ir sucediendo las cosas para que se cumpla el objetivo definitivo.

Es la base para medir el impacto de un proyecto, puesto que si está bien diseñado y ejecutado, se podrá tener mayor claridad respecto a si ha tenido el efecto deseado o no.

Este modelo, esencial para el trabajo de medición de impacto, suele también ser utilizado para la **planificación institucional**. Por ello, es recomendable que exista una a nivel organizacional, la que se relacione a la vez con las teoría de cambio de cada proyecto.

Una teoría de cambio puede ser descrita textualmente. Por ejemplo, una alternativa es la sugerida por Jim Parsons de **UKAid** en “**Indicators of Inputs, Activities, Outputs, Outcomes and Impacts in Security and Justice Programming** ⁴”, quien propone que se utilice este formato en texto para la teoría de cambio de programas de seguridad y justicia.

Si realizamos actividades A, para lograr productos B, en entornos C, entonces produciremos resultados D, que en última instancia contribuirán a los impactos E.

13

Ejemplo: Programa de capacitación para periodistas sobre gasto público en salud.

Si realizamos una formación a periodistas sobre cómo monitorear las contrataciones públicas en salud, estos sabrán utilizar los datos de transparencia para monitorear e investigar el buen/mal uso que se le ha hecho a los fondos fiscales durante la pandemia, y publicarán sus investigaciones en medios de comunicación, que en última instancia contribuirán a lograr una mayor fiscalización pública sobre los recursos públicos para el manejo de la pandemia.



Lxs participantes son lxs periodistas que reciben el entrenamiento.



Lxs destinatarixs finales son las personas de la comunidad que se benefician de los servicios de salud.

⁴ https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/304626/Indicators.pdf



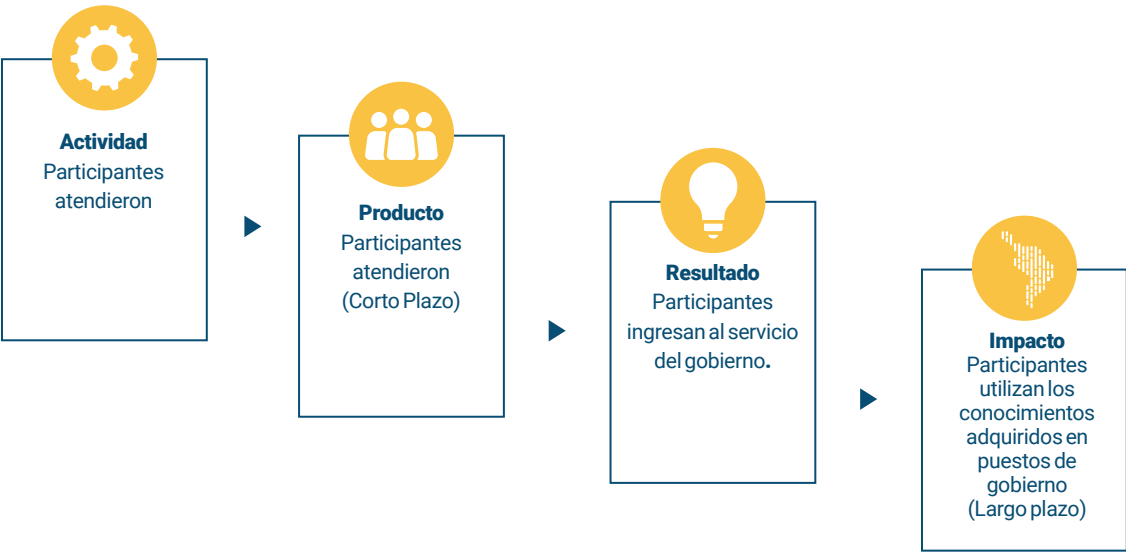
Formatos para teorías de cambios:

Hay muchos formatos de teorías de cambios que incluyen o excluyen diferentes elementos. Algunas son textuales, tal como el ejemplo anterior, algunas se presentan a modo de tabla y otras a través de un formato visual, tipo diagrama.

Por ejemplo, en Do Big Good han creado la Cascada de Impacto, un modelo de teoría visual del cambio diseñado específicamente para la medición del impacto.

Fig.2 Teoría de cambio visual ⁵

Ejemplo de teoría de cambio de sobre formación sobre gobierno abierto:



Se sugiere utilizar una teoría de cambio visual con cajas y flechas o una tabla para la medición del impacto. Este formato facilita la comprensión de la cadena causal, al mostrar cada paso y la prueba correspondiente que se utilizará para evaluar el progreso de la teoría de cambio.

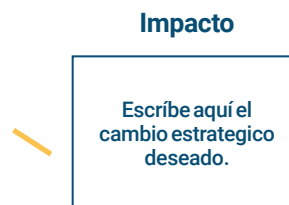
¿Cómo crear una teoría de cambio para la medición de impacto?

1. Define el problema

El primer paso es definir cuál es el **problema central** que se quiere abordar. Si el problema es muy grande y excede las capacidades de un sólo proyecto para ser resuelto, entonces se **define qué aspecto y/o alcance** se querrá contribuir para su solución. Los problemas pueden ser **multisistémicos**, es decir, pueden ser **complejos**, y afectados por muchas variables y factores. Por ello, es necesario **invertir tiempo** para comprenderlo a cabalidad, entender sus **causas, cómo se manifiesta actualmente, en quiénes, y cuáles son sus consecuencias**.

⁵ <https://uxdesign.cc/how-to-measure-progress-with-outcomes-985fb118fb56?gi=648c0de94e7>

2. Define el impacto



Una vez definido el problema, se comienza a completar la teoría del cambio, la que se trabaja de atrás hacia delante, es decir se debe comenzar definiendo el impacto que se quiere lograr en base al problema central identificado. El impacto será un (resultado deseado) que:

Describe la responsabilidad de la organización en la contribución al bienestar de lxs destinatarixs de una manera verificable y en una duración determinada.

Ejemplo: Queremos hacer un proyecto para que los casos de corrupción relacionados a la pandemia tengan consecuencias y no queden impunes. Para ello, lxs funcionarixs de fiscalía y tomadores de decisiones deberán ejecutar acciones judiciales contra las personas que cometen estos actos.

¿Qué requerimos para ello? Decidimos facilitar a medios de comunicación y organizaciones de incidencia datos sobre los gastos de salud pública que permitan demostrar y sacar a la luz pública estos casos. Para ello, trabajaremos con un portal de datos donde ellos obtendrán la información.

15

Impacto incorrecto: Reducir drásticamente la corrupción en Chile.

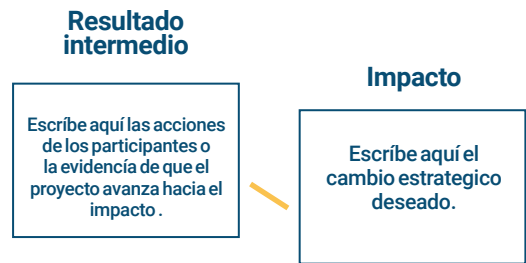
- 1 **¿Responsabilidad?** No, no se puede responsabilizar con un sólo proyecto un efecto tan masivo en los procesos políticos nacionales.
- 2 **¿Verificable?** No dice cuál es el cambio en que se logrará por lo que no está claro cómo podría verificarse
- 3 **¿Duración?** Sin período de tiempo

Impacto correcto: Para fines de 2025, hay un aumento en el enjuiciamiento de casos de corrupción del gasto público en salud, logrando una condena efectiva.

- 1 **¿Responsabilidad?** Sí, es razonable que una organización de incidencia impulse acciones que lleven a un proceso de judicialización de casos de corrupción.
- 2 **¿Verificable?** Sí, la evidencia son los documentos públicos que acreditan una condena efectiva.
- 3 **¿Duración?** Sí, para fines de 2025.



3. Trabaja hacia atrás hasta el resultado intermedio.



A continuación, hay que identificar cuál(es) son el o los resultado(s) intermedio(s), es decir las acciones requeridas para que se logre ese impacto. Normalmente se asocian a cambios de **comportamientos, actitudes, creencias, capacidades, relaciones y dinámicas**. Esta es la evidencia de que el proyecto avanza hacia el impacto, es decir, son los efectos que hay entre el resultado de un producto y el impacto. No hay un control absoluto de estos efectos, ya que dependen de más factores, pero se busca influenciarlos. A continuación hay un ejemplo de buenas y malas formulaciones de resultado intermedio del ejemplo anterior:

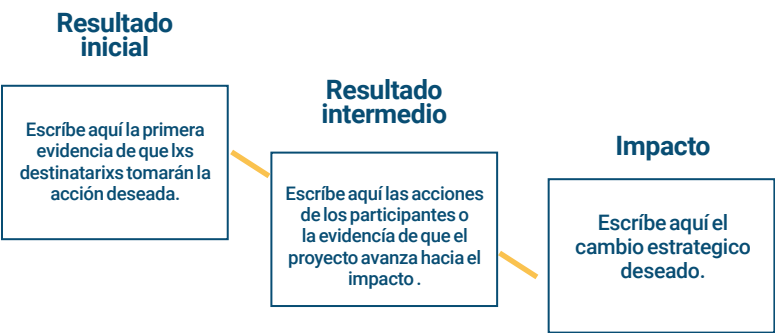
Impacto incorrecto: Lxs ciudadanxs demuestran una desaprobación y rechazo hacia los casos de corrupción que salen a la luz.

- 1 **¿Participantes?** Sí, los funcionarios de la fiscalía son actores claves del proyecto. Pueden ser catalizadores del proyecto o bien detractores, por lo que es importante apuntar a ellos y realizar acciones para involucrarlos.
- 2 **¿Acción?** La reacción de lxs ciudadanxs es un paso, pero no es la acción necesaria para lograr la aprobación

Resultado intermedio correcto: Funcionarios de la fiscalía dan respuesta en los medios, sobre los de 3-5 casos de corrupción descubiertos a través de nuestro portal de datos.

- 1 **¿Acción?** Sí, tiene sentido que para que se apruebe una ley, se requiera como acción es que lxs funcionarios de la fiscalía se muestren aludidos a los casos de corrupción

4. Identifica el resultado inicial



El siguiente paso va en la misma dirección de trabajar de atrás para adelante, por lo que ahora corresponde identificar la primera evidencia de que lxs destinatarixs tomarán la acción deseada. Esto se le llama resultado inicial. Normalmente son más que uno, por lo que se pueden (y deben) escribir los resultados iniciales claves necesarios para el cumplimiento de el o los resultados intermedios). A continuación, se muestra un ejemplo incorrecto y correcto de un resultado inicial.

Resultado inicial incorrecto: En redes sociales se comienzan a difundir casos de corrupción relacionados al gasto público en salud.

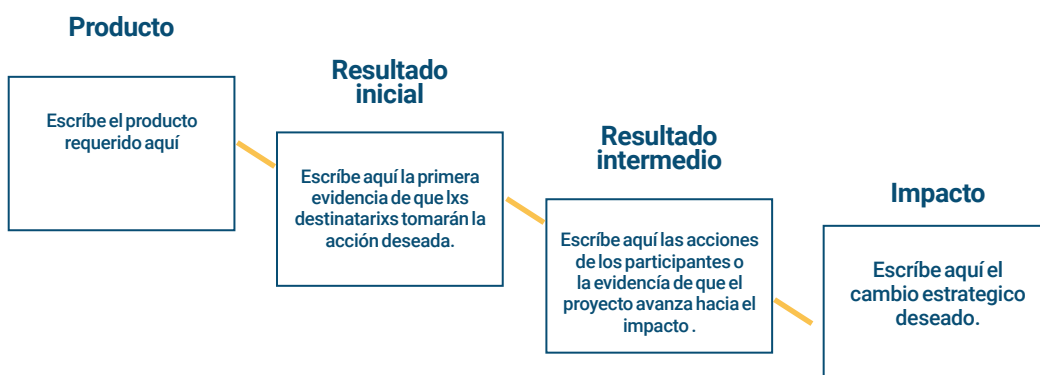
¿Condición previa de acción? Para que los casos lleguen a los fiscales, se debe asegurar que estos serán publicados en medios de comunicación que tengan una llegada en los tomadores de decisiones.

Resultado inicial correcto n°1: Periodistas y organizaciones de incidencia utilizan los datos que les hemos facilitado para investigar y publicar sobre 3-5 casos de corrupción identificados a través de nuestro portal.

Resultado inicial n°2: La fiscalía abre una investigación sobre los 3-5 casos de corrupción identificados a través de nuestro portal.

¿Condición previa de acción? Los participantes (periodistas y organizaciones) cuentan con los datos y la capacidad para investigar y generar acciones comunicacionales sobre los casos de corrupción.

5. Identifica los productos requeridos



Para continuar, se sigue trabajando en la misma dirección de atrás para adelante, identificando ahora los productos, es decir el efecto inmediato que se requiere de las actividades, y/o servicios que se entregarán. Estos podrían ser por ejemplo N° de asociaciones, coaliciones, redes o alianzas entre org. públicas y ONGs establecidas, información reunida, audiencia / lectura de artículos o plataformas de medios. A continuación, se muestra un ejemplo incorrecto y correcto de un producto.

Resultado inicial incorrecto: Una capacitación para que personas utilicen nuestros datos.

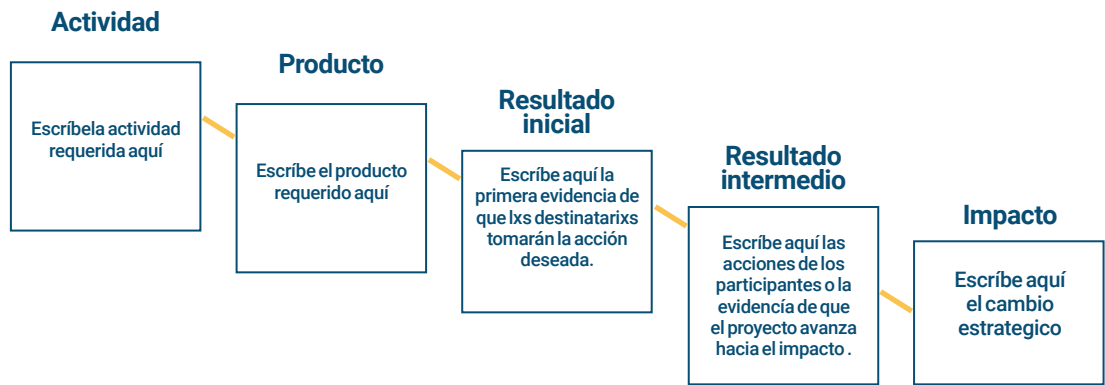
1 ¿Por qué? La capacitación es la actividad, no el producto de la actividad. Se debe asegurar que las personas que sean capacitadas sean el público objetivo definido para lograr el resultado inicial.

Producto correcto n° 1: 30 periodistas y organizaciones son entrenados en datos sobre gasto público en salud

2 ¿Por qué? Los participantes (periodistas y organizaciones) son el público que debe ser entrenado para que así tengan la capacidad para investigar sobre los casos de corrupción.

Producto correcto n°2: Plataforma web mejorada de acuerdo a las necesidades de los periodistas y organizaciones de incidencia.

6. Identifica la(s) actividad(es) requerida(s) para lograr estos resultados.



Completando la teoría de cambio de esta forma, resulta muy fácil hacer el último paso que es definir cuáles son las actividad que debe completarse para lograr el resultado inicial.

A continuación, se presenta una tabla con el ejemplo del proyecto anticorrupción sobre gasto público en salud, junto con otros dos ejemplos más.

	Anticorrupción	Ley protección al denunciante	Gobierno abierto
Actividad	<ul style="list-style-type: none">▶ Taller con periodistas y organizaciones de incidencia para capacitarlos en datos sobre el gasto público de salud y entender sus necesidades en torno al tema.▶ Creación de un plataforma web que permite buscar, visualizar y descargar gastos de salud pública.z	<ul style="list-style-type: none">▶ Investigación y recopilación de ejemplos que demuestren la importancia de una ley que proteja a los denunciantes.▶ Difusión dirigida a organizaciones de incidencia para compartir contenidos sobre la importancia de esta ley.	<ul style="list-style-type: none">▶ Formación de gobierno abierto para funcionarixs de gobierno de 5 ciudades argentinas
Producto	<ul style="list-style-type: none">▶ 30 periodistas y miembros de organizaciones de incidencia son entrenados en datos sobre gasto público de salud.▶ Plataforma web mejorada de acuerdo a las necesidades de los periodistas y organizaciones de incidencia.	<ul style="list-style-type: none">▶ 25 organizaciones de incidencia cuentan con contenidos, ejemplos y materiales sobre la importancia de la protección de denunciantes.	<ul style="list-style-type: none">▶ 40 funcionarixs son entrenados en temas de gobierno abierto.
Resultado Inicial	<ul style="list-style-type: none">▶ Periodistas y organizaciones de incidencia utilizan los datos que les hemos facilitado para investigar y publicar sobre 3-5 casos de corrupción identificados a través de nuestro portal.▶ La fiscalía abre una investigación sobre los 3-5 casos de corrupción identificados a través de nuestro portal.	<ul style="list-style-type: none">▶ Las organizaciones de incidencia arman un caso para presionar por una ley de protección al denunciante .	<ul style="list-style-type: none">▶ Funcionarixs de gobierno en estas 5 ciudades comienzan a planificar iniciativas de gobierno abierto.

Resultado Intermedio	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organizaciones generan acciones comunicacionales y de incidencia para presionar a tomadores de decisiones sobre estos casos y logran que éstos realicen al menos una acción para remediar la situación. ▶ Funcionarios de la fiscalía enjuician 5 casos de corrupción relacionados al gasto público en salud. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organizaciones de incidencia realizan entre 1 y 3 audiencias públicas en el congreso utilizando nuestros informes y noticias para presionar por la ley. ▶ Aprobación de la ley considerando las solicitudes de las audiencias públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lxs intendentes de las 5 ciudades se comprometen con las iniciativas de gobierno abierto diseñadas, y destinan recursos, forman equipo y generan los permisos para que se puedan implementar los planes de gobierno abierto en el futuro
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1 condena efectiva vinculada a los casos de corrupción en el gasto público en salud. Durante el 2025 hay al menos 1 condena efectiva vinculada a los casos de corrupción identificados a través de nuestra plataforma web. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Las organizaciones de incidencia arman un caso para presionar por una ley de protección al denunciante. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los gobiernos de al menos 5 ciudades argentinas lanzan e implementan planes de gobierno abierto para 2023.

7. Identifica los hitos, supuestos y riesgos del proyecto.

Por último, se deberán detectar:

- 1 Hitos:** En el marco del contexto político, social, económico, etc. hay ciertos hechos que pudieran alterar la planificación inicial o bien son necesarios de considerar.
- 2 Supuestos:** Condiciones necesarias para que funcione, pero que escapan al control de los ejecutores.
- 3 Riesgos:** Efectos negativos no esperados generados, o no, por la intervención.

19

Una vez identificados, se deberá revisar la teoría de cambio realizada y realizar los últimos ajustes de acuerdo con lo que haya surgido.

Ejemplo de supuesto: Lxs periodistas a los que se planea capacitar están interesados y tienen disponibilidad para investigar y publicar sobre corrupción en el gasto público en salud.

Acción por realizar: Se contactará a los periodistas antes de comenzar la capacitación para verificar que tienen el tiempo y el interés para investigar en este tema. De lo contrario, se realizará un nuevo mapeo para conseguir lxs 30 periodistas.

Ejemplo de riesgo: Personas relacionadas a los casos de corrupción pueden vulnerar la plataforma web para inhabilitar el acceso a los datos.

Acción por realizar: Se generarán back ups de la información, se contactará a una organización experta en seguridad digital para mejorar los procedimientos con los que se trabajan los datos y se entregará un módulo de seguridad digital en la capacitación.

Ejemplo de hito: Durante el mes junio se conocerá el resultado de la investigación judicial de un gran caso de corrupción. Este hito generará un amplio interés en los medios, quienes reportarán todo el caso, abriéndose una ventana de oportunidad para atraer más interés a casos similares y generar una incidencia más potente sobre medidas anticorrupción y la importancia de los procesos judiciales.

Acción por realizar: Se buscará que las organizaciones sociales de incidencia generen acciones comunicacionales en las mismas fechas aprovechando esta ventana de oportunidad, y se tratará de planificar, en la medida en la que se pueda, que algunos reportajes salgan a la luz también en junio.





**Identifica a lxs actores
claves y destinatarixs**

Paso 2

Identifica a lxs actores claves y destinatarixs

¿Por qué es clave involucrar lxs?

- ▶ Contribuyen en la caracterización del problema que se pretende abordar, así como en el desarrollo realista de nuestra teoría de cambio.
- ▶ Suman perspectivas, saberes, experiencias locales y voces.
- ▶ Apoyan en una revisión crítica de nuestra propuesta: ¿Es realista nuestra línea de tiempo? ¿Necesitamos más / menos tiempo de lo que pensamos? ¿Los fondos son acorde a las actividades planteadas? ¿Es factible el trabajo territorial propuesto?
- ▶ Juegan un rol activo en el diseño del plan de evaluación y en su implementación. Por ejemplo: ¿Hemos elegido bien las evidencias? ¿Podremos recopilarlas como lo hemos planeado?
- ▶ Pueden ser incorporados formalmente como equipo remunerado que diseñará y ejecutará el proyecto para reconocer formalmente su contribución en el proceso de publicación final del proyecto.

21

¿Cómo identificar e involucrar a lxs actores claves y destinatarixs?

1. Inicia un mapeo de actores claves

Identifica a lxs actores claves de cada una de las siguientes categorías, y define las medidas a tomar con cada uno:

- a. **Retractorxs:** Actores que consciente o inconscientemente dificultan el cumplimiento del objetivo o representan una posición negativa o de veto hacia el proyecto/programa/organización o misión.
- b. **Catalizadores:** Actores que potencian nuestro trabajo y permiten acelerar o escalar nuestro proyecto, representan una posición positiva.
- c. **Competencia:** Actores que trabajan temas similares, tienen los mismos objetivos y compiten por los mismos fondos.
- d. **Aliadxs:** Actores que se unen al mismo objetivo, colaborando o fortaleciendo el proyecto/programa.



2. Identifica a tus destinatarixs, participantes y co-diseñadores entre tus aliadxs:

- ▶ **Destinatarixs finales:** Es en quienes esperamos ver reflejado los cambios expresados en los objetivos específicos del proyecto, cuya realidad o bienestar se pretende mejorar. A través de ellos observamos y medimos el/los impactos del proyecto. Estos pueden tener acciones directas a través de actividades o productos (destinatarixs directos), o bien pueden no relacionarse directamente con el proyecto (destinatarios indirectos)
- ▶ **Participantes:** Quienes reciben y se benefician de las actividades del proyecto, generando las acciones necesarias para lograr el objetivo final. Ejemplo: funcionarios públicos, periodistas, grupos de incidencia, etc.
- ▶ **Co-Diseñadores:** Un buen diseño de proyecto incluye desde el inicio del proyecto el conocimiento y la contribución de los destinatarixs y participantes.

3. Involúcrales en las diferentes etapas del proyecto, en el monitoreo y evaluación:

Identifica en qué etapa se involucrará a cada uno de estxs en el proyecto:

- 1 Apoyo en la caracterización del problema y en la creación de la teoría de cambio.
- 2 Apoyo o revisión del diseño del proyecto.
- 3 Parte del equipo remunerado y/o voluntario que ejecutará el proyecto.
- 4 Rol activo en el diseño del plan de evaluación y/o en su implementación.





**Conecta la evidencia
con la teoría de cambio**

Paso 3

Conecta la evidencia con la teoría de cambio

Para saber si se están cumpliendo los objetivos de las diferentes etapas de la teoría de cambio, se debe definir cuál es la evidencia que se utilizará para comprobarlo.

Esto se hace a través de indicadores, los cuales proporcionan una forma sencilla, verificable y medible de demostrar si se han realizado los cambios deseados.

El indicador es un medio que incluye un tipo de métrica cuantitativa o cualitativa, que permite identificar el progreso hacia el logro del cambio deseado. En otras palabras, “un indicador es una expresión 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.”⁶ Recuerda que los indicadores miden (indican) el progreso hacia el logro del cambio deseado (entendimiento, consciencia, utilización...).

Ejemplo:

- ▶ **El consumo de antidepresivos como indicador de estado de depresión en una población**
- ▶ **Las tasas de votación como indicador de la fe pública en el proceso democrático**
- ▶ **Las afiliaciones al gimnasio como indicador del interés en salud**

Un resultado o impacto puede medirse utilizando indicadores de métricas cuantitativas (#, %, ratio, etc.) o cualitativas, es decir cuando son descriptivas (calidad de, nivel de, opiniones de, sentimientos de, etc.).

Para los indicadores cualitativos se pueden usar palabras, imágenes, video y redacción, aunque también se pueden cuantificar (# de personas cuya opinión es positiva acerca de). Sin embargo, una forma no se reduce a la otra.

Estos son algunos de los **beneficios** de las métricas cuantificables para medir el impacto:

- 1 Permite **metas más precisas**. En lugar de decir que un proyecto espera capacitar a un grupo “grande”, se diría un grupo de 30 personas.
- 2 Permiten la **comparabilidad y la agrupación**. En lugar de decir Laura, Marco y Yatzil, se diría que son 3 personas.
- 3 Es más fácil trabajar con ellos **computacionalmente** si se quiere utilizar estadística u otras formas de análisis matemático.

⁶ https://www.unodc.org/documents/colombia/2014/Marzo/3._INDICADORES_PPT_WEB_PDF_1.pdf



Algunas **deficiencias** de las métricas contables que se deben tener en cuenta:

- 1 **No son más verdaderas** que las medidas cualitativas. Se puede direccionar la medición para demostrar lo que deseamos, o en otras palabras mentir o forzar, tanto con números como con texto.
- 2 Para lograr la sencillez, **se pierde complejidad y matices**. Se pierde mucha información al expresar evidencia como un solo número, porcentaje, etc.
- 3 Todo el mundo comprende la información cualitativa de una historia, pero la comprensión de la información cuantitativa **requiere un manejo con las matemáticas** y el razonamiento sintético.

Descripción Forma textual/ cualitativa para la medición	Métrica Forma numérica/ cuantitativa	Métrica Forma cualitativa	¿La métrica logra medir el indicador?
Periodistas y organizaciones de incidencia legislativa o litigios estratégicos (destinatarixs) consideran útil por la plataforma web creada.	Número de cuentas creadas en el sitio por periodistas y organizaciones que realizan incidencia legislativa o litigios estratégicos (destinatarixs)	Percepción de periodistas sobre la utilidad del portal de datos.	Sí, mide indirectamente el concepto “encuentran útil” el portal de datos
Incidencia legislativa , por ejemplo, una historia de cómo una organización utilizó los datos.	Número de reuniones con legisladores en el que se utilizaron los datos Número de informes creados por destinatarixs con los datos Número de veces que una org. de incidencia utilizó los datos en un correo electrónico de movilización Número de veces que un medio utilizó los datos en una noticia	Nivel de reacción de tomadores de decisiones sobre los datos presentados por la organización Calidad de los datos implementados Nivel de movilización del público objetivo Opiniones de la audiencia generó la noticia	Sí, mide indirectamente el concepto “incidencia”

¿Cómo se conecta la evidencia con la teoría de cambio?

- 1 Piensa en cómo se puede observar cada acción derivada de cada etapa de la teoría de cambio.
- 2 Construye tus indicadores en base a esta observación.
- 3 Selecciona el medio de verificación.
- 4 Establece una meta para cada indicado.



Ejemplo:

Teoría del cambio	Construcción de la evidencia	Indicador y meta	Medio de verificación
Actividad <ul style="list-style-type: none"> - Taller con periodistas y miembros de organizaciones de incidencia para capacitarlos en datos sobre el gasto público de salud y entender sus necesidades en torno al tema.) - Creación de un plataforma web que permite buscar, visualizar y descargar gastos de salud pública de forma amigable. 	<p>Podemos saber que el taller tuvo la acogida y participación esperada, haciendo una lista con el número de participantes y su perfil (actor político, social, académico, etc.)</p> <p>Podemos saber si se creó una web que permite buscar, visualizar y descargar gastos de salud pública de forma amigable a través de una visita al link.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 10 periodistas de los medios y organizaciones que nos interesa involucrar participan en el taller. - 1 plataforma creada con xx funcionalidades implementadas. - n° de visitas a la web - n° de descargas de usuarios registrados relacionados al taller de formación 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de asistencia del taller - Link de la web
Resultado inicial <ul style="list-style-type: none"> - 30 periodistas y miembros de organizaciones de incidencia son entrenados en datos sobre gasto público de salud - Plataforma web mejorada de acuerdo a las necesidades de los periodistas y organizaciones de incidencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Podemos saber si los participantes lograron aprender acerca de los datos de gasto público haciendo un test de evaluación post-taller con 2 preguntas simples. - Podemos saber si identificamos sus necesidades si el taller nos brinda cambios concretos para hacer que nuestro portal sea más fáciles de usar y estas modificaciones son implementadas en la web. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de test de evaluación post-taller, con un 70% de aprobación - Inclusión de un 50% de las mejores sugeridas en el portal - Versión 2 del portal con las modificaciones del portal para que los periodistas lo utilicen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento que sistematización de los resultados del test. - Documento de sistematización de la retroalimentación. - Dominio web donde aparecen los cambios
Producto <ul style="list-style-type: none"> - Periodistas y organizaciones de incidencia utilizan los datos que les hemos facilitado para investigar y publicar sobre 3-5 casos de corrupción identificados a través de nuestra plataforma. - La fiscalía abre una investigación sobre los 3-5 casos de corrupción identificados a través de nuestro portal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Podemos saber si están utilizando los datos escribiendo un correo electrónico a los participantes del taller para preguntarles si han iniciado investigaciones sobre casos de corrupción en base a estos datos. - Podemos saber si publicaron entre 3 a 5 casos de corrupción, revisando en los medios de comunicación y/o preguntando a los medios que publicaron casos si es que tomaron como fuente nuestro portal de datos. - Podemos saber que la fiscalía abre una investigación sobre los 3-5 casos de corrupción identificados a través de una solicitud de acceso de la información pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos un 40% de los participantes ha respondido en la encuesta telefónica que si ha iniciado alguna investigación asociada a nuestros datos. - Al menos 2 publicaciones digitales, en prensa, radio u otro, que sacan a la luz los casos de corrupción y utilizan alguno de los datos publicados en nuestro portal. - Al menos 3 investigaciones de casos de corrupción identificados a través de nuestro portal son iniciadas por la fiscalía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento con sistematización de resultados de encuesta telefónica - Link de medios de comunicación con publicaciones - Registro formal de la fiscalía obtenido a través de una solicitud de acceso a la información.



<p>Resultados intermedios:</p> <p>-Organizaciones generan acciones comunicacionales y de incidencia para presionar a tomadores de decisiones sobre estos casos y logran que éstos realicen al menos una acción para remediar la situación.</p> <p>- Funcionarios de la fiscalía enjuician 5 casos de corrupción relacionados al gasto público en salud.</p>	<p>-Podemos saber si están utilizando los datos para generar una campaña de incidencia, preguntándoles si han generado algún tipo de acción comunicacional sobre casos de corrupción en base a estos datos.</p> <p>- Podemos saber si estas campañas han tenido éxito al ver acciones concretas tales como una investigación interna.</p> <p>- Podemos saber si los funcionarios de la fiscalía enjuician 5 casos de corrupción a través de las audiencias públicas.</p>	<p>- Al menos 3 acciones comunicacionales de parte de organizaciones de incidencia .</p> <p>- Al menos 1 reunión donde un tomador de decisión toma un compromiso de acción sobre el caso, tal como un recorte de personal.</p> <p>- Al menos 1 acción de parte de los tomadores de decisiones tales como investigación interna, recorte de personal, etc.</p> <p>- 5 casos judicializados</p>	<p>- Link de redes sociales, correo, print, foto.</p> <p>- Actas de reuniones</p> <p>- Registro formal de la fiscalía obtenido a través de una solicitud de acceso a la información</p>
<p>Impacto</p> <p>- Durante el 2025 hay al menos 1 condena efectiva vinculada a los casos de corrupción identificados a través de nuestra plataforma web.</p>	<p>- Podemos saber si se logró una condena efectiva revisando los medios de comunicación que cubren el caso o a través de una solicitud de acceso a la información</p>	<p>- Al menos 1 condena efectiva vinculada a los casos de corrupción en el gasto público en salud.</p>	<p>- Documento público que acredite la condena efectiva o bien noticias en los medios de comunicación.</p>

Formato para indicadores y metas:

Como se puede notar, las metas pueden expresarse en conjunto o de manera separada al indicador, según sea necesario.

En conjunto	De forma separada
Indicador y meta: Al menos 70% de lxs destinatarixs han descargado datos al menos una vez durante el primer mes en el sitio.	<p>Indicador: % de destinatarixs que descargan datos por día, por mes, por año, etc.</p> <p>Meta: Al menos 70% han descargado una vez durante el primer mes en el sitio</p>





Planifica el monitoreo y la evaluación



Paso 4

Planifica el monitoreo y la evaluación

¿Por qué es importante planificar la evaluación?

Porque aumenta nuestra probabilidad de éxito ya que:

- ▶ Permite que el equipo piense analíticamente en la causa y el efecto, y conozca la realidad que está interviniendo.
- ▶ Facilita la validación de actores claves en los momentos adecuados.
- ▶ Posibilita la adaptación del proyecto en función de la evidencia y con el objetivo de lograr los resultados e impacto esperado, aunque esto involucre no cumplir las actividades tal como fueron planificadas.
- ▶ Da cuenta del recorrido y garantiza la documentación del logro de resultados e impacto alcanzado.

29

¿Qué es un cronograma de evaluación?

Es una representación visual que estipula cuándo se producirán las acciones de monitoreo y evaluación.

Una vez que sepamos cuáles serán los medios de verificación que utilizaremos, decidiremos con qué frecuencia, cuándo comenzará su recopilación y quién estará a cargo de esta responsabilidad así como del resto de las labores asociadas al monitoreo y la evaluación. . Esta información se convertirá en nuestro cronograma de evaluación.

En la siguiente sección se muestra un ejemplo de cronograma de monitoreo y evaluación.



Ejemplo:

Medio de verificación	Frecuencia de recolección evidencia	Fecha de inicio de recolección	Persona responsable
<ul style="list-style-type: none"> - Listado de asistencia del taller - Documento que sistematización de los resultados del test evaluación post-taller. - Documento de sistematización de la retroalimentación - Documento con sistematización de resultados de encuesta telefónica. 	<p>Una vez</p> <p>3 veces</p>	<p>Fecha del taller</p> <p>2, 4 y 6 meses después del taller</p>	<p>Xochitl</p> <p>Xochitl</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Link de medios de comunicación con publicaciones. 	<p>Una vez al mes por 2 años</p>	<p>3 meses después del taller</p>	<p>Julio</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Registro formal de la fiscalía obtenido a través de una solicitud de acceso a la información. 	<p>Cada 2 meses hasta finalizar el proyecto</p>	<p>Luego de la primera publicación de algún caso de corrupción identificado a través de los datos de nuestra plataforma web.</p>	<p>Mariana</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Link de redes sociales, correo, print, foto. interna, recorte de personal, etc. (sobre acciones comunicacionales) - Actas de reuniones. 	<p>Cada 2 meses por 2 años</p>	<p>Luego de la primera publicación</p>	<p>Mariana y Julio</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Documento público que acredite la condena efectiva o bien noticias en los medios de comunicación. 	<p>Cada 3 meses</p>	<p>4 meses luego del primer proceso judicial iniciado</p>	<p>Mariana y Julio</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Documento público que acredite la condena efectiva o bien noticias en los medios de comunicación. 	<p>Cada 4 meses</p>	<p>Una vez que se judicialice</p>	<p>Mariana</p>



Recolecta y almacena de evidencia



Paso 5

Recolecta y almacena de evidencia

Una vez que tengamos identificados los indicadores, podremos decidir de qué modo (métodos) recopilar la evidencia y qué herramientas se requieren para implementarlo.

A continuación se muestra una tabla creada por IRI para su **Manual de MONITOREO Y EVALUACIÓN: Demostrando el impacto de los programas de democracia y gobernanza**,⁷ el cual fue construido con el apoyo de Social Impact Inc, explicando los métodos comunes de recopilación de datos. Para profundizar en esta materia, se puede además consultar la sección que explica en más detalle cada uno de estos métodos.

Método	Usos	Fortalezas	Desafíos
Encuesta de opinión pública	Las encuestas son una herramienta ideal para medir el progreso de un programa, incluyendo su alcance e impacto. Las encuestas son mejores para los programas que llegan a una gran parte de la población o que han estado trabajando durante varios años en un solo tema y han visto un cambio más sistémico.	<ul style="list-style-type: none"> • Las respuestas numéricas permiten hacer un análisis estadístico • El diseño de las preguntas puede controlarse. • Puede llegar a muchas personas de forma rápida y eficiente. • Una muestra grande significa que los resultados suelen representar a una población más grande. • El anonimato del instrumento podría mejorar la honestidad de los encuestados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser costosas de administrar. • Si no se diseñan correctamente, las preguntas pueden no captar adecuadamente el impacto real. • El análisis de los datos puede ser de carácter técnico. • Solo pueden captar los resultados de los programas que tienen un mayor alcance o campo de aplicación.
Encuestas autoadministradas	Los cuestionarios pueden ser un medio ideal para medir varias cosas, como la eficacia de las capacitaciones, para recopilar datos de los participantes o para poner a prueba los cambios en el conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Económicas • Anónimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependen completamente del diseño adecuado e imparcial de las preguntas y la estructura de las respuestas. • No pueden captar las respuestas imprevistas.

⁷ https://www.iri.org/sites/default/files/fields/field_files_attached/resource/iri_me_handbook_-_spanish_version_no_marks.pdf

Entrevistas detalladas (individuales o grupales)	Las entrevistas le ayudan a entender mejor los efectos del programa, evaluar por qué y cómo un programa podría (o quizás no) haber tenido un impacto y aprender más sobre las experiencias y percepciones de los participantes interesados.	<ul style="list-style-type: none"> • Las respuestas numéricas permiten hacer un análisis estadístico • Capaces de entrar en la visión de mundo de otra persona. • Pueden explorar temas complejos a profundidad y captar los resultados imprevistos • Flexibles: las preguntas pueden modificarse en el transcurso de la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser costosas de administrar. • Difíciles de realizar de forma eficaz. • Llevan mucho tiempo. • Sujetas al sesgo del entrevistador. • Es difícil y lleva mucho tiempo analizar los datos de la entrevista. • El tamaño de la muestra por lo general no representa a la población • Pueden ser costosas
Discusiones de grupos focales (DGF) (cuestionarios previos y posteriores a la capacitación)	Las DGF son útiles para captar de una forma eficiente y relativamente económica la perspectiva de un grupo selecto de personas. Son útiles para captar la interacción entre las personas. El muestreo es una consideración importante para los grupos focales.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficientes: pueden capturar la perspectiva de varias personas en una sola sesión. • La discusión en grupo ayuda a estimular los recuerdos y experiencias pasadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil reunir a las personas. • La planificación de la sesión requiere un esfuerzo constante • El enfoque puede perderse. • Puede ser más difícil obtener sinceridad durante las sesiones en grupo. • Se requiere de un moderador capacitado.
Observación de participantes y evidencia visual	Es útil para observar los cambios directamente, como resultado de sus programas y para descubrir si los socios usan las técnicas aprendidas durante la capacitación. La meta es observar de forma sistemática una actividad hasta que los patrones se vuelvan evidentes.	Puede experimentar una actividad de forma directa. Puede captar los aspectos de una actividad, como la intensidad y la percepción. No tiene que depender de la responsabilidad de los demás por un evento. La evidencia visual proporciona descripciones rápidas de un entorno físico.	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere tomar notas de una forma disciplinada y prolífica. • El observador suele influir en el comportamiento. Con frecuencia, es difícil interpretar o categorizar el comportamiento correctamente. • Inevitablemente, el observador tendrá sus propios puntos de vista o percepciones de la actividad y el entorno (es difícil ser objetivo). De ser posible, use dos observadores simultáneos para reducir el sesgo.
Revisión de documentos (análisis de contenido)	Revise los documentos para distinguir patrones.	Descubrir patrones en grandes cantidades de información.	<p>Descubrir patrones en grandes cantidades de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede ser difícil y requiere mucho tiempo encontrar y revisar grandes cantidades de documentos. • Es difícil analizar y clasificar la información. • Está sujeta al sesgo del investigador.



Tarjetas de puntuación y listas de verificación	Para medir el progreso de un socio.	Eficaces para registrar el progreso de un socio a lo largo del tiempo. Permiten la comparación sistematizada de varios socios. Proporcionan un grado de objetividad al reducir el sesgo en la recopilación y análisis de datos. Pueden facilitar la cuantificación de la información cualitativa.	• Depende de las medidas establecidas en la tarjeta de puntuación (no puede captar los cambios fuera de la tarjeta de puntuación).
--	-------------------------------------	--	--

¿Cuándo recolectar datos de línea de base?

La línea de base representará el punto de partida. Este es el valor de la métrica seleccionada antes del proyecto.

Trazar nuestra línea de base por ende nos permitirá identificar cambios frente a unos valores determinados. De este modo, la línea de base nos sirve para generar evidencia y demostrar el impacto de nuestro proyecto.

Ejemplo: supongamos que nuestro objetivo es reducir el tiempo de respuesta del gobierno a las solicitudes de datos públicos. Podríamos contar el tiempo de respuesta del gobierno durante la implementación de nuestro proyecto, el cual es de 74 días en promedio. Sin embargo, no tenemos la referencia inicial. ¿Es el programa un éxito? Es difícil saberlo, porque no hay un punto de comparación.

Si la línea de base hubiera sido de 120 días, nuestro proyecto hubiera tenido un gran éxito, ya que logró acortar el tiempo de respuesta del gobierno a casi la mitad.

¿Y si, por el contrario, la línea de base hubiera sido un tiempo de respuesta promedio de 76 días? Entonces el efecto hubiera sido mucho menor al esperado.

Ahora bien, ¿si la línea de base hubiera sido de 67 días? De alguna manera, el proyecto generó que el gobierno fuera aún más lento en responder las solicitudes. Su interpretación del impacto (74 días) cambia totalmente. El proyecto ha fallado.

Es por eso por lo que la recopilación de datos de línea de base como punto de referencia es crucial.

El único momento en que no es necesario recopilar datos de línea de base es cuando una actividad es totalmente nueva, en cuyo caso la línea de base es cero (0).



Almacenamiento de evidencia

Una vez que hayamos definido todos los métodos y las fuentes donde podremos recopilar la evidencia, se debe decidir dónde se almacenará toda la información.

¿Cómo garantizar la seguridad y la privacidad de los datos?

Cristian León, experto en seguridad digital de Asuntos del Sur, explica que la información que recolectamos durante un proyecto es valiosa por diferentes razones:

- a** Es información de la cual depende el proyecto para demostrar resultados.
- b** Puede contener información sensible sobre lxs destinatarixs del proyecto y quienes lo ejecutan, incluyendo datos personales.
- c** Constituye el “know how” de nuestra organización.

Es por ello por lo que esta información debe ser debidamente almacenada y protegida, reduciendo potenciales riesgos. Para ello, se recomienda/sugiere lo siguiente:

1. Identificar y catalogar nuestra información en función del valor o sensibilidad que implican.

- ▶ Identificar y catalogar nuestra información en función del valor o sensibilidad que implican.
- ▶ **Ultrasensible:** se refiere a información que puede poner en riesgo o exponer a personas y/o credenciales de acceso a diferentes cuentas o sistemas críticos para nuestro proyecto. Ejemplos: bases de datos personales, contraseña de acceso a repositorios o al correo electrónico, historiales de conversaciones, etc.
- ▶ **Sensible:** se refiere a información crítica del proyecto pero que no expone o pone en riesgo a personas.
- ▶ Ejemplos: presupuestos, información no publicada, cronogramas, etc. También puede catalogarse como sensible, información que no tiene ningún respaldo o copia, por lo que su pérdida es irreversible.
- ▶ **No sensible:** toda la información de carácter público, que tiene respaldos y no expone datos personales.

2. Analizar potenciales riesgos para la información. Algunos de estos riesgos son:

- ▶ Robo
- ▶ Pérdida no deliberada
- ▶ Alteración o falsificación
- ▶ Acceso no autorizado y monitoreo
- ▶ Filtración no autorizada

En cualquiera de los casos, es pertinente que el equipo pueda ponderar la factibilidad de que estas situaciones se susciten en el contexto de ejecución del proyecto. Si el riesgo es alto, se sugiere incrementar las medidas y acciones.



3. Delimitar acciones para cada tipo de información.

Tipo de información	Medidas preventivas	Medidas reactivas
Ultrasensible	<ul style="list-style-type: none"> -Anonimización o codificación de bases de datos personales. -Almacenamiento en servidores propios con medidas de seguridad altas -Generar barreras de acceso (uso de contraseñas) -Uso de cifrado cuando se transmita la información -Restringir los niveles de acceso de todo el equipo y de tercerxs -Reducir la cantidad de backups existentes -Revisar los registros de acceso (logs) y potenciales modificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Revocar todas las credenciales de acceso de personas no esenciales. -Avisar a las personas afectadas de la exposición de información. -En caso de filtrado de información en plataformas de redes sociales, hacer la denuncia y pedir la eliminación del contenido. -Denunciar a las autoridades y organizaciones competentes.
Sensible	<ul style="list-style-type: none"> -Usar servicios de almacenamiento confiables o usar servidores propios. -Generar backups con las debidas medidas de protección. -Generar registros de personas con acceso. 	

¿Cuáles son las herramientas básicas para almacenar datos?

Para almacenamiento de información ultrasensible, se sugiere tener y configurar un servidor propio o usar herramientas que permitan un mayor control. Para almacenamiento local, se puede usar **Veracrypt** para cifrar todo tipo de archivos dentro de nuestros propios dispositivos. Para almacenamiento en la nube se puede usar **Nextcloud** (en vez de Google drive, Dropbox u otros). Esta herramienta, de servicio gratuito hasta cierto volumen de información, puede ser instalada dentro del propio servidor o se puede usar alguno que la empresa ofrezca.



Empresa altamente ética
Cifrados fuertes
Aumenta la negación plausible



Verificación de 2 pasos
Protección ataques de fuerza bruta
Protección archivos con contraseña y cifrado

Para transmisión segura de información ultrasensible, se desaconseja usar Whatsapp o correo electrónico sin cifrar. En cambio, se puede usar "Onion Share" (No obstante, este solo se ejecuta con el navegador TOR), correo cifrado como "ProtonMail" o "Tutanota", o usar herramientas para cifrar como "Mailvelope" que cifran correos sobre servicios como Gmail y Outlook.

Otros recursos para mejorar la seguridad digital:

Asuntos del Sur creó una **Modeladora de Riesgos**, una herramienta que guía a través de pasos relativamente sencillos para identificar y ponderar tus niveles de riesgo digitales, para así poder tomar acciones al respecto.





Analiza y adapta el proyecto



Paso 6

Analiza y adapta el proyecto

El objetivo del Monitoreo y Evaluación de impacto no es solo rendir cuentas. Una revisión periódica en equipo y hablar con lxs destinatarixs y otras partes interesadas para analizar el proyecto ayudará a:

- ▶ Saber si estamos alcanzando los resultados y efectos esperados
- ▶ Hacer los ajustes necesarios para lograr alcanzar el impacto deseado.
- ▶ Identificar si todos los componentes del programa son necesarios para lograr impacto
- ▶ Verificar si algunos grupos de destinatarixs están más afectados por la intervención que otros
- ▶ Revisar si existen efectos adversos no planificados
- ▶ Una vez que el proyecto finaliza ¿Se mantienen estos efectos en el tiempo?
- ▶ Acordar qué aprendizajes obtenemos para otros proyectos, programas
- ▶ Decidir si escalar un proyecto piloto, rediseñarlo y/o incluir innovaciones y nuevos enfoques

¿Cómo utilizamos el monitoreo para asegurar el éxito de nuestro proyecto?

Es casi imposible planificar con anticipación un proyecto por completo, especialmente cuando se trata de una intervención social compleja. Por este motivo, es necesario **ser flexibles a lo largo del proyecto y adaptar aquello que sea necesario.**

Hay dos aspectos que son la base de estas adaptaciones:

- 1 Las metas (1) de la teoría del cambio: Para ello, después de registrar el resultado obtenido (2) en cada fase, se lo comparará con la meta del indicador definido para analizar (3) qué tan cerca nos encontramos. Para ello, se utiliza una división simple que permite saber si se logró el objetivo. Si se está por debajo del objetivo, se tendrá que adaptar (4).
- 2 El cumplimiento de los supuestos y los nuevos riesgos que van surgiendo. Si estos riesgos se materializan o los supuestos cambian, el proyecto también debe ajustarse para continuar siendo factible y relevante.

Para ello, será necesaria una revisión en equipo de las acciones (5) a implementar. A menudo, hablar con lxs destinatarixs y otras partes interesadas ayudará a decidir qué cambios son necesarios para lograr el impacto deseado.



Ejemplo:

1. Indicador y su meta	2. Resultado obtenido	3. Análisis	4. ¿Adaptación?	5. Acción(es)
Al menos 5 cambios concretos resultantes del taller	6	120% del objetivo — $5 \div 6 = 120\%$	No se necesitan cambios.	[ninguna]
Al menos 30 cuentas de destinatarixs creadas en el primer mes después del taller.	18	60% del objetivo — $18 \div 30 = 60\%$	Sí, poco más de la mitad de nuestro objetivo ha creado cuentas. Necesitamos tomar medidas para aumentar las suscripciones.	Incorpora instrucciones sobre cómo crear una cuenta; (Como último recurso) ofrecer soporte técnico personalizado
Al menos un 40% de los participantes ha respondido en la encuesta telefónica que sí ha iniciado alguna investigación asociada a nuestros datos.	20%	50% del objetivo	Sí, menos de lo que esperábamos. Hay algo acerca de lxs participantes que no entendemos, lo que provocó que nuestra estimación fuera incorrecta.	Preguntar a lxs participantes sobre los obstáculos para el uso de datos y / o por qué no han iniciado las investigaciones (Luego, actuaremos sobre sus sugerencias / solicitudes.)
- Al menos 3 acciones comunicacionales de parte de organizaciones de incidencia demostrables a través de link de redes sociales, correo, print, foto.	1	33% del objetivo — $1 \div 3 = 33\%$	Sí.	Sostener una reunión para saber qué información más requieren o apoyarlos en generar un mapa de actores claves y las acciones necesarias. (Luego, actuaremos sobre sus sugerencias / solicitudes.)



Hoja de cálculo para monitorear métricas

Una vez que hayamos definido todas las métricas y completado el cronograma, puede resultar útil recopilarlas en una hoja de cálculo para poder monitorearlas durante todo el proyecto.

A continuación se muestra la plantilla de monitoreo del mismo proyecto ImpactaLatam a modo de ejemplo”

[illegible]

Recuerda que es importante no guardar los datos privados en Google porque los datos no cifrados en la nube son poco seguros. Consulte la sección de almacenamiento de evidencia para obtener más información sobre la seguridad y privacidad de los datos.

Para obtener más información sobre cómo calcular su resultado (= real / objetivo), consulte los ejemplos en la sección Adaptación.

¿Cómo utilizamos la evaluación para seguir mejorando nuestro

El objetivo del monitoreo y evaluación de impacto también sirve para aumentar la eficacia de la organización, generar aprendizajes para otros proyectos y programas, entender mejor las problemáticas en las que se está trabajando, ver si hay otras alternativas que podrían ser más eficientes.

Por ello, es importante encontrar instancias con el equipo, y aún mejor si es con los destinatarixs, participantes, co-diseñadores y otros stakeholders, para analizar en conjunto la evidencia que arrojan los resultados del proyecto y las preguntas que planteamos al inicio de la sección.

Estas respuestas son importantes para aumentar el conocimiento sobre los mecanismos y efectos de nuestra intervención, y son interesantes no sólo para la organización misma, sino para los donantes, la comunidad académica, los hacedores de política pública y el resto de ONGs que trabajan en temáticas similares.

Apéndice

Resumen de metodologías de evaluación de impacto:

Métodos no experimentales:

a. Métodos no experimentales:

- ▶ Antes y después
- ▶ Diferencia simple

b. Métodos cuasi experimentales:

- ▶ Regresión multivariada
- ▶ Diferencias en diferencias
- ▶ Matching
- ▶ Regresión discontinua

c. Métodos experimentales:

- ▶ Antes y Selección aleatoria del grupo de control

El curso de Acumen de Social Impact Analysis (curso gratuito online) explica las filosofías que guían los diferentes tipos de metodologías de evaluación de impacto:

Los **métodos de rentabilidad esperada** ponderan los beneficios esperados de una la inversión frente a sus costes. Por ejemplo, el rendimiento social de la inversión (SROI) es un ejemplo de método de rendimiento esperado que proporciona un marco para calcular el valor social actual del impacto de una inversión en comparación con el valor de los insumos.

Los **métodos de la teoría del cambio** describen el proceso previsto para lograr el impacto social mediante un modelo que establece los vínculos entre los insumos, las actividades, los productos, los resultados y, en última instancia, el impacto.

Lean Data es la aplicación de los principios de experimentación en la recogida y uso de datos de impacto social.

Los **métodos experimentales y cuasi experimentales** son evaluaciones a posteriori que utilizan ensayos de control aleatorios u otros enfoques contrafactuales para determinar el impacto de una intervención en comparación con la situación si la intervención no hubiera tenido lugar.

Los **métodos participativos**, como el del cambio más significativo o el de las evaluaciones basadas en historias, solicitan las percepciones de lxs participantes sobre el rendimiento de una intervención. Sus opiniones se comparan con las de otras intervenciones relacionadas para demostrar el impacto.

El **mapeo de sistemas y los modelos de impacto colectivo** reúnen a organizaciones de distintos sectores para resolver problemas sociales mediante la creación de una agenda común y medidas de éxito compartidas. Desarrollan mapas para comprender sistemas complejos, no lineales y adaptables; identifican puntos estratégicos de apalancamiento para las intervenciones dentro de estos sistemas; y luego desarrollan indicadores para evaluar si estas intervenciones funcionan, reconociendo al mismo tiempo que los resultados a nivel de sistemas son a menudo impredecibles.



Metodología Cosecha de Alcances

Es una metodología de M&E que utiliza la **participación de lxs propixs destinatarixs** para identificar, formular, verificar y dar sentido a los cambios (alcances) generados por una intervención.

Lo que la diferencia de otros métodos es que no mide el cumplimiento de actividades o el logro de los objetivos predeterminados en el diseño de un proyecto, sino que busca **captar y entender cómo, por qué y por quién se generaron estos alcances**, ya sean negativos o positivos, planificados o inesperados, y la importancia que se le debe atribuir a cada uno de estos.

Se utiliza para **problemáticas de alta complejidad, en donde no hay una explicación lineal sobre la relación causa - efecto de una transformación**, lo que impide tener certezas de lo que resultará luego de una determinada acción. En otras palabras, no hay claridad u orientaciones técnicas comprobadas sobre cómo lograr el cumplimiento de una meta.

Por otra parte, se caracteriza por asumir que también existen otros factores externos y actorxs que influyen en un determinado contexto, produciendo por ende un intrincado de alcances que no siempre se pueden aislar. Al no enfocarse solamente en la responsabilidad directa de la organización que lleva a cabo el proyecto, abre la posibilidad de una comprensión más cabal de las contribuciones realizadas por todxs lxs actorxs, y la relevancia de éstxs para lograr los objetivos definidos.

A continuación se muestran los pasos para implementar la metodología cosecha de alcances:

PASO 1: Co-diseño de la cosecha de alcances: Se seleccionan todas aquellas fuentes que sean veraces aportadas por lxs agentes de cambio e implementadores del programa. Se debe recopilar la mayor cantidad de éstas siempre y cuando la información sea coherente con el programa.

PASO 2: Recopilación de evidencia y elaboración de las primeras descripciones de alcances: Se recaba información acerca de los alcances ocurridos en lxs actorxs sociales, velando porque aquellos sean específicos, medibles, temporizados en cierto rango de tiempo, alcanzables y realistas.

PASO 3: Incorporar a lxs agentes de cambio: Se invita a lxs agentes de cambio o personas muy bien informadas para que sean parte activa de este proceso. Se les solicita revisar el borrador de las descripciones de los resultados, identificar y formular resultados adicionales, y clasificar todos los resultados.

PASO 4: Corroboración con actorxs sociales: Se obtiene la opinión de personas externas a la intervención que conozcan los resultados y la forma en que se lograron. Esto valida y aumenta la credibilidad de los resultados.

PASO 5: Análisis e interpretación: Se organizan las descripciones de los resultados a través de una base de datos para darles sentido, analizar, interpretar y dar respuestas basadas en evidencias a las preguntas útiles de la recolección. Este es un proceso de mayor abstracción que permite vincular la relación de estos cambios con el sentido del proyecto y comprender cómo estos alcances sucedieron, independiente de si son positivos o negativos. Así se podrán reproducir alcances en futuras intervenciones y aminorar la ocurrencia de efectos colaterales negativos.

PASO 6: Apoyo en el uso de los resultados: A partir de las respuestas entregadas, se propone una discusión para ver cómo se pueden utilizar estos resultados en el aprendizaje y construcción de mejoras del proyecto realizado.



Fuentes

1 Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social.

- ▶ **Diagrama de Flujo de Innovación:**
Para entender qué necesito para hacer realidad mi idea.
- ▶ **Planificación de Pruebas:**
Para definir los resultados de mi trabajo.
- ▶ **Mapa de Creación de Alianzas:**
Para trabajar con otros grupos que tienen la misma visión que yo.
- ▶ **Ciclo de Aprendizaje:**
Para mejorar lo que he hecho antes.
- ▶ Otra versión de **TEORÍA DEL CAMBIO** para definir mis metas y el camino para alcanzarlas.
- ▶ **Diagrama de Causas:**
Para fragmentar un problema complejo
- ▶ **Definición del Problema:** Para enfocarse en conflictos críticos claves.

2 Portal de evaluación de impacto del BID: Repositorio de cursos, información y herramientas para profundizar en monitoreo y evaluación de impacto. Contiene:

- ▶ Curso Métodos de evaluación de impacto. El objetivo de esta lección es proveer la intuición sobre cómo funcionan los métodos de evaluación de impacto más populares. La lección inicia introduciendo el concepto de inferencia causal. Se cubren los métodos de aleatorización, regresión discontinua, variables instrumentales, diferencias en diferencias y pareamiento
- ▶ Curso Cómo recolectar información y datos: El objetivo de esta lección es ilustrar qué información se debe priorizar recolectar, cuándo hacerlo y cómo los datos influyen la estimación del impacto de un programa.
- ▶ Curso Motivación para llevar a cabo evaluación de impacto: El objetivo de esta lección es proveer los elementos para formular preguntas de evaluación. El contenido permitirá entender los usos, alcances y limitaciones de una evaluación.

3 EvalParticipativa: Portal de la Comunidad de Práctica y Aprendizaje en Evaluación Participativa para América Latina y el Caribe.





www.impactalatam.org

 /Redciudadanagt

 @RedxGuate