



# ¿POR QUÉ EVALUAR?

## MAXIMIZAR EL IMPACTO SOCIAL EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN.

### Resumen

*Creciendo de forma acelerada en los últimos años, la tendencia de exigir a las organizaciones sociales elevados estándares de accountability presenta nuevos desafíos y vastas oportunidades para organizaciones sin fines de lucro.*

*Se requiere un esfuerzo mancomunado entre Estado, sector sin fines de lucro y el sector empresarial para lograr sacar máximo provecho de la información disponible, que nos permita maximizar nuestro impacto social.*

### Alfredo Martín

En la era de la información, el análisis de datos ha pasado de ser un privilegio que facilita la toma de decisiones a convertirse en una práctica esencial de rendición de cuentas sobre el desempeño y los resultados de los programas sociales. Las organizaciones del sector social se enfrentan a nuevos estándares de evaluación de impacto, con el objetivo de garantizar que las buenas intenciones se traduzcan en resultados concretos.

Aunque las prácticas de evaluación de desempeño han sido utilizadas durante años en el ámbito privado con fines de lucro, sólo recién en los últimos años el sector sin fines de lucro ha comenzado a adoptar este enfoque. A pesar de este progreso, aún está lejos de ser una práctica generalizada.

### ¿POR QUÉ EXISTE UNA BRECHA ENTRE SECTORES CON Y SIN FINES DE LUCRO?

Esta diferencia entre los sectores con y sin fines de lucro se debe a diversos factores. Primero, el objetivo final en una ONG es más difícil de medir que el de una empresa. Toda institución con fines de lucro busca

maximizar ganancias, lo que al final se traduce en dinero – una métrica única y comparable a través de distintos proyectos. En contraste, las organizaciones civiles tienen objetivos más holísticos que son difíciles de reducir a una métrica exclusiva.

Esto presenta dificultades adicionales e introduce mayores limitantes al momento de interpretar los resultados. Por un lado, medir conceptos como felicidad, autoestima, o desarrollo resulta difícil, y muchas veces estos son los objetivos que están en el trasfondo de todo actuar de una ONG.

Por otro lado, dado lo holístico que suelen ser la misión de una ONG, muchas veces necesitamos más de un objetivo para abarcar el trabajo de la organización. Esto termina siendo engorroso y abrumador. Para organizar esto, hoy utilizamos modelos lógicos y teorías del cambio que nos permiten crear un mapa lógico para alcanzar nuestros objetivos. La Teoría del Cambio es una forma de explicitar nuestros supuestos de cómo nuestros insumos y acciones generan el impacto que pretendemos lograr. Por medio de una descripción gráfica del proceso que nos permitirá alcanzar el cambio deseado, la teoría del camino resalta los supuestos que se deben cumplir así como los mecanismos que se utilizarán para evaluarlos.

Segundo, evaluar el impacto de programas sociales suele ser costoso tanto en tiempo como en dinero. Esto no solo requiere conocimientos técnicos específicos, que suelen ser costosos, sino también un tiempo suficiente para que el impacto de la intervención se materialice y el análisis de datos se pueda efectuar. Aún más, en programas complejos, son tantos los detalles que pueden determinar el éxito o fracaso de este, que realizar una sola evaluación al término, si bien es información relevante y necesaria, sólo puede entregarnos un análisis parcial.

Para sobrepasar esta limitación, muchos investigadores ahora incorporan instrumentos que nos permiten realizar evaluaciones de corto plazo, con las que podemos identificar parcialmente los avances y limitantes de nuestra teoría del cambio. Por ejemplo, Mathematica, un think tank de políticas públicas en Estados Unidos, utiliza lo que ellos denominan el "**Rapid Cycle Evaluation**" (evaluación de ciclo corto), que permite realizar evaluaciones de corto plazo para que los programas puedan adaptarse continuamente. Según la experiencia de estas organizaciones, y sus beneficiarios, el uso de esta herramienta ha permitido otorgar mayor flexibilidad en la administración de programas, y dota de mayor capacidad a las organizaciones para tomar mejores decisiones.

Tercero, la mayoría de la ONGs no poseen los datos - o la capacidad para recolectarlos – necesarios para realizar evaluaciones que sean robustas y consistentes. Al final del día, podemos tener los métodos más sofisticados, pero si no tenemos los datos adecuados, de nada sirven.

Hoy día vivimos en una época en que el acceso a datos y a la información se ha simplificado y masificado enormemente, lo que aumenta el potencial de organizaciones sociales. Aun así, muchas ONGs no tienen acceso a datos confiables y detallados que les permita mejorar la entrega de sus servicios, y así maximizar el impacto que generan. En un contraste abrumador, hoy las empresas saben si preferimos Coca-Cola o Pepsi, pero no somos capaces de identificar qué programas sociales está recibiendo una persona en situación de calle.

Reducir esta brecha de información no es fácil y requiere de un esfuerzo mancomunado entre diversas organizaciones civiles, el Estado, y empresas privadas. Existe la capacidad instalada para hacer esto realidad, pero aún nos faltan esfuerzos coordinados para lograrlo.

## ¿POR QUÉ EVALUAR?

La tendencia global hacia la evaluación de programas y el uso de datos en el sector sin fines de lucro no nace de mero capricho, ni se da sólo porque ahora más fácil hacerlo. Hoy sabemos la utilidad que tiene al momento diseñar y rediseñar nuestros servicios.

Hoy la mayoría de las fundaciones que financian proyectos exigen evaluaciones como una forma de accountability de la inversión. Les permite ver el impacto que tiene cada dólar invertido. Así nos hemos ido moviendo – correctamente en mi opinión – de una visión donde el sector sin fines de lucro promueve el cambio como un acto de fe, entusiasmo y buena voluntad, hacia una visión que exige mediciones objetivas del impacto concreto que alcanzamos, o queremos alcanzar.

Pero la importancia de la evaluación va más allá del accountability y los nuevos estándares que se exigen hoy en día. Es información que nos guía para mejorar nuestros programas. Nos enseña que caminos son más efectivos, que cosas debemos cambiar, o donde está fallando nuestro proyecto. También nos permite evaluar la posibilidad de escalar nuestro proyecto para que el impacto sea aún mayor.

Un ejemplo de cómo el análisis de datos puede ayudarnos a mejorar nuestro impacto es el caso de la organización [Direct Relief](#). Al evaluar las necesidades en zonas afectadas por desastres naturales, fueron capaces de asignar el suministro de bienes básicos de forma más eficiente.

Al final de cuentas, toda ONG pretende maximizar el impacto que genera en su población objetivo con los recursos escasos que poseen.

Utilizar la mayor cantidad de información posible para esto, no solo es eficiente, sino también un imperativo moral.

### ¿CÓMO PODEMOS AVANZAR?

Aunque el camino por recorrer sigue siendo extenso, hoy contamos con todos los elementos necesarios para avanzar en la evaluación de programas y el uso de análisis de datos en el sector sin fines de lucro. Aunque es poco probable que una ONG tenga un experto exclusivo en análisis de datos, existen diversas alternativas que permiten externalizar esta labor. En las últimas décadas, los centros de estudio especializados en la evaluación de programas sociales han experimentado un crecimiento significativo, lo que brinda más opciones a las organizaciones privadas. Sin embargo, las evaluaciones siguen siendo costosas, y es fundamental trabajar para hacerlas accesibles para todos.

Una posible solución es subsidiar las evaluaciones, permitiendo que el Estado o los financiadores privados cubran una parte del costo. Esto facilitaría el acceso a estos servicios a varias ONGs. En iDE, nuestros consultores donan parte de su tiempo, lo que nos permite ofrecer estos servicios a una amplia gama de fundaciones y asociaciones sin fines de lucro.

Por otro lado, los fondos públicos deberían siempre contemplar un componente de evaluación dentro del proceso de selección. Si una porción del financiamiento público se destina a la evaluación de los programas seleccionados, estaríamos avanzando hacia intervenciones basadas en datos empíricos y consolidando la visión del sector sin fines de lucro como un motor de impacto social.

Para avanzar en la recolección de datos, es necesario un esfuerzo coordinado entre las organizaciones sin fines de lucro. La mayoría de estas organizaciones son demasiado pequeñas para recolectar la cantidad de datos necesarios para realizar análisis robustos; sin embargo, juntas, pueden generar una gran cantidad de datos que permita analizar diferentes aspectos de programas similares y llegar a predecir el impacto de una intervención.

Este tipo de cooperación no surge de manera espontánea, y requiere la participación activa del Estado, que debe organizar y financiar estas iniciativas, tal como lo hace para fomentar la investigación y el desarrollo en el sector privado.

Tampoco se puede lograr sin el apoyo del empresariado, especialmente las empresas tecnológicas, que podrían aportar su experiencia y recursos para facilitar el proceso.

El camino es largo, pero solo necesitamos una hoja de ruta clara. Las capacidades están disponibles, y no creo que falte voluntad. Sin embargo, aún necesitamos un espacio donde los tres sectores puedan reunirse, dialogar y planificar de manera conjunta. Estoy convencido de que el potencial de esta colaboración justifica el esfuerzo de intentarlo.