

# USO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

David Bonbright, Keystone Accountability



Esta es la cuarta guía de orientación de una serie de cuatro partes de guías relacionadas con la evaluación de impacto desarrolladas por InterAction y con el apoyo financiero de la Fundación Rockefeller. Las otras guías de esta serie son: *Introducción a la Evaluación de Impacto*; *Relación entre el Monitoreo y la Evaluación con la Evaluación de Impacto*; e *Introducción a los Métodos Mixtos de la Evaluación de Impacto*. Puede encontrar la serie completa en el sitio web de InterAction: [www.interaction.org/impact-evaluation-notes](http://www.interaction.org/impact-evaluation-notes).



## Contenidos

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>1. Uso de la evaluación de impacto: Tres temas</b>	<b>2</b>
1.1. ¿Dónde nos encontramos ahora?	3
1.2. Reconocer las limitaciones	5
<b>2. Tema uno: El uso es para los usuarios</b>	<b>6</b>
<b>3. Tema dos: Sistemas y operaciones unidos</b>	<b>12</b>
<b>4. Tema tres: Incentivos y recompensas</b>	<b>16</b>
4.1. Un ambiente de responsabilidad creciente	16
4.2. Cambio impulsado por Internet en el modelo de suministro para el desarrollo internacional	17
4.3. Desarrollo de una cultura de aprendizaje	18
4.4. Aprendizaje colectivo	19
<b>Resumen</b>	<b>20</b>
<b>Referencias</b>	<b>20</b>
Entrevistados	20
Materiales publicados	21

---

# Introducción

Con respecto al uso de la evaluación de impacto, el estado de la práctica actual es, en el mejor de los casos, emergente. Sin embargo, como descubrimos en una encuesta reciente de las prácticas de evaluación de miembros de InterAction, el uso de las evaluaciones de impacto no difiere demasiado del uso que las organizaciones hacen de otras actividades evaluativas, como evaluaciones de rendimiento, evaluaciones formativas, evaluaciones de desarrollo, estudios de costo-eficacia y estudios de caso.

Debido a que las evaluaciones de impacto se centran en los resultados y en los factores que contribuyen a los resultados, lógicamente debería existir un mayor interés por el uso de estos hallazgos. Además, las evaluaciones de impacto suelen tener un costo más elevado que otros tipos de evaluación, lo que implica que también deberían tener un trabajo de seguimiento significativo.

Sin embargo, parece que una evidencia creíble y costos significativos no son suficientes para garantizar el uso de los hallazgos de la evaluación de impacto.<sup>1</sup> Esta guía de orientación trata diversos factores adicionales que contribuyen al uso efectivo de la evaluación.

El uso de las evaluaciones de impacto depende en gran parte del diseño y desarrollo de estas. Tal como se indicó en la Guía de orientación 3 sobre métodos mixtos, la opción del método de la evaluación debería surgir de las preguntas que se intentan responder. Pero sin importar las preguntas

---

<sup>1</sup> Cierta parte de la bibliografía académica importante que confirma esto se encuentra incluida en la sección de referencia al final de esta guía de orientación.

que se abarcan o los métodos de evaluación que se utilizan, para hacer el mejor y más adecuado uso de los hallazgos de la evaluación podemos aplicar un conjunto común de prácticas y perspectivas.

La investigación para esta guía incluyó una encuesta en línea sobre las prácticas actuales de uso de la evaluación de impacto entre miembros de InterAction y entrevistas de seguimiento por teléfono con encuestados y otros tipos de especialistas en evaluaciones que se ofrecieron a hablar con detalles sobre su trabajo. Se encuentra disponible un informe sobre los datos de la encuesta en el sitio web de InterAction como una publicación complementaria de esta guía.<sup>2</sup> Se brinda una lista de entrevistados en la sección Referencias al final de esta guía que también incluye una cantidad de artículos académicos y otras publicaciones relevantes para el uso de la evaluación. Debe tenerse en cuenta que estas

---

<sup>2</sup> La encuesta se envió a los miembros del Grupo de Trabajo de Efectividad del Programa y de la Evaluación de InterAction y obtuvo una tasa de respuesta del 16,1 %. El informe de la encuesta puede encontrarse en: <http://www.interaction.org/document/survey-report-how-we-are-using-impact-evaluations>.

referencias publicadas no son ni ilustrativas ni completas de lo que es un gran y diverso cuerpo de trabajo. Si bien esta guía de orientación no tiene un fin académico, una revisión de la bibliografía sugiere que es coherente con la investigación actual. Dicho eso, la investigación no confirma todas las prácticas recomendadas en esta guía, al menos no aún.

Es una buena señal de que nadie que participó en la investigación de esta guía se encuentra particularmente satisfecho con el estado del arte actual. Hay un sentimiento general de que la evaluación de impacto puede ser útil y que debería utilizarse con mayor frecuencia. Hay una gran voluntad de mejorar la entrega de las actividades evaluativas en general y de la evaluación de impacto en particular. Los participantes de la encuesta y de las entrevistas brindaron muchos ejemplos de compromiso humano y financiero cada vez mayor para la evaluación en general. Al ser un área de práctica emergente, es un momento de experimentación para descubrir qué resultará ser lo más efectivo.

## 1. Uso de la evaluación de impacto: Tres temas

Esta guía está organizada en tres temas.

La Guía de orientación 1 ofrece una definición de la utilidad de la evaluación de impacto que se hace eco de los primeros dos temas. Los temas uno y dos están estrechamente relacionados y tratan sobre los pasos prácticos que permiten el uso. El tercer tema considera el más amplio conjunto de incentivos institucionales y recompensas por el uso de la evaluación de impacto.

El **Tema uno** explica que el uso no ocurre por accidente. No depende de la casualidad o la suerte. Como dijo Samuel Goldwyn, el productor

de películas de Hollywood: “Mientras más trabajo, más suerte tengo.” La evaluación depende principalmente de la preparación. Es más probable que se usen las evaluaciones de impacto cuando se han anticipado y planificado sus usos durante las primeras etapas de la evaluación y, aún mejor, durante las etapas de planificación del trabajo que se está evaluando.

Esta idea aparece en todas las guías de orientación de esta serie. Cuando las evaluaciones de impacto se diseñan en las primeras fases de la planificación de un programa o de una intervención de desarrollo, se puede mejorar la teoría de cambio, establecer preguntas de aprendizaje, enriquecer la estrategia de compromiso de las partes interesadas e informar el diseño de monitoreo en curso. La planificación de los usos de la evaluación de impacto nos fuerza a considerar las diferentes audiencias de los hallazgos de la evaluación.

El **Tema dos** es una extensión natural del primero y trata de las operaciones y los sistemas requeridos en una organización para usar correctamente las evaluaciones de impacto. Los desafíos de la evaluación que las ONG identifican con mayor frecuencia señalan la necesidad de lo que podría llamarse un enfoque unido entre la mayoría de las partes de la organización. Esto se une estrechamente a prácticas probadas que apoyan el aprendizaje organizacional. Este tema también aborda la conexión causal entre la forma en que se presupuesta una evaluación y en la que esta se usa. Y también incluye las relaciones. Es fundamental establecer expectativas mediante el compromiso y la comunicación de forma temprana y frecuente con las partes interesadas y las audiencias de la evaluación, así como lo es también el tiempo. Un hallazgo de evaluación significativo que se publica demasiado tarde o demasiado temprano podría perder su impacto.

Parece que el impacto de una evaluación depende en gran medida de qué tan bien y qué tan rápido se pueda expresar sus hallazgos en términos de prioridades estratégicas y comunicar como corresponda a las partes interesadas específicas en el momento necesario.

**Utilidad:** — una buena evaluación del impacto es útil. La posible utilidad de una evaluación se puede mejorar planificando cómo sería utilizada desde el comienzo, lo que incluye relacionarla con el tiempo y los procesos de toma de decisiones organizativas, ser claros acerca del motivo por el que se está realizando y acerca de quién la utilizará, contratar partes interesadas clave en el proceso y luego elegir diseños y métodos para lograr este objetivo.

— Guía de orientación 1 (pág. 14)

El Tema tres nace de la premisa de que los dos primeros temas son condiciones necesarias pero insuficientes para el uso efectivo y generalizado de las evaluaciones de impacto. Lamentablemente, una de las barreras más grandes para el uso de los hallazgos de la evaluación es la discordancia entre las conductas deseadas en las que todos podríamos acordar (como el uso de los hallazgos de la evaluación válidos para mejorar el rendimiento) y los sistemas de incentivo que apoyan (o desalientan) su adopción. Los hallazgos de las evaluaciones de impacto, y ciertamente de cualquier actividad evaluativa, no se usarán a menos y hasta que abordemos y reformemos la cultura organizacional. Las sugerencias más desafiantes de esta guía se refieren a la tarea de eliminar los elementos disuasorios y crear incentivos de adopción de los hallazgos de la evaluación. Si no se reconsideran los sistemas de incentivo y recompensa que guían la conducta de los empleados, lo más probable es que la evaluación siga siendo una actividad marginal en lugar de un factor clave para la toma de decisiones. El

tema tres establece direcciones y principios para la reconsideración de este sistema de incentivo e incluye algunas ilustraciones orientativas de la práctica actual.

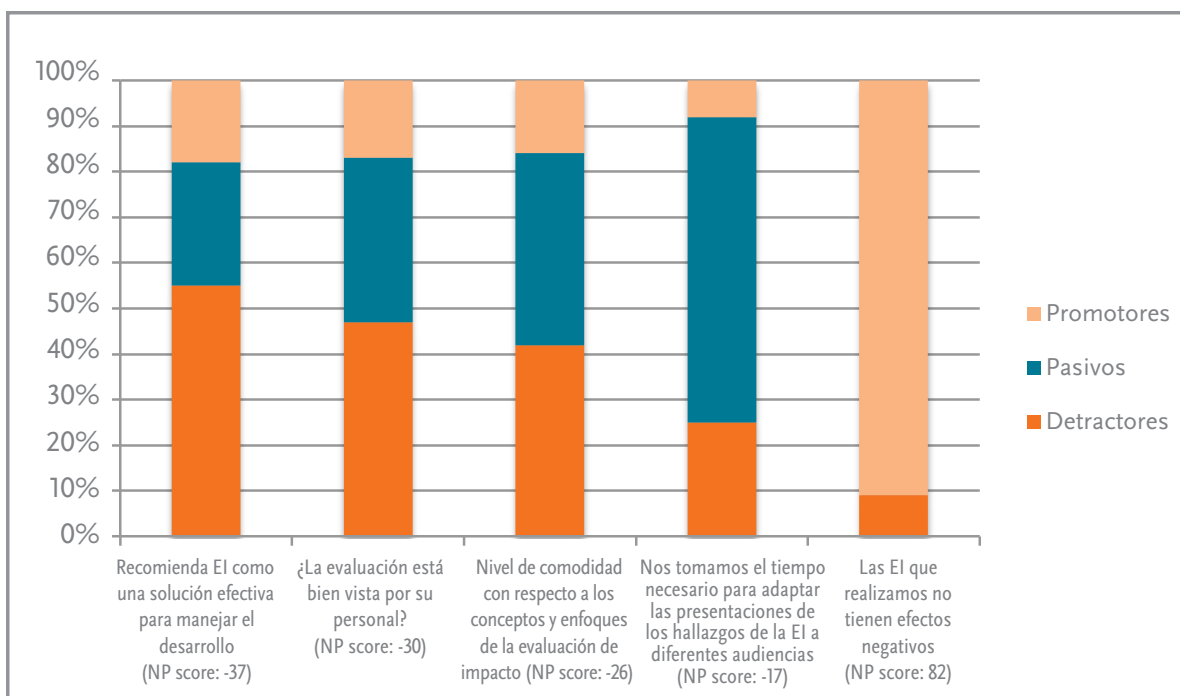
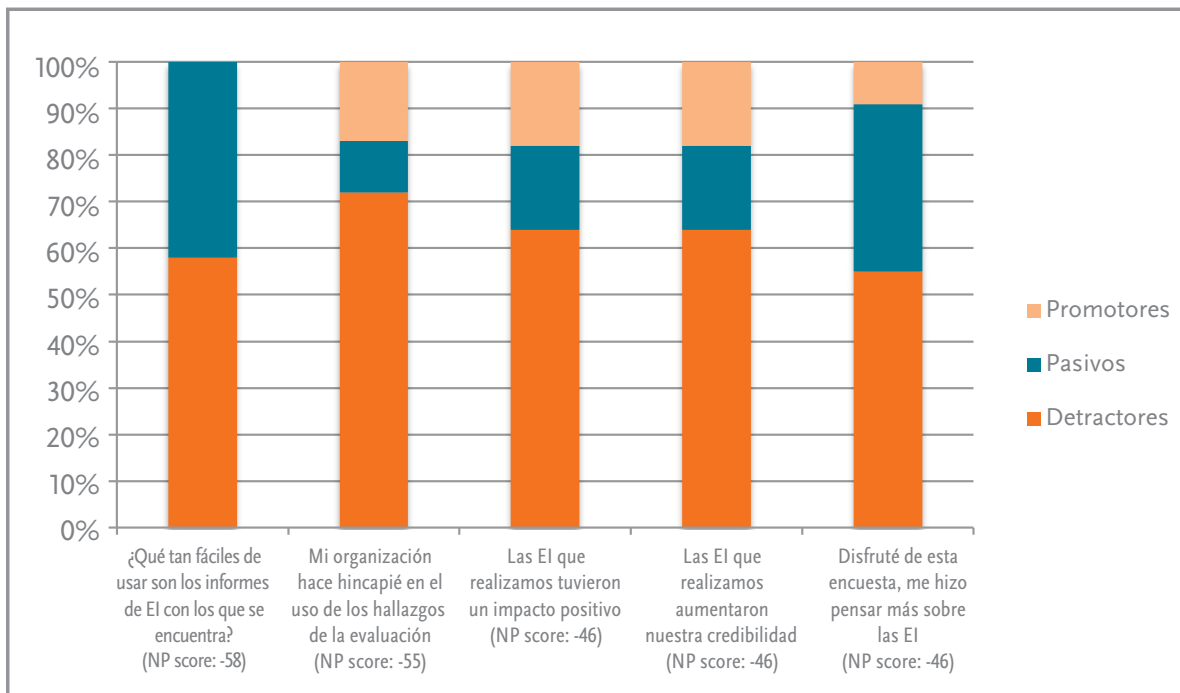
### 1.1. ¿Dónde nos encontramos ahora?

La encuesta en línea sobre el uso de la evaluación de impacto le pedía a los encuestados que expliciten hasta qué punto estaban de acuerdo con 10 afirmaciones diferentes acerca de la evaluación de impacto. La Figura 1 siguiente muestra la información de los 10 conjuntos de respuestas al reunir a los encuestados en tres grupos: aquellos que podría considerarse que estaban muy de acuerdo (*promotores*, puntajes del nueve al diez), aquellos que se encontraban en una posición más bien neutral (*pasivos*, puntajes del siete al ocho) y aquellos que tendían a no estar de acuerdo (*detractores*, puntajes del cero seis). El resultado del net promoter score (NP score) indicado para cada uno es simplemente el porcentaje de promotores menos el porcentaje de detractores.<sup>3</sup>

Uno podría decir que clasificar a las personas que brindan puntajes de cinco y seis como detractores tal vez sea exagerar la desafección. Sin embargo, existen pruebas sólidas en la industria de satisfacción del cliente que sugieren lo contrario. Lo que es más, en este caso estamos considerando la baja tasa de respuesta de la encuesta: 16,1 %. En la práctica de medir la satisfacción del cliente, muchos incluyen a personas que no responden (en este caso, el 83,9 %) como detractores. Nosotros no hicimos eso. Sin embargo, creemos que es razonable asumir lo siguiente: (i) aquellos que respondieron esta encuesta tienen un mayor interés y compromiso en la evaluación

<sup>3</sup> El NP score se está convirtiendo rápidamente en la herramienta empresarial estándar para la administración de las relaciones de los clientes en parte porque su síntesis de las percepciones de una población es más útil que los promedios y las medianas.

**Figura 1. Actitudes hacia la evaluación de impacto organizadas en promotores, pasivos y detractores**



de impacto que aquellos que no la respondieron; y (ii) aquellos que respondieron tienden a ver la evaluación de impacto de manera más favorable que aquellos que no lo hicieron. Por lo tanto, tiene sentido concluir que las actitudes que se muestran en la **Figura 1** son más positivas hacia la evaluación de impacto que las actitudes de las ONG en su integridad.

La única afirmación que tiene gran apoyo es que la evaluación de impacto no tiene efectos negativos. El número más grande de detractores se encontró en “Mi organización hace hincapié en el uso de los hallazgos de la evaluación.” Los motivos más mencionados para esto en las respuestas abiertas incluían una falta de comprensión de los conceptos de la evaluación de impacto, la falta de las operaciones y los sistemas necesarios para utilizar los hallazgos, y limitaciones de financiación.

También les pedimos a los encuestados que nos digan la forma en la que la organización se caracterizaría a sí misma con respecto a la evaluación de impacto si se tuviera que elegir una de las cinco siguientes descripciones: opositores, escépticos, partidarios calificados, partidarios y fieles creyentes. Los resultados son coherentes con los hallazgos de la Figura 1. Como se esperaba, dado que aquellos que respondieron a la encuesta se encuentran entre los que tienen una actitud más positiva respecto de la evaluación de impacto, nadie se autoproclamó opositor. La mitad de las organizaciones se caracterizaron como partidarios calificados, el 42 %, como partidarios y el 8 %, como fieles creyentes. Al considerar las demandas competitivas en cuanto al tiempo y a la complejidad involucradas en la realización y el uso de las evaluaciones de impacto, junto con la falta de incentivos o recompensas importantes para hacerlo, tiene

sentido asumir que solo los fieles creyentes probablemente usen con eficacia las evaluaciones de impacto.

En organizaciones con una cultura de uso efectivo de la evaluación, uno esperaría ver que al menos la mitad del personal de la ONG se describa como fieles creyentes y que menos del 10 % se autoproclame partidarios calificados. Las organizaciones que trabajan para alcanzar dichos objetivos son también las que más progresan en el uso correcto de las evaluaciones.

## 1.2. Reconocer las limitaciones

Antes de pasar a una discusión detallada sobre los tres temas de solución, puede resultar útil resumir las limitaciones habitualmente mencionadas en relación con el uso efectivo de la evaluación.

Se mencionan cinco tipos de limitaciones con frecuencia.

Primero, muchas organizaciones no tienen en claro el valor y los usos de la evaluación de impacto. La propuesta de valor no es clara y los costos financieros son significativos. Las Guías de orientación 1 a 3 abordan este obstáculo.

Segundo, la mayoría de las organizaciones no saben cómo llevar a cabo evaluaciones de impacto y, mucho menos, usar sus hallazgos. Esto es una habilidad técnica nueva para el sector y recién ahora está formando parte de la práctica común. Las Guías de orientación 1 a 3 abordan este obstáculo.

Tercero, las organizaciones no cuentan con los sistemas o las prácticas para usar evaluaciones de impacto. Como mucho, buscan ayuda para adquirir la capacidad de convertirse en triunfadores de la evaluación de impacto. Esta guía de orientación



aborda este desafío, especialmente en el tema dos que se encuentra más abajo.

Los últimos dos tipos de limitaciones están estrechamente relacionadas y tratan el ámbito más amplio.

En momentos particularmente sinceros, las organizaciones hablan sobre los riesgos potenciales asociados con la posibilidad de que las evaluaciones generen “hallazgos negativos”, es decir, hallazgos que muestren que la organización no está teniendo un impacto o algo peor. La preocupación principal aquí es que los hallazgos negativos de la evaluación lleven a una reducción de los fondos.

Muy relacionado a esto, los donantes suelen encontrarse, con suerte, en un punto más básico respecto del entendimiento y del uso de la evaluación que sus beneficiarios. Las encuestas muestran continuamente que los donantes no brindan suficientes fondos ni comprenden cómo apoyar y usar bien la evaluación.<sup>4</sup> Es importante clarificar que esta caracterización se refiere a los donantes como una totalidad, englobando a personas e instituciones. Existen algunas excepciones de alto rendimiento.

Al abordar estas limitaciones, las ONG (y las fundaciones) generalmente suelen hablar sobre la necesidad de crear una cultura de aprendizaje

---

<sup>4</sup> Una encuesta de 2007 que corrobora este punto puede encontrarse aquí: <http://www.keystoneaccountability.org/node/493>. Consulte también, David Bonbright y Betsy Schmidt, “Taking evaluation seriously: still a ways to go”, *Alliance Magazine*, volumen 12, número 4, diciembre de 2007. Estos hallazgos de 2007 fueron corroborados por un estudio realizado en 2012 del Center for Effective Philanthropy (Centro para la Filantropía Efectiva): <http://www.keystoneaccountability.org/node/494>. También consulte “Making an impact: Impact measurement among charities and social enterprises in the UK” de New Philanthropy Capital (Capital para la Nueva Filantropía) <http://www.thinknpc.org/publications/making-an-impact/>.

en la que se redefine el fracaso como una oportunidad de aprendizaje, se recomienden diversas prácticas y compromisos útiles para el aprendizaje, y se definan las características de una cultura organizacional basada en el aprendizaje y la mejora continua.<sup>5</sup> Otro tema sobre el que se hace hincapié en la bibliografía profesional es la importancia del liderazgo. El apoyo de los líderes es, por supuesto, una condición *sine qua non* (indispensable) para el cambio organizacional y, por tanto, es importante para comprender el uso efectivo de la evaluación. A la inversa, a medida que el uso de la evaluación se vuelve más habitual, nuestra comprensión de un buen liderazgo organizacional incluirá necesariamente el apoyo efectivo para la evaluación y su uso. En el futuro, una persona no se describirá como “buen líder” si no es facilitador de evaluaciones y usuario sistemático de los hallazgos de estas.

## 2. Tema uno: El uso es para los usuarios

Lo primero es el objetivo o, más comúnmente, los objetivos, ya que la mayoría de las evaluaciones de impacto buscan un equilibrio entre diversos objetivos. Cada objetivo tiene implicaciones incorporadas para usuarios particulares.

Dado el costo y el esfuerzo involucrados en la realización de las evaluaciones de impacto, sumado a la presentación integral de la evidencia recolectada, suele tener sentido considerar la forma en que los diversos aspectos de la evidencia de la evaluación resultarán útiles para usuarios particulares. Es muy probable que usuarios diferentes encuentren más valor en partes particulares de la evaluación general.

---

<sup>5</sup> Consulte, por ejemplo, “Four Essentials for Evaluation”, Grant-makers for Effective Organizations (2012). [http://www.geofunders.org/storage/documents/2012\\_geo\\_evaluation\\_essentials.pdf](http://www.geofunders.org/storage/documents/2012_geo_evaluation_essentials.pdf).

Por ejemplo, el estudio de un programa médico puede intentar garantizar que la evidencia de experiencias de los pacientes se comunique cuidadosamente a los médicos, mientras que los hallazgos sobre los resultados relacionados con la salud podrían interesarles mucho más a los formuladores de políticas, financiadores y legisladores.

La siguiente tabla reúne dos útiles maneras matizadas de pensar acerca del objetivo de la Guía de orientación 1. Estos enfoques al objetivo comienzan a sugerir el contexto en que puede realizarse un análisis de los intereses y las necesidades del usuario.

Una vez aclarado el objetivo, el paso siguiente es enumerar todas las partes interesadas afectadas. Estos son los posibles usuarios de la evaluación, tanto internos como externos a

la organización. La mayoría de los programas desearían considerar al personal, la junta, los beneficiarios propuestos, los socios de la implementación (incluidas otras ONG y agencias del gobierno relevantes), los financiadores y los formuladores de políticas. Muchos también agregarían a la lista compañeros, academias/ universidades, los medios y la sociedad en su conjunto.

La tarea siguiente es indicar qué evidencia y hallazgos de la evaluación de impacto probablemente resulten los más valiosos para cada parte interesada. Estos pueden presentarse como propuestas o preguntas que luego deberían compartirse y analizarse con los representantes del grupo de la parte interesada. Como dijo Michael Quinn Patton, las personas deben articular de manera clara y concisa la forma en que las diferentes partes interesadas probablemente

¿Por qué hacer evaluaciones de impacto?	¿Cuándo son más útiles las evaluaciones de impacto?
Para decidir si continuar o ampliar una intervención o no.	En intervenciones en donde no hay un buen entendimiento de sus impactos y es necesaria una mejor evidencia para informar las decisiones acerca de su financiación; si se debe continuar o dirigirla a otras intervenciones.
Para aprender cómo replicar o aumentar un piloto.	Las intervenciones y los programas piloto innovadores que, si se prueban de manera exitosa, se pueden ampliar o reproducir.
Para aprender cómo adaptar satisfactoriamente una intervención exitosa para otro contexto.	Las evaluaciones periódicas del impacto de una cartera de intervenciones en un sector o una región para orientar políticas, el diseño de intervención futura y las decisiones de financiación.
Para reasegurarles a los financiadores, incluidos los donantes y contribuyentes (responsabilidad ascendente), que el dinero se está invirtiendo con prudencia.	En intervenciones con un mayor perfil de riesgos, como una gran inversión (actual o futura), un alto potencial para impactos negativos importantes o problemas delicados de políticas.
Para informarles a las comunidades y los beneficiarios propuestos (responsabilidad descendente) sobre si un programa está beneficiando a la comunidad o no y en caso de así serlo, en qué maneras lo está haciendo.	En intervenciones en donde las partes interesadas necesitan comprender de mejor manera las contribuciones y perspectivas de cada uno.

usen la información de la evaluación.<sup>6</sup> En una evaluación diseñada para informar a aquellos que se desea beneficiar con un programa sobre dichos beneficios, por ejemplo, se consultaría a los beneficiarios propuestos acerca de la naturaleza y la descripción de los beneficios pretendidos. Estas consultas buscarían las respuestas de los beneficiarios para una lista inicial de tipos de beneficios. Aún más importante, también buscarían consejos sobre la mejor manera de organizar y presentar los resultados de la evaluación.

Dada la limitación de recursos, es necesario establecer prioridades para el compromiso de la parte interesada y descubrir las oportunidades más valiosas. Incluir un análisis de costo-beneficio como parte del proceso de planificación ayudará a obtener apoyo organizacional para las actividades de compromiso. Debe responder las siguientes preguntas: Para esta evaluación, con estos objetivos, ¿qué partes interesadas son los usuarios más importantes? ¿Qué tiene en juego en la evaluación? ¿Qué tan poderoso son en relación con otros grupos de partes interesadas? Deberá conseguir suministros de apoyo para grupos de bajo recursos que tienen un gran interés en la evaluación. Considere rotar los esfuerzos más intensos para hacer consultas entre grupos de partes interesadas a lo largo del tiempo y mediante diferentes evaluaciones para que todos los grupos tengan, finalmente, su oportunidad de comprometerse de manera más intensa. Registre el grado de compromiso de diferentes partes interesadas a lo largo del tiempo, por nombre y grupo cuando sea posible, y adminístrelo para asegurarse de que todos los grupos se incluyan debidamente.

---

<sup>6</sup> Consulte, por ejemplo, el capítulo 3 de *Utilization-Focused Evaluation* (4.<sup>a</sup> edición). SAGE Publications, 2008.

Para muchas evaluaciones, si no la mayoría de ellas, la audiencia principal es el personal. Un evaluador independiente cuenta la historia de una posible polémica evaluación sobre un programa internacional dentro de una ONG más grande y con funcionamiento mayormente nacional. La organización había estado implementado el programa durante mucho tiempo con el mismo liderazgo, y el vicepresidente a cargo del programa estaba bastante comprometido con este. Al saber que sería difícil que la organización aceptase resultados que indicaban que se necesitaban cambios en el programa, el evaluador comenzó preguntándoles al equipo del programa internacional y al director ejecutivo la forma en que debería organizar y presentar los resultados de la evaluación para que sean lo más útiles posible. El evaluador también se encargó de consultarles al vicepresidente y a su equipo sobre el alcance de la evaluación, y tomó la precaución adicional de compartir intermitentemente la información emergente con el equipo. Hizo esto para asegurarse que sus interpretaciones de la información fueran correctas y, más importante, para aumentar el compromiso del equipo con respecto a los hallazgos. Al final, la evaluación incluyó algunos hallazgos desafiantes que implicaban la necesidad de realizar cambios significativos. El evaluador cree que el equipo luego pudo actuar según las recomendaciones porque este se había comprometido durante la evaluación.

Las consultas iniciales con los usuarios también deberían abordar lo siguiente: (a) qué tipos de informe de evaluación resultaría más provechoso para ese usuario; y (b) consideración del tiempo relacionado con los posibles resultados de la evaluación.

El proceso de generar compromiso por parte de los usuarios de la evaluación sobre los beneficios pretendidos del programa u otros aspectos de una evaluación establece, de manera implícita, expectativas sobre la evaluación. Siempre es mejor ser lo más explícito posible sobre lo que es posible que la evaluación haga y lo que no, y articular un proceso claro en el que se comunicarán los hallazgos de la evaluación.

Cuando sea posible, una vez que se haya completado la etapa de investigación y se haya comenzado el análisis, los hallazgos de la evaluación deberían compartirse de modo preliminar para que sean examinados e interpretados con las partes interesadas relevantes. La evidencia de la evaluación normalmente se presenta como datos que pueden interrogarse para que obtengan más relevancia. ¿Por qué los comportamientos cambian en un caso, pero son diferentes en otro? Las evaluaciones positivas suelen generar más preguntas que respuestas. Estas preguntas surgen de los datos y pueden generar una conversación muy apasionante con las partes interesadas. Si se analizan de modo preliminar, las interpretaciones de la parte interesada pueden incluirse en el informe final, lo que hace que la evaluación sea mucho más relevante para los usuarios y le proporciona una validación social de los hallazgos.

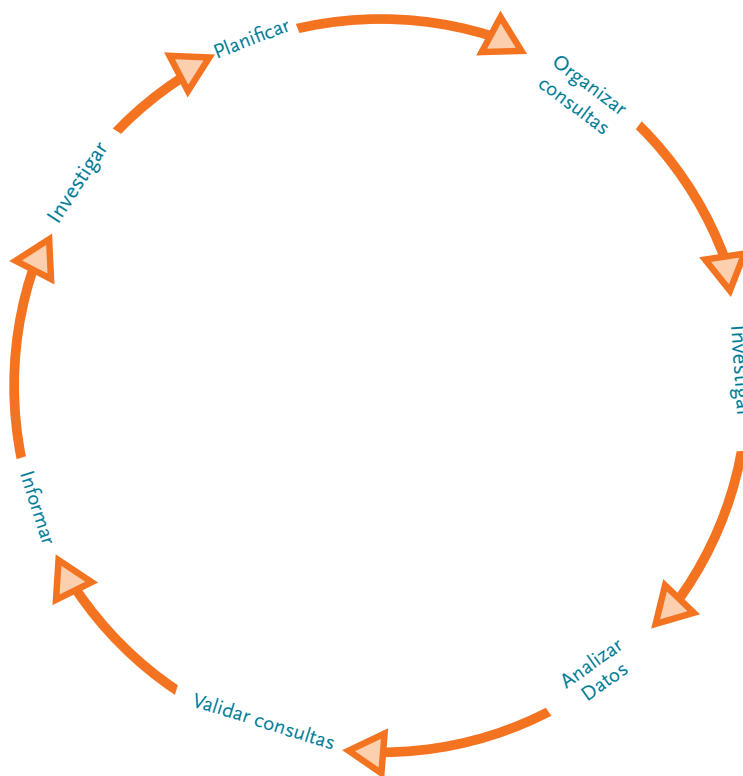
“Realizamos esta investigación rigurosa luego de consultarlo a usted y de considerar sus prioridades y preocupaciones. Esta es la evidencia que recolectamos. Creemos que significa esto. Estas son algunas de las preguntas importantes que nos surgieron. ¿Usted qué cree?”

El patrón que describimos aquí es un movimiento circular que va de la consulta a la investigación y luego vuelve a la consulta, y así sucesivamente.

Si ampliamos los puntos de la Guía de orientación 2 acerca de la relación entre la evaluación de impacto y el monitoreo y la evaluación de rutina, este patrón es más productivo cuando se construye sobre lo a veces llamado “aprendizaje de circuito cerrado” basado en los datos de monitoreo. Mientras mejor sea la calidad del informe y del examen de los datos de monitoreo, habrá más probabilidades de que exista un uso

efectivo de las evaluaciones de impacto. En otras palabras, si las partes interesadas del programa revisan y examinan los datos de monitoreo con regularidad, será más probable que estas mismas partes interesadas asimilen los hallazgos de la evaluación y actúen sobre estos. Las revisiones de los datos de monitoreo pueden fomentar la receptividad para la evaluación de impacto al crear una cultura de examen y toma de decisiones basados en la evidencia.

Para contextualizar este tema, imagine una situación en la que los datos de monitoreo en curso sean positivos y esperanzadores de forma continua, pero que las evaluaciones de impacto posteriores no muestren los efectos esperados del programa. Los hallazgos de la evaluación de impacto de este tipo que “salen de la nada” posiblemente no permitan generar aprendizaje. Esto resalta la importancia de dedicarle tiempo desde el comienzo a la integración de los objetivos de la evaluación con la lógica y las



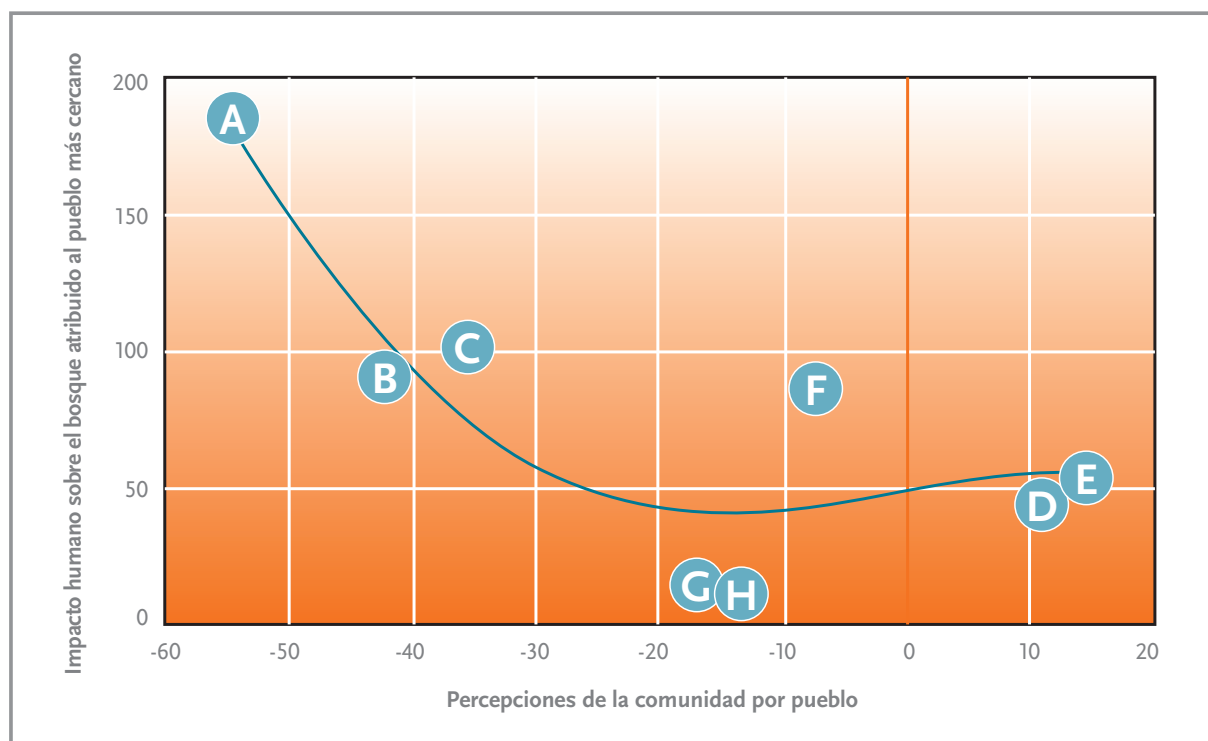
prácticas de monitoreo del programa. Mientras más alineados se encuentren los evaluadores con el trabajo actual de los implementadores, será más probable que los hallazgos se reciban positivamente.

A la inversa, si la lógica causal del programa es clara y cuantificable desde el comienzo, las preguntas de aprendizaje, y por ende la evaluación de impacto, serán más directas.

La siguiente figura muestra una comparación entre los datos de monitoreo del proyecto (daño de la comunidad a una plantación de árboles autóctonos que es tanto parte de un bosque como de una empresa) y las percepciones que la comunidad tiene de la compañía. En este caso, la compañía busca obtener beneficios mientras

ofrece beneficios de explotación forestal sostenible a la comunidad. Estos datos son de una encuesta real que se hizo anónima para esta guía. Muestran una relación directa entre las actitudes del pueblo acerca de la compañía y los incidentes de daño al bosque causado por dicho pueblo. Mientras más negativas son las percepciones del pueblo acerca de la compañía, más daño sufren los bosques cercanos debido al pueblo. Este patrón ofrece a la compañía la oportunidad única de organizar una discusión con la comunidad basada en los hallazgos de la evaluación para explorar la forma en que puede crear una mejor relación y reducir el daño a los bosques. Ya que algunos pueblos tienen una percepción mucho más positiva y producen mucho menos daño, se pueden preparar y aplicar lecciones comparativas.

**Correlación de los impactos de la comunidad en los bosques de la compañía con las percepciones de la comunidad sobre la compañía.**



## CLAVES COMPROBADAS PARA LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

**Verdadero, no nuevo:** los productos del conocimiento suelen tener éxito cuando le dan una nueva vuelta de tuerca a las creencias y los mensajes que las personas ya consideran reales.

**Cabeza y corazón:** un producto de conocimiento exitoso transfiere información de manera tal que repercute en la cabeza (pensamientos) y en el corazón (sentimientos).

**Se necesitan dos cosas:** un producto de conocimiento exitoso debe “hacerlo bien”, tanto en la transferencia del conocimiento como en la calidad del producto.

**Justo a tiempo:** la transferencia de conocimiento exitosa depende del tiempo en el que se brinde.

**Una percepción nueva:** nunca subestime el poder de lo inesperado para abrir las puertas del descubrimiento humano.

**Prepara el anzuelo:** para que un producto de conocimiento genere comprensión, debe hacer más que tan solo captar la atención. Debe incorporarse a un problema que al usuario final le interese.

**Cómo, y después qué:** la manera en la que se distribuyen los productos de conocimiento es tan importante como el contenido que los productos de conocimiento intentan expresar.

**Uno a la vez:** para expresar conocimiento complejo, debe separar el contenido en “partes” manejables y organizarlas de una manera lógica para el usuario final.

**Mira quién habla:** una voz auténtica creará credibilidad para un producto de conocimiento como nada más puede hacerlo.

**Cálmese:** utilizar conocimiento nuevo para calmar la ansiedad crónica es una de las maneras más poderosas de llegar a la conciencia del público.

**Únase al club:** crear un aura de membresía alrededor de un producto de conocimiento puede fomentar un fuerte sentimiento de cohesión e identidad de grupo.

**Más que palabras:** imágenes visuales simples, siempre que estén bien diseñadas, pueden convertir el conocimiento en comprensión sin necesitar de un texto o del lenguaje.

Después de haber logrado con éxito el compromiso de los usuarios en la planificación y el análisis inicial de la evaluación, el último paso es avanzar para asegurarse de que el mensaje de la evaluación llegue efectivamente a los usuarios propuestos en el tiempo y en la forma acordados. Para aumentar la probabilidad de un uso efectivo, es necesario hacer más que una consulta exhaustiva antes de realizar una evaluación de impacto. Las organizaciones deberían conocer y aplicar la práctica comprobada de la transferencia de conocimiento al comunicar los resultados de la evaluación.<sup>7</sup> El primer principio es particularmente importante: la comprensión de una idea aumenta significativamente cuando se la entiende como una nueva vuelta de tuerca sobre algo que alguien ya cree.

Por último, para administrar el proceso de comunicación con los usuarios es necesario saber si las

<sup>7</sup> ROI Ventures reveló estas “claves comprobadas para la transferencia de conocimiento” de un análisis de los productos de conocimiento más innovadores y efectivos del mercado en una comisión de la Fundación W.K. Kellogg en 2008.

comunicaciones están alcanzando sus objetivos. Los comunicadores de mensajes efectivos realizan pruebas posteriores al informe de la evaluación que determinan el lugar y la forma en que se conocen los hallazgos de la evaluación. Ya que esta es una pregunta fáctica y existe un riesgo muy bajo de parcialidad en los datos autorrecolectados, puede saberse lo anterior al pedirle al personal que interactúa con ese usuario que recolecte dicho comentario. Para brindar algún tipo de control de calidad, también es útil entregar una encuesta de una o dos preguntas mediante una herramienta de comentarios en línea o por teléfono celular. Una herramienta confiable, de código abierto, y fácil de usar es Frontline SMS. Los resultados de estos sencillos ejercicios de comentarios deberían incluirse en las planillas de puntajes mencionadas en el tema dos que aparece más abajo.

Para concluir la discusión de este tema de manera realista, vivimos en una época de recursos muy limitados. Es necesario establecer prioridades para el compromiso de la parte interesada y descubrir las oportunidades más valiosas.

### 3. Tema dos: Sistemas y operaciones unidos

Este tema se concentra directamente en conocer el objetivo de su evaluación y generar el compromiso de sus usuarios. Si el comienzo es poseer un diagrama claro de los usuarios, tener los sistemas organizacionales correctos para entregar los hallazgos de la evaluación a dichos usuarios es la manera de llegar a su meta. Este tema se resumió en una entrevista como “estructura organizacional” (vea el cuadro de texto que aparece más abajo). Fue el tema más prominente de todas las entrevistas y en la encuesta en línea de respuestas abiertas, resaltando que las evaluaciones recién comienzan a realizar demandas de sistemas de administración. Entregar los hallazgos correctos, de la manera correcta y en el tiempo correcto, genera una demanda sobre diferentes sistemas organizacionales. Ya que estas demandas atraviesan todo el campo de operaciones, promoción, estrategia, comunicaciones y recaudación de fondos, tomarse la evaluación en serio posiblemente tendrá efectos de integración para las organizaciones.

“El éxito significa que el aprendizaje de la evaluación es puesto en acción. Significa extender el aprendizaje por toda la organización, con cambios observables. Intentamos recolectar evidencias de todas las evaluaciones del impacto que realizamos para que podamos influir en las decisiones a nivel global.”

— Director de la evaluación,  
entrevista en mayo de 2012

Casi todos los ejemplos de éxito ofrecidos en la entrevista se relacionaban con un metaanálisis de una cantidad de evaluaciones y de aprendizaje estratégico con respecto a temas más abarcativos. Se citó un ejemplo de este tipo del método “Estudio de Impacto Estratégico” de CARE, el cual se aplicó a su trabajo de atribución de poder a las mujeres.<sup>8</sup> Esto

<sup>8</sup> Puede accederse a información sobre el método Estudio de Impacto Estratégico aquí: <http://pqdl.care.org/sii/default.aspx>.

resalta que el uso de la evaluación es más probable cuando el esfuerzo evaluativo puede corresponderse con los objetivos organizacionales y estratégicos más amplios, por ejemplo, aprender a mejorar un tema transversal como la programación basada en los derechos o la atribución de poder a las mujeres. Según un miembro del personal de CARE que desempeñaba un papel líder en el trabajo del Estudio de Impacto Estratégico, explicó el valor derivado del trabajo de atribución de poder a las mujeres y aumentó significativamente el compromiso hacia este enfoque en toda la organización.

Para las organizaciones grandes, que todas fueron bien representadas en la encuesta y las entrevistas, se enfatizó un nivel agregado de complejidad. Una única organización podría funcionar de maneras diferentes, con implementación directa, con otorgamiento de subvenciones, por medio de socios, promotores y más, y con una cantidad considerable de descentralización. Estas circunstancias requieren demandas extremadamente diferentes sobre el diseño, la implementación y el uso de la evaluación. No obstante, otra vez el potencial de integración aquí es significativo. Por ejemplo, el personal involucrado en la entrega directa en el campo podría encontrarse bien ubicado para apoyar una evaluación de programas de entrega de servicios basados en socios. La experiencia del personal sobre el uso de las evaluaciones de su trabajo les proporciona una base sólida para trabajar con socios sobre la forma en usar de la manera más adecuada los hallazgos de la evaluación.

“Mucho de lo que dije sobre el uso de la evaluación se resume a la estructura organizacional, incluida la forma en la que impacta en las comunicaciones y la toma de decisiones. Sin duda, es uno de los factores más limitantes que he tenido que afrontar.”

— correo electrónico recibido del director de evaluaciones después de la entrevista

Los entrevistados generalmente expresaron empatía sobre la carga que la realización y el uso de la evaluación de impacto genera en el personal. Notaron que, cuando sea posible, es importante generar un uso de la evaluación en prácticas existentes, en vez de agregar “trabajo nuevo”, que puede generar actitudes negativas hacia la evaluación y reducir las posibilidades de que los hallazgos se consideren cuidadosamente una vez que se haya completado la evaluación. Los entrevistados también señalaron que es importante designarle a un personal específico las habilidades correspondientes para que comuniquen los hallazgos de la evaluación y asegurarse de que dichas tareas se adecúen a otras responsabilidades.

Mercy Corps compartió una pauta general importante para reducir la carga de la evaluación: cuando sea posible, haga un uso completo de los datos existentes de investigaciones para reducir la carga de recolección de datos originales. Mercy Corps ilustra este principio por medio de la investigación que realizó para probar la validez de las teorías de cambio de su programa de jóvenes por la paz en Kenia.\* La investigación dependió principalmente del análisis de información de encuestas en hogares que ya habían sido realizadas por Mercy Corps y Afrobarometer.\*\* Al depender de información publicada de Afrobarometer, el trabajo de campo original llevó un total de dos semanas, y se usó más que nada para recolectar datos cualitativos para facilitar la interpretación de los hallazgos del análisis de datos cuantitativos de Afrobarometer y realizar una triangulación de dichos datos. Si bien tuvo sus “costos”, Mercy Corps cree que la investigación tuvo un efecto más positivo en la “reducción del tiempo de las demandas en el personal del programa” en comparación con la evaluación habitual.

\* El informe de esta investigación se encuentra disponible en: <http://www.mercycorps.org/resources/youthEDconflictstudy>.

\*\* Afrobarometer (<http://www.afrobarometer.org/>) es una agencia de investigación independiente que generalmente mide el entorno social, político y económico de África.

Los hallazgos de la evaluación deberían incluirse en casi todas las reuniones de administración regulares. Por ejemplo, una organización ha

establecido hallazgos de la evaluación o preguntas de aprendizaje como un punto de la agenda estándar en sus reuniones de equipo (ver el recuadro que aparece más abajo). De manera similar, las discusiones administrativas sobre nuevos productos de comunicación pueden incluir una o dos preguntas sobre la forma en la que se presentarán los hallazgos de la evaluación organizacional actual. El uso efectivo de la evaluación requiere tener un buen diagrama de todas las actividades regulares en las que se pueden integrar los usos de la evaluación de manera armónica y manteniendo un registro de la fiabilidad de la observación de aquellos momentos relacionados con la evaluación.

El tema relacionado de la capacidad del personal también se citó frecuentemente como una limitación, y la solución ofrecida refiere a la preferencia de desarrollar sistemas y prácticas existentes en lugar de crear nuevos. En vez de maneras de formación generales y diferenciales, que fueron calificadas como ineficientes en la encuesta en línea, un encuestado sugirió crear “los espacios y la orientación adecuados para el uso de los hallazgos. Debemos brindar pasos claros y factibles como resultado de los datos.”<sup>9</sup>

Especialmente debido al carácter imperativo del uso transorganizacional de la evaluación, se requieren las herramientas de administración adecuadas. Las agencias consultoras de administración tienen mucha experiencia en estos tipos de desafíos. Un enfoque aceptado es el uso de una planilla de puntaje de un proyecto (en este caso, el proyecto es una evaluación) que llegue hasta las planillas de puntajes de los niveles más superiores de la organización. Los indicadores deberían

<sup>9</sup> “How We Are Using Impact Evaluations”: informe de encuesta de los miembros de InterAction <http://www.interaction.org/document/survey-report-how-we-are-using-impact-evaluations>.



Mercy Corps ha comenzado una serie de reuniones titulada “Evaluación para Eventos de Aprendizaje Organizacional” (conocida como EVOLVE). Estas reuniones atraen a una gran variedad de personal que trabaja en un sector común, tanto en el campo como en la oficina central, y los involucra en una discusión para reflexionar sobre una evaluación presentada y su propia experiencia para responder preguntas críticas de esa área de programación. Estas síntesis de evaluación de sector o basada en temas ayudan a distinguir los hallazgos clave de una variedad de evaluaciones y resumir los puntos importantes a considerar sobre los enfoques del sector y el nuevo diseño del programa. Si bien las sesiones se reconocen como una fuente importante de aprendizaje, el liderazgo de Mercy Corps hace hincapié en que requieren “tiempo considerable por parte de los especialistas en soporte del sector, del personal de diseño, monitoreo y evaluación (DM&E), y miembros del equipo”, tal vez más tiempo del que generalmente otorgan. Esto hace resurgir un tema principal de esta guía de orientación: la manera predeterminada de las organizaciones es invertir menos en el uso de la evaluación.

incluir el tiempo y la calidad de los aportes del personal, y las métricas que se utilizarán después del informe (como aquellas presentadas en la discusión del tema uno que aparece más arriba).

Mercy Corps informa cierto éxito temprano con otra herramienta de administración habitual: estándares mínimos de la administración del programa. Los estándares sirven para “unir todas las funciones y los procesos de administración y, más o menos, ‘cerrar el ciclo’ del diseño a la implementación, a la evaluación, al aprendizaje y, de vuelta, al diseño.”

Estas y otras sugerencias prácticas de sistemas unidos para permitir el uso de la evaluación de impacto se hacen eco en un documento recientemente publicado por Millennium Challenge Corporation (MCC) titulado “Principles into

Practice.”<sup>10</sup> El informe de MCC ilustra de manera útil los desafíos particulares del uso de la evaluación de impacto para incrementar el aprendizaje en el contexto agropecuario, donde puede ser particularmente difícil lograr la medición de los atributos de manera convincente.

Estos tipos de soluciones requieren que se les dedique tiempo (generalmente esto no es visto como un problema, aunque el documento de MCC describe que los implementadores del proyecto tienden a subestimar las demandas de la evaluación de impacto) y, lo que es más polémico, el dinero. La evaluación continuamente recibe menos financiación que la necesaria, lo que significa que el uso de la evaluación prácticamente no posee financiación. Muchos entrevistados señalaron que los fondos de la evaluación no tienden a cubrir los costos reales de la creación y la implementación de una respuesta unida. Aquellos que pensaron que estaban progresando en la obtención de sistemas adecuados para el uso lo estaban haciendo con una financiación básica sin restricciones.

Aprovechando las discusiones de los temas uno y dos, podemos resumir esta parte de la guía con una lista de verificación operativa para el uso de las evaluaciones.

---

**10** Katherine Farely, Sarah Lucas, Jack Molyneux y Kristin Penn, “Impact Evaluations of Agriculture Projects”, Millennium Challenge Corporation, serie Principles into Practice, octubre de 2012. <http://www.mcc.gov/documents/reports/paper-2012001116901-principles-impact-evaluations.pdf>.

## Una lista de verificación operativa para el uso de la evaluación

### Planificación y administración

1. Desarrolle una propuesta válida para cada usuario potencial.
2. Estime qué evidencia será útil para qué usuario y en qué momento.
3. Reclute un equipo de todas las unidades de la organización que deberá asegurarse de que se satisfagan las necesidades identificadas de los usuarios.
4. Cuando sea posible, utilice al máximo los datos existentes de investigaciones para reducir la carga del personal de recolección de datos originales.
5. Cree una estrategia de comunicaciones para evaluaciones que diferencie las comunicaciones internas y externas, e incluya formatos de informe adecuados para el usuario.
6. Diagrame sistemas y actividades existentes para tener oportunidades de probar pequeños pasos para el uso de la evaluación.
7. Incluya discusiones rutinarias sobre los hallazgos de la evaluación en las reuniones de personal.
8. Realice un seguimiento de la concientización y del uso mediante una planilla de puntaje de la evaluación que llegue hasta las planillas de puntajes de los niveles más superiores de la organización. Los indicadores deberían incluir una línea temporal y la calidad de los aportes del personal, así como las acciones resultantes.

### Compromiso del usuario y medición del uso y del impacto de la evaluación

9. Antes de que comience la evaluación, comprometa a los usuarios a probar las hipótesis de la evaluación y los indicadores propuestos, y a determinar cuándo y cómo informar los hallazgos de la mejor manera.
10. Valide los hallazgos tentativos y profundice las interpretaciones mediante las consultas con los usuarios.
11. Lleve a cabo pruebas un mes después de que se haya informado la evaluación para saber el momento y la forma en que se conocieron y utilizaron los hallazgos de la evaluación.
12. Lleve a cabo pruebas seis meses después de que se haya informado la evaluación para saber la forma en la que esta pudo haber modificado las creencias y conductas de los usuarios.

#### 4. Tema tres: Incentivos y recompensas

Teniendo en cuenta las grandes barreras de realización y uso de la evaluación de impacto, ¿qué incentiva a las personas y las instituciones a llevarlas a cabo?

El enfoque más persuasivo a esta pregunta crítica que conocemos proviene del teórico sobre aprendizaje organizacional Edgar Schein. Él observó que las organizaciones tienden a hacer las cosas de la manera en que siempre las han hecho, hasta que la manera “comprobada” deja de funcionar. El motivo de esto no es evidente. El autor descubrió que se debe a que todas las organizaciones tienen lo que él denomina “ansiedad de aprendizaje”: la ansiedad producida por el hecho de tener que realizar un cambio y aprender algo nuevo. Esta ansiedad evita que las organizaciones aprendan. La ansiedad de aprendizaje es tan fuerte que solo puede superarse mediante la “ansiedad de supervivencia”: la ansiedad producida al darse cuenta de que al menos que se modifique algo, no se podrá sobrevivir. La ansiedad de supervivencia no suele encontrarse en organizaciones de desarrollo internacional y nunca se la relaciona con un fracaso en el uso correcto de las evaluaciones de impacto. Si Schein está en lo correcto, sin la presencia de nuevas fuerzas externas, no podemos esperar ver un progreso significativo en el uso de la evaluación.

Las nuevas fuerzas externas inexorablemente aumentan la ansiedad de supervivencia. Dos se relacionan con tendencias prácticas: mayor promoción y una administración más profesional.

Ya que muchas organizaciones realizan actividades de promoción, para poder ser exitosas (en los términos de Schein, “para sobrevivir”) deben apoyar sus posiciones con evidencias válidas.

La tendencia general hacia una administración más formal y profesional implica un uso mayor de métricas. Una cantidad mayor de métricas genera más demanda de evidencia de impacto sólido.

##### 4.1. Un ambiente de responsabilidad creciente

Sin embargo la fuerza externa más grande es el ambiente de responsabilidad creciente acerca de los beneficios públicos en general, gubernamentales y privados/no gubernamentales, y los enfoques de responsabilidad particularmente basados en la transparencia. A medida que aumenta la austeridad, también lo hace la presión de brindar la mejor evidencia de resultados.

La Oficina de Administración y Presupuesto de EE. UU. presentó estándares nuevos en 2012 que promueven programas con rigurosos estudios de efectividad.<sup>11</sup> Se requieren programas con fondos federales sobre servicios humanos, educación y salud para alcanzar los estándares cada vez más estrictos de medición de impacto. Si bien la política de evaluación de USAID es menos estricta, está apuntando hacia la misma dirección y exige que la USAID publique todas las evaluaciones que financia.<sup>12</sup>

En lo que puede ser una dirección reveladora del avance de las demandas de compromiso sobre organizaciones de desarrollo internacional con sede en EE. UU., surgió la Ley de Apropiações Externas de 2012 en una conferencia del Senado con una disposición:

*“Mejorar la eficacia de la asistencia humanitaria mediante un flujo de datos de comentarios continuo y fiel, obtenido de*

<sup>11</sup> “Use of Evidence and Evaluation in the 2014 Budget”, Oficina de Administración y Presupuesto. <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/memoranda/2012/m-12-14.pdf>.

<sup>12</sup> <http://blog.usaid.gov/2011/01/usaid-evaluation-policy-setting-the-standard/>.

*manera independiente. Dichos comentarios asegurarán que las agencias de asistencia y los donantes tengan una comprensión más clara de las percepciones de las poblaciones afectadas, si la asistencia que reciben es relevante a sus necesidades, el grado de confianza que depositan en las personas que los ayudan y si creen que vale la pena brindar comentarios. Cuando se informan al Congreso y se publican los datos de comentarios de este tipo, que brindan la base para la comparación y el contraste de la percepción del rendimiento de los proveedores de asistencia, estos podrían ofrecer un incentivo para transformar el principio de compromiso de los beneficiarios en mejoras prácticas en el campo y el ahorro de costos.”*

Haciendo más que establecer estándares de informe de evidencia más altos, muchos gobiernos de todo el mundo ahora están seriamente considerando estructurar sus financiaciones para que solo “paguen por el éxito”, definido como el alcance de objetivos cuantificables previamente identificados.<sup>13</sup> Este enfoque ha generado una innovación financiera conocida como el bono de impacto social, que afecta la inversión del sector privado y cuya declaración de ingresos es pagada por los gobiernos cuando, y solo cuando, se alcanzan los objetivos.<sup>14</sup>

#### **4.2. Cambio impulsado por Internet en el modelo de suministro para el desarrollo internacional**

Las demandas de responsabilidad privadas, no gubernamentales, también están aumentando

---

<sup>13</sup> USG se encuentra entre los líderes. Consulte, por ejemplo, los Departamentos de Justicia y de Trabajo de EE. UU. <http://www.whitehouse.gov/omb/factsheet/paying-for-success>. Este enfoque se está propagando rápidamente por todo el mundo.

<sup>14</sup> Para leer un informe reciente de McKinsey and Co. sobre el uso potencial de los bonos de impacto social, consulte <http://mckinseysociety.com/social-impact-bonds/>.

rápidamente, pero en este caso la fuente más sólida para el cambio es Internet, que trae con ella una amenaza existencial a “la manera habitual de trabajo” de las ONG internacionales. Los mercados de donación basados en Internet, como GlobalGiving y Kiva, ofrecen un nuevo modelo de donación que les permite a ciudadanos particulares realizar donaciones directas a grupos de base social en países en vías de desarrollo mediante sus plataformas de mercado de donación. La fundación Hewlett ha recopilado una base de datos de más de 100 de estas “plataformas de donación.”<sup>15</sup>

Las donaciones directas a grupos locales mediante un mercado de Internet conllevan un modelo alternativo de responsabilidad. Las plataformas de donación recopilan evidencia de impacto de las organizaciones que aparecen en los sitios e informan a los donantes sobre la manera de distribuir sus donaciones a las organizaciones “más efectivas”, usualmente asociadas a evaluadores de organizaciones benéficas tercerizados.

El evaluador de organizaciones benéficas más importante del mundo, Charity Navigator, que ahora posee más de 3,5 millones de usuarios diferenciados por año, ha descubierto que sus puntajes influyen en mil millones de dólares por año en donaciones particulares. Charity Navigator, que ahora tiene una antigüedad de 10 años, hasta hace poco usó un modelo de puntaje que se centraba exclusivamente en el bienestar financiero y la gobernanza efectiva. En parte en respuesta a la crítica de que este enfoque bidimensional no se equipara con la eficacia de la caridad, Charity Navigator ha anunciado

---

<sup>15</sup> Esta base de datos en un documento de trabajo interno de un grupo de aproximadamente 35 líderes del sector sin fines de lucro de EE. UU. que se han unido con el nombre “Markets for Good” (Mercados de la donación). Puede encontrarse en <http://www.marketsforgood.org/>.

que comenzará a puntuar a las organizaciones benéficas según la calidad de la evidencia reportada de sus resultados.<sup>16</sup>

### 4.3. Desarrollo de una cultura de aprendizaje

Con estos tiempos cambiantes, los “intraempresarios” evaluativos pueden hacer muchas cosas para mantenerse al frente de la curva de responsabilidad.

El uso de la evaluación de impacto se ajusta a la cultura de aprendizaje de una organización. La primera tarea es crear una cultura de aprendizaje sólida y posibilitadora en la organización. Hay mucha bibliografía acerca de esto, incluida aquella que se refiere específicamente a ONG internacionales y al aprendizaje. La bibliografía valida los seis pasos siguientes:

1. **Aceptación del liderazgo.** Las culturas de aprendizaje se hacen, no nacen. Exigen un respaldo sólido y constante por parte de un liderazgo superior. Si comienza en una base inferior, el equipo de M&E puede trabajar con la administración superior para brindar una serie de mensajes sobre la importancia del aprendizaje de las evaluaciones de impacto y sobre las nuevas prácticas que las posibiliten.
2. **Lleve a cabo una revisión internacional de los incentivos y los elementos disuasorios actuales para el aprendizaje.** Una vez que conoce las maneras en las que se desalienta el aprendizaje (por ejemplo, las formas en las que se percibe y se penaliza el fracaso), es posible volver a comenzar un proceso de creación de cultura desechando los elementos disuasorios.

---

<sup>16</sup> “Where we are headed”, Charity Navigator. <http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=1193>.

3. **Cree oportunidades de reflexión en las que se discutan preguntas de aprendizaje.** Estas oportunidades pueden y deberían ser, en su esencia, diversas y estar relacionadas. Algunos ejemplos son los siguientes:

- a. almuerzos informales para “conocer al evaluador” (que funcionan mejor en la etapa de diseño de una evaluación y duran hasta las discusiones de los hallazgos);
- b. revisiones formales del progreso de evaluación en reuniones del equipo de administración;
- c. presentaciones breves de los resultados en reuniones de personal; y
- d. presentaciones en reuniones de personal regularmente programadas que crean un plan para asegurar el uso de los resultados de la evaluación.

4. **Comience a dar recompensas por logros en el aprendizaje,** en lugar de “tener un buen resultado” en la evaluación, como forma de reconocimiento. Hasta puede ser remunerativo.

5. **Agregue el uso de la evaluación en las descripciones de puesto y en las evaluaciones de rendimiento.** Como mínimo, cualquier persona que asista o contribuya a una evaluación debería hacerse responsable de comprobar la utilización de los hallazgos.

- a. Es importante reconocer que la responsabilidad del personal conlleva otro tipo de ansiedad: “¿pensarán que estoy teniendo un mal rendimiento?”. La incorporación de la responsabilidad acerca del uso de la evaluación a las descripciones de trabajo debe generar las condiciones necesarias para que las discusiones de los resultados sean sinceras y abiertas. La responsabilidad

tiene como fin posibilitar el aprendizaje, no obtener resultados “positivos” de la evaluación. El fracaso más grande en el desarrollo es el no aprender de nuestro trabajo.

**6. Implemente y administre enérgicamente las herramientas de uso de la evaluación descritas en el tema dos de esta guía.**

**4.4. Aprendizaje colectivo**

Acorde con las perspectivas de Schein sobre la lucha épica entre la ansiedad de aprendizaje y la de supervivencia, lo más importante que puede hacer el sector de desarrollo internacional para fomentar el uso efectivo de las evaluaciones de impacto es lanzar un proyecto comparativo sobre el uso de una evaluación de impacto. Ya que no costaría demasiado dinero, podría ser financiado por la suscripción nominal de usuarios, cuya participación sería voluntaria.

A continuación, se enumeran seis pasos para establecer un proyecto comparativo:

1. Recluta a un grupo inicial de al menos 10 organizaciones dispuestas a participar.
2. El grupo financiador establece las cuotas y las reglas de compromiso del proyecto basadas en la confidencialidad y la transparencia, y en la inclusión de participantes adicionales en el primer año.
3. El grupo financiero establece un conjunto de no más de 12 indicadores del uso de la evaluación que deberán ser rastreados e informados por todos los participantes.
4. Los participantes rastrean e informan las métricas acordadas trimestralmente.

5. Se analizan e informan las mediciones informadas según las reglas de compromiso acordadas.
6. Los participantes se reúnen personalmente y por medios virtuales entre los informes trimestrales para interpretar los datos e intercambiar sus experiencias.

Luego de cuatro ciclos de informes, realice una evaluación formativa para revisar las métricas y los procedimientos de aprendizaje, y desarrollar un plan para que el proyecto avance, incluido el reclutamiento de más miembros.

Se puede comenzar a ver los que podrían ser precursores de dichos proyectos comparativos en sectores específicos. Por ejemplo, en el sector agropecuario, un grupo informal de agencias de asistencia gubernamentales y fundaciones internacionales han creado una Agenda de aprendizaje sobre la seguridad alimentaria (Food Security Learning Agenda) que establece preguntas con un elevado grado de prioridad

*“... para las que no existen evidencias o respuestas y que podrían ser los mayores colaboradores para los esfuerzos por mejorar los programas de seguridad alimentaria de todo el mundo. La Agenda de aprendizaje sobre la seguridad alimentaria representa un esfuerzo concentrado por promover el aprendizaje basado en evidencias con socios que trabajan en los sectores agropecuarios, de desarrollo económico y de nutrición, y brinda un marco de prioridades en las que pueden concentrarse los socios y de acuerdo a las cuales pueden alinear la programación de sus esfuerzos de M&E.”<sup>17</sup>*

<sup>17</sup> Borrador de un trabajo interno no publicado con fecha del 20 de septiembre de 2012.

## Resumen

La serie de guías de orientación sobre la evaluación de impacto de InterAction brinda un conjunto de referencia completo e introductorio para organizaciones de desarrollo internacional. Establece los porqué y los cómo básicos de la evaluación de impacto y brinda citas de bibliografía más detallada y técnica.

Esta guía, la última de la serie, se centra en el uso de las evaluaciones de impacto. El argumento central de esta guía es que el verdadero estándar de oro de la evaluación de impacto no es una metodología en particular, sino si se utiliza una evaluación y qué tan bien se la utiliza, para mejorar y acelerar los resultados del desarrollo. A los lectores de esta serie de guías de orientación debe quedarles en claro que los autores de las guías no consideran que ningún método de evaluación sea en sí mismo superior a algún otro. En lugar de eso, han intentado brindar los conceptos y las directrices prácticas que les permitirán a los profesionales diseñar y llevar a cabo las evaluaciones de impacto que más se ajuste a sus objetivos. Y cualquiera que sea la metodología de evaluación empleada, esta última guía de orientación hace hincapié en que la pregunta más importante que debe hacerse y responderse con respecto a la evaluación es “¿Y ahora qué?”

La medición determinante de una evaluación es la forma en la que dicha evaluación informa el accionar posterior. El enfoque y las prácticas recomendados establecidos en esta guía de orientación se ofrecen para ayudar a asegurarse de que todas sus evaluaciones de impacto se destaquen frente a esta medición. La alarma de advertencia que suena a lo largo de esta guía es que, sin planes bien diseñados y respaldados por una variedad de prácticas administrativas, las organizaciones suelen darle un uso muy pobre a los hallazgos de la evaluación.

Hasta es probable que los mejores planes y prácticas no puedan sostener un uso riguroso de la evaluación a lo largo del tiempo, a menos que incentivos internos y externos refuercen el uso efectivo de las evaluaciones. La guía alega que las tendencias actuales favorecen el mayor y el mejor uso de la evidencia. Pero el balance de los incentivos aún favorece fuertemente el *status quo ante*, en el que el uso de la evaluación no se rastrea ni se administra con cuidado.

## Referencias

### Entrevistados

*Nombres, cargos y afiliación organizacional al momento de la entrevista*

- Amy Biel, Monitoring and Evaluation Specialist, Heart to Heart
- Anna Young, Senior Director, Strategy and Learning, Mercy Corps
- Dale Hill, Senior Monitoring and Evaluation Advisor, American Red Cross
- Elena Vinogradova, Research Scientist, Education Development Center
- Guy Sharrock, Senior Advisor for Monitoring & Evaluation, Catholic Relief Services
- Holta Trandafilii, Design, Monitoring & Evaluation Specialist, World Vision
- Jeannie Annan, Director of Research, Evaluation and Learning, International Rescue Committee
- Kristin Penn, Senior Director of Agriculture, Millennium Challenge Corporation
- Maby Palmisano, Senior M&E Director, ACDI/VOCA
- Maliha Khan, Director, Learning, Evaluation and Accountability Department, Oxfam America
- Rienzzie Kern, Senior Director Planning, Monitoring & Evaluation, Heifer International

## Materiales publicados

- Bamberger, M. and Kirk, A. *Making Smart Policy: Using Impact Evaluation for Policymaking*. World Bank, 2009. [http://siteresources.worldbank.org/INTISPMA/Resources/383704-1146752240884/Doing\\_ie\\_series\\_14.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTISPMA/Resources/383704-1146752240884/Doing_ie_series_14.pdf).
- Cousins, J. and Leithwood, K. "Current Empirical Research on Evaluation Utilization," *Review of Educational Research*, 1986. Vol. 56, No. 3, Pp. 331-364.
- Farley, K. et al. "Principles into Practice: Impact Evaluations of Agriculture Projects," Millennium Challenge Corporation, 2012. <http://www.mcc.gov/documents/reports/paper-2012001116901-principles-impact-evaluations.pdf>.
- Hallam, A. "Harnessing the Power of Evaluation in Humanitarian Action: An initiative to improve understanding and use of evaluation," ALNAP, 2011. <http://www.alnap.org/pool/files/evaluation-alnap-working-paper.pdf>.
- Johnson, K. et al. "Research on Evaluation Use: A Review of the Empirical Literature From 1986 to 2005," *American Journal of Evaluation*, 2009. Vol. 30 No. 3, Pp. 377-410.
- Ledermann, S. "Exploring the Necessary Conditions for Evaluation Use in Program Change," *American Journal of Evaluation*. 2012. Vol.33 No. 2, Pp. 159-178.
- Patton, M. *Utilization-Focused Evaluation*, 4<sup>th</sup> edition. London: SAGE, 2008.
- "Actionable Measurement at the Gates Foundation," The Bridgespan Group Blog. <http://www.bridgespan.org/Blogs/Measuring-to-Improve/September-2012/Actionable-Measurement-at-the-Gates-Foundation.aspx#UHvzYRi2l4A>.
- "As I Recall—Or How to Take Advantage of Less-Than-Successful Evaluation Experiences," edición especial de *Canadian Journal of Program Evaluation Special issue* de 2010. Vol. 25, n.º 3. <http://cjpe.ca/site.cgi?s=4&ss=21&lang=en&volume=2010//3>. *Presenta 11 casos de evaluaciones que no pudieron producir los resultados esperados*.
- "Designing a Better Partnership," Center for Effective Philanthropy Blog. [http://www.effective-philanthropy.org/blog/2012/10/designing-a-better-partnership/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29](http://www.effective-philanthropy.org/blog/2012/10/designing-a-better-partnership/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29).
- "Making an Impact: Impact measurement among charities and social enterprises in the UK," New Philanthropy Capital. <http://www.thinknpc.org/publications/making-an-impact/>.
- "State of Evaluation: Evaluation Practice and Capacity in the Nonprofit Sector," Innovation Network. [http://www.innonet.org/client\\_docs/innonet-state-of-evaluation-2010.pdf](http://www.innonet.org/client_docs/innonet-state-of-evaluation-2010.pdf).
- "How We Are Using Impact Evaluations," Keystone Accountability. <http://www.interaction.org/document/survey-report-how-we-are-using-impact-evaluations>.