

# RELACIÓN ENTRE EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN CON LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

Por Burt Perrin



Esta es la segunda 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*; *Introducción a los Métodos Mixtos de la Evaluación de Impacto* y *Uso de los Resultados 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).



|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1. ¿Cómo pueden el monitoreo y otras formas de evaluación respaldar la evaluación de impacto?</b> | <b>2</b>  |
| 1.1. Características principales del monitoreo, la evaluación y la evaluación de impacto             | 2         |
| 1.2. Cómo puede M&E contribuir a la evaluación de impacto  | 7         |
| <b>2. Cómo integrar la evaluación de impacto en el razonamiento y las prácticas de M&amp;E</b>       | <b>8</b>  |
| 2.1. Articule la teoría de cambio  | 8         |
| 2.2. Identifique las prioridades para llevar a cabo la evaluación de impacto                         | 11        |
| 2.3. Identifique las necesidades de información/datos  | 11        |
| 2.4. Comience con lo que ya tiene  | 14        |
| 2.5. Diseñe e implemente la evaluación de impacto; analice e interprete los hallazgos                | 15        |
| 2.6. Use los hallazgos   | 16        |
| 2.7. Revise, reflexione y actualice  | 17        |
| <b>3. Involucre a toda la organización</b>   | <b>17</b> |
| 3.1. M&E: actividades esenciales que requieren respaldo y autoridad de la administración superior    | 18        |
| 3.2. Se requiere una participación activa del personal del programa                                  | 18        |
| <b>Resumen</b>   | <b>19</b> |
| <b>Referencias y otros recursos útiles</b>   | <b>20</b> |
| <b>Anexo 1: análisis de contribución</b>   | <b>21</b> |

---

# Introducción

El objetivo de las organizaciones no gubernamentales (ONG) y de otros facilitadores del desarrollo es ayudar a que las personas mejoren su estilo de vida, sus comunidades, sociedades y entornos. Las ONG suelen interesarse en contribuir al cambio social, como al aumento en la justicia y en la seguridad económica y social, y comprenden que dichos cambios representan resultados a largo plazo que van más allá del logro de resultados a corto plazo.

Como se indica en la Guía de orientación 1, el impacto y la evaluación de impacto se tratan de eso: una identificación sistemática y empírica de *los efectos que surgen de una intervención, ya sean deseados o no deseados, directos o indirectos*. Normalmente, se entiende que los impactos ocurren después, y como consecuencia, de resultados intermedios. Cada vez está más claro que no alcanza con tener buenas intenciones. La evaluación de impacto no solo considera qué hacen las agencias, sino *qué pasa como consecuencia de dichas actividades* y hasta qué punto estas intervenciones hacen una diferencia en el estilo de vida de las personas y en las condiciones en las que viven.

La mayoría de las ONG participan en diversas actividades de monitoreo y evaluación (M&E). El alcance de estas actividades puede variar considerablemente. En muchos casos, M&E abarca principalmente el monitoreo y el informe, si bien las organizaciones también se están involucrando cada vez más en diversas actividades de evaluación, dado que examinan varios aspectos de su desempeño. Sin embargo, se le presta significativamente menos atención a la evaluación de impacto.

Esta guía de orientación ilustrará la relación entre M&E de rutina y la evaluación de impacto; especialmente, indicará cómo tanto las actividades de monitoreo como de evaluación pueden ayudar a que una evaluación de impacto tenga valor y sea significativa, y hasta hacerla posible. Por lo general, las evaluaciones de impacto son externas y son llevadas a cabo de forma total o parcial por un experto independiente externo a la agencia.<sup>1</sup> Sin embargo, M&E representa papeles clave, como los siguientes:

- Identifica cuándo y en qué circunstancias sería posible y apropiado llevar a cabo una evaluación de impacto.
- Contribuye con datos esenciales para llevar a cabo una evaluación de impacto, como datos de base de diversos tipos e información sobre la naturaleza de la intervención.
- Contribuye con la información necesaria para interpretar y aplicar los hallazgos de la

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, consulte la *Política de Evaluación* de USAID de enero de 2011. Sin embargo, las evaluaciones de impacto pueden, efectivamente, ser llevadas a cabo de manera interna o de forma combinada. La Guía de orientación 1 incluye mayor información sobre quién debería llevar a cabo una evaluación de impacto.

evaluación de impacto. Esto incluye información sobre el contexto y datos como la calidad de la implementación, que son necesarios para comprender *por qué* se han dado o no ciertos cambios y qué podemos hacer para que nuestros esfuerzos sean aún más efectivos en el futuro.

La sección 1 de esta guía de orientación desarrolla algunas de las características de la evaluación de impacto y cómo difiere del monitoreo y de otros tipos de evaluación, y, más precisamente, cómo estos enfoques diferentes pero complementarios pueden enlazarse para ayudar a que una evaluación de impacto sea significativa.

La sección 2 brinda guía y sugerencias sobre los diversos pasos involucrados y enfoques que pueden utilizarse para potenciar la contribución de M&E de rutina a la evaluación de impacto.

Una audiencia principal de esta guía de orientación es el *personal de M&E* en las ONG, para ayudarlos a identificar los pasos que pueden seguir para unir de mejor manera las actividades de M&E a la evaluación de impacto. Esta guía también podría interesarle al personal de otros tipos de organizaciones, como las fundaciones.

Además, esta guía también será significativa para la *administración de la ONG*, así como para el *personal del programa*. ¿Por qué? Primero, como se indica en la sección 3, no tiene mucho sentido llevar a cabo una evaluación de impacto, a menos que toda la organización busque el impacto y la mejora continua, y se pregunte cómo mejorar lo que se está haciendo. La organización debe estar dispuesta a actuar sobre los resultados de la evaluación de impacto y otras formas de evaluación.

En segundo lugar, no solo los especialistas en evaluaciones deben ocuparse de M&E. El personal del programa puede y debe representar un papel muy activo en la recolección de datos y el registro de sus observaciones y experiencias, lo que puede ayudar a garantizar que las evaluaciones de impacto aborden las preguntas adecuadas y que reflejen con exactitud lo que están haciendo los programas.

## 1. ¿Cómo pueden el monitoreo y otras formas de evaluación respaldar la evaluación de impacto?

El monitoreo y la evaluación pueden hacer contribuciones esenciales a la evaluación de impacto. De hecho, no es posible llevar a cabo una evaluación de impacto *significativa*<sup>2</sup> sin el importante respaldo de las actividades regulares de M&E de una organización. Si bien el alcance de esta guía es demasiado limitada para incluir una discusión sobre la naturaleza y la diversidad del monitoreo y de la evaluación, es importante reconocer algunas diferencias significativas entre el “monitoreo” y la “evaluación”, las cuales hacen contribuciones diferentes a la evaluación de impacto. Por lo tanto, es útil considerar algunas características básicas, entre ellas, las diferencias y las posibilidades de complementariedad, antes de identificar de manera más específica cómo puede “M&E” ayudar a la evaluación de impacto.

### 1.1. Características principales del monitoreo, la evaluación y la evaluación de impacto

La siguiente tabla resume algunas de las características más comunes y, generalmente, más acordadas del monitoreo, de la evaluación y de la evaluación de impacto. Esta tabla debería leerse

---

<sup>2</sup> Evaluación de impacto “significativa”: representaría adecuadamente la intervención en cuestión y su contexto; es válida en todos los sentidos (p. ej., tiene validez interna y externa); y, por sobre todo, brinda información útil que puede ayudar a planificar pasos futuros.

## Monitoreo, Evaluación y Evaluación de Impacto: algunas características básicas

| Monitoreo  | Evaluación   | Evaluación de Impacto   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Periódico; se utilizan datos recolectados como rutina o fácilmente accesibles; generalmente interno; suele centrarse en las actividades y los productos, aunque también suelen utilizarse indicadores del resultado/impacto.</li> <li>• Asume la adecuación del programa, de las actividades, de los objetivos y de los indicadores.</li> <li>• Usualmente, realiza un seguimiento del avance según un número reducido de objetivos/indicadores preestablecidos.</li> <li>• Generalmente cuantitativo.</li> <li>• No puede indicar causalidad.</li> <li>• Es difícil utilizarlo por sí solo para evaluar el impacto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente episódica, suele ser externa.</li> <li>• No solo evalúa los productos, sino los resultados.</li> <li>• Puede cuestionar la lógica y la relevancia del programa, los objetivos y las actividades.</li> <li>• Puede identificar efectos no deseados y planeados.</li> <li>• Puede abordar preguntas del tipo de “cómo” y “por qué”.</li> <li>• Puede brindar orientación para pasos futuros.</li> <li>• Puede utilizar datos de diferentes fuentes y de una amplia variedad de métodos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una forma específica de evaluación.</li> <li>• Esporádica, poco frecuente.</li> <li>• Normalmente externa.</li> <li>• Por lo general, es un estudio de investigación discreto.</li> <li>• Se centra especialmente en una forma de atribución (causalidad), generalmente con un contrafactual.</li> <li>• Por lo general, se concentra en los cambios a largo plazo, como la calidad de vida de los beneficiarios deseados.</li> <li>• Debe considerar qué se hizo efectivamente (p. ej., a través de M&amp;E) e identificar los impactos.</li> </ul> |

con atención. Como algunas de las palabras (p. ej., “usualmente”, “puede”, “generalmente”) y el siguiente texto lo indican, suele haber cierta variación en la forma en que estos conceptos se piensan y se aplican.

El **Monitoreo**, generalmente, involucra el seguimiento del avance según los planes u objetivos previamente identificados, utilizando datos que sean fáciles de recolectar y de medir de forma continua. Si bien en el monitoreo se utilizan datos cuantitativos, también es posible que se utilicen datos cualitativos y, de hecho, algunas agencias lo hacen con regularidad.

El monitoreo se lleva a cabo para lograr diversos objetivos, que, generalmente, tienen poca relación con la evaluación de impacto. Algunas de las razones más frecuentes para realizar el

monitoreo incluyen:

- Uso interno por parte de gerentes de proyectos y el personal para comprender mejor y realizar un seguimiento del avance, principalmente para identificar si el proyecto está bien encaminado o no. Esto incluye el seguimiento de datos acerca de qué servicios fueron efectivamente brindados, la calidad de los servicios brindados, a quién se está ayudando y los temas relacionados. Los datos de monitoreo, a veces, podrían ser utilizados también como un sistema de detección temprana, y los hallazgos negativos o inesperados podrían insinuar la necesidad de considerar un cambio en el enfoque mientras el proyecto o el programa aún se encuentran en proceso.
- Uso organizacional interno según las sucursales regionales, nacionales o



internacionales, para que la agencia pueda realizar un seguimiento de la situación de un proyecto o una actividad en función de los planes y las expectativas; para fines de planificación y administración, y para dar cuenta a la junta de la agencia, los financiadores y al público.

- Abordaje de requisitos externos para el cumplimiento y el control, como demandas de donantes para que se realicen informes y se dé cuenta del proyecto.

El monitoreo también puede realizarse de otras formas. En lugar de centrarse específicamente en qué está haciendo la organización, por ejemplo, el monitoreo podría incluir encuestas a los usuarios sobre servicios públicos,<sup>3</sup> servicios de promoción de muchas organizaciones que podrían detectar prácticas de corrupción, enfoques ambientales, trabajo infantil en prácticas empresariales locales, etc.

#### Algunas definiciones de monitoreo:

Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados. (Glosario del Comité de Asistencia para el Desarrollo [DAC] de la OECD)

El seguimiento de productos y resultados del proyecto como indicadores de efectividad del proyecto o el alcance que tuvo el proyecto en cuanto al logro de sus objetivos. (USAID)

Si bien todas estas son razones legítimas e importantes para llevar a cabo el monitoreo, ninguna se relaciona con la contribución a la evaluación de impacto. Consecuentemente, a veces el tipo de datos recolectados y las formas en las que se guardan e informan, resultan difíciles de utilizar a la hora de la evaluación. Como el cuadro a la derecha lo sugiere, uno necesita *planificar previamente* para que los datos del monitoreo puedan ser útiles para la evaluación de impacto. En situaciones ideales, aquellos que lleven a cabo una evaluación de impacto pueden contribuir al diseño y a la estructura de un sistema de monitoreo de la intervención.

Al mismo tiempo, es importante reconocer las limitaciones del monitoreo. Principalmente, el monitoreo realiza un seguimiento del avance en relación con objetivos e indicadores predeterminados, y los asume como adecuados. Pero el monitoreo por sí solo no resulta suficiente para llegar a conclusiones sobre la atribución o para identificar las *razones* por las que se han, o no, producido cambios (como hasta qué punto dichos cambios son una consecuencia de la intervención o se deben a otros factores). Además, no suele poder identificar los efectos no deseados, los espacios vacíos del servicio, etc. Para poder determinar esto, generalmente se necesita una evaluación.

Una situación muy común: en una evaluación del impacto planificada al final de un proyecto se descubre que no se ha recolectado información de referencia u otros datos adecuados o desglosados como corresponde para demostrar los cambios o incluso brindar información necesaria sobre las actividades del programa, a quién se ha ayudado o cualquier otra información necesaria. De esta forma, no es posible identificar el impacto ni atribuírselo de ninguna manera al programa.

<sup>3</sup> Material de lectura adicional: Samuel Paul. *Holding the State to Account: Citizen Monitoring in Action*. Bangalore: Public Affairs Centre, 2002.

La **Evaluación** involucra una indagación sistemática basada en la evidencia que puede describir y evaluar *cualquier* aspecto de una política, un programa o un proyecto. La evaluación utiliza una amplia variedad de métodos tanto cuantitativos como cualitativos, ofrece información integral sobre qué está sucediendo, por qué y sobre si es adecuado o no, y brinda orientación para pasos futuros.

La evaluación puede llevarse a cabo para lograr diversos objetivos y puede adoptar formas variadas. Algunos de los siguientes tipos de evaluación (la lista no es completa, existen muchos otros enfoques evaluativos), en determinadas situaciones, podrían contribuir a la evaluación de impacto.<sup>4</sup>

- Las **Evaluaciones de necesidades** involucran el análisis o la evaluación de las necesidades o de las situaciones problemáticas, generalmente anteriores al desarrollo inicial del diseño del proyecto. Dichas evaluaciones suelen identificar las formas de abordar estas necesidades.
- Las **Evaluaciones del proceso (o de la implementación)** describen la naturaleza de la intervención de la forma en que efectivamente se implementa en la práctica. Hasta cierto punto, el monitoreo podría brindar datos sobre las actividades de un programa que pueden resultar útiles para la evaluación de impacto. Sin embargo, las intervenciones no suelen aplicarse como se las pensó inicialmente y suelen modificarse a lo largo del tiempo, generalmente por buenas razones. Puede ser sorprendentemente difícil determinar qué

está ocurriendo realmente, a quién se está ayudando, de qué formas y hasta qué punto, y qué otras cuestiones están sucediendo. La evaluación del proceso tiene la posibilidad de hacer un análisis más profundo que el del monitoreo y generalmente utiliza preguntas explícitas que surgen del monitoreo como punto de partida.

Los programas suelen necesitar modificaciones, a veces de forma considerable, debido a la información recopilada de las evaluaciones de necesidades y de otras formas de comentarios obtenidos del monitoreo y de la evaluación. Por ejemplo, un programa que se centra en huérfanos y niños vulnerables inicialmente tiene como supuesto que los niños que viven solos serán los más vulnerables, pero rápidamente se enteran de la existencia de hogares liderados por adultos en los que los niños eran aún más vulnerables.

Si no se comprende *verdaderamente* lo que es “el programa”, aún la evaluación de impacto más sofisticada y estadísticamente rigurosa carecerá de sentido. Las evaluaciones que resumen de manera clara el programa, junto con las razones por las que se aleja de las expectativas originales, pueden brindar información de un valor incalculable para ayudar a comprender la forma en que las intervenciones del programa pueden haber tenido un impacto (o, tal vez, para indicar algunos de los desafíos de la implementación del programa o algunos de sus supuestos subyacentes que podrían impedir su capacidad de lograr un impacto). Por ejemplo, si los impactos de un programa fueran limitados, los datos de la evaluación de proceso pueden ayudar a determinar si esto se debió a un problema en cómo se esperaba que el programa funcionara en *teoría* o a las limitaciones en la forma en que este se implementó.

<sup>4</sup> La mejor fuente de definiciones de términos clave utilizados en la evaluación del desarrollo, como los que aparecen en esta guía, es la siguiente: Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OECD. *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*, <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>. También consulte: Michael Scriven. *Evaluation Thesaurus*. 4.ª edición. Sage Publications, 1991. La *Política de Evaluación* de USAID agrupa todas las formas de evaluación que no sea la evaluación de impacto en la categoría de “evaluación del desempeño.”



### Algunas definiciones de evaluación:

Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. (Glosario del DAC de la OECD)

La recolección y el análisis sistemático de información acerca de las características y los resultados de programas y proyectos a modo valorativo, para mejorar la efectividad o informar las decisiones acerca de la programación actual o futura. (USAID)

- La **Evaluación formativa**, llevada a cabo en el transcurso de la implementación, tiene como objetivo mejorar el rendimiento en los pasos siguientes de un programa o proyecto. Esto puede ayudar a identificar los resultados intermedios, hasta qué punto la intervención tendrá impacto (de tener alguno) y qué más podría necesitarse para aumentar la efectividad. Consecuentemente, esto contribuirá a que posteriormente se lleve a cabo una evaluación sumativa o de impacto<sup>5</sup> más significativa.
- La **Evaluación organizacional** estudia la efectividad general de una organización o, tal vez, la de una unidad organizacional. El éxito de una intervención, a veces, podría depender más de los factores organizacionales (p. ej., gerencia, administración, recursos humanos, finanzas, relaciones intra e interorganizacionales, etc.) que de su diseño. Dichos factores son información clave que debe tenerse en cuenta a la hora del diseño y de la interpretación de la evaluación de impacto.

<sup>5</sup> La evaluación sumativa, generalmente equiparada con la evaluación de impacto, analiza hasta qué punto se alcanzaron los resultados previstos al final de una intervención planeada y determina su valor.

Además, el Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC) de la OECD, uno de los organismos más influyentes sobre la evaluación del desarrollo, ha identificado cinco criterios (o preguntas) básicos de evaluación: relevancia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad.<sup>6</sup> Tenga en cuenta que la evaluación de *impacto* representa solo uno de estos criterios. No suele ser posible llevar a cabo una evaluación de impacto centrada específicamente en la atribución sin realizar también otras formas de evaluación para comprender mejor lo que ha sucedido. No tiene mucho sentido documentar que una intervención está teniendo un impacto si ya no es relevante o si existieran formas más efectivas o menos costosas de abordar la necesidad básica, o si es probable que la intervención o sus resultados no continúen o no sean sostenibles.<sup>7</sup> La Guía de orientación 1 desarrolla situaciones en las que una evaluación de impacto podría resultar útil.

Por lo general, la **Evaluación de impacto** comparte las características básicas de otras formas de evaluación, y debería ser uno de los enfoques de evaluación de una ONG. De todas formas, como se sugiere en la tabla de la página 3, con frecuencia existen diferencias significativas, que recalcan la necesidad de utilizar otras formas de M&E para hacer que una evaluación de impacto sea significativa.

La Guía de orientación 1 puntualiza que, a veces, el impacto y la evaluación de impacto se definen de diferentes formas. Sin embargo, un aspecto

<sup>6</sup> Una de las tantas fuentes para obtener mayor información sobre estos criterios es el *DAC Criteria for Evaluating Development Assistance*. Este y muchos otros recursos evaluativos de la DAC pueden encontrarse en [http://www.oecd.org/document/35/0,3746,en\\_21571361\\_34047972\\_31779555\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/35/0,3746,en_21571361_34047972_31779555_1_1_1_1,00.html).

<sup>7</sup> Con frecuencia, las intervenciones sujetas a evaluaciones de impacto o a otras investigaciones intensivas poseen más recursos que un trabajo “normal”, en el sentido de que no son sostenibles o de que se pueden “ampliar” rápidamente o aplicarse en otros contextos.

esencial de la evaluación de impacto se ocupa de la *atribución*, el enlace de los impactos que pueden documentarse a una intervención en forma de causa y efecto. De todas formas, no es suficiente solamente saber que el impacto se debe a una intervención. Para poder aplicar los hallazgos de una evaluación de impacto en otros entornos o a otros grupos de beneficiarios, uno necesita saber *por qué y cómo* se surgieron los resultados dados, además de las características de aquellos que resultaron (o no) beneficiados.

Aquí es cuando M&E significativo puede ser de ayuda, siempre y cuando uno identifique de antemano, y lo más específicamente posible, qué tipo de información se necesitará y de qué manera las diversas formas de M&E pueden brindarlo.

### 1.2. Cómo puede M&E contribuir a la evaluación de impacto

Como el debate anterior lo indica, existen diversos tipos de datos que M&E puede, y de hecho *debe*, contribuir para posibilitar una evaluación de impacto. Las siguientes son las cuatro categorías básicas de información que M&E puede contribuir a la evaluación de impacto.

**1. Información acerca de la naturaleza de la intervención**, que es esencial para que la evaluación de impacto enlace de manera causal cualquier resultado documentado con aquello que se hizo. Se necesita información básica de M&E de rutina sobre: la naturaleza real de los servicios brindados; los datos de base, así como los cambios a lo largo del proceso, en relación con las personas a las que se brinda ayuda (o a quién va dirigido, como en el caso de las iniciativas de promoción); el número y las características de los beneficiados afectados, incluidos subgrupos relevantes; los productos del programa; y la forma en que ha avanzado la

intervención. Podrían diferir a lo que se esperaba originalmente. Como se mencionó antes, la intervención planificada puede variar significativamente de lo que efectivamente se implementó, ya sea en consecuencia de comentarios de M&E o por cambios situacionales. La población destinataria también podría cambiar durante el proceso del programa, a medida que las organizaciones obtienen mayor información sobre quiénes serían elegibles para un programa o llegan a las personas de manera más efectiva. Si esto no se tiene en cuenta, cualquier hallazgo de una evaluación de impacto podría perder su validez.

Muchos de estos datos son de naturaleza cuantitativa y pueden surgir del monitoreo, sumado a descripciones cualitativas sobre la naturaleza del programa o proyecto. Puntualmente, la evaluación del proceso suele poder brindar información más detallada acerca de hasta qué punto los servicios (o mensajes, en el caso de un programa de promoción) están efectivamente llegando a la audiencia deseada, qué se opina de ellos y cómo varían en los diferentes grupos de personas.

**2. Información acerca del contexto de la intervención.** ¿Qué otros factores e intervenciones podrían influir en que una intervención “funcione” o no? ¿Pueden grupos diferentes de personas verse afectados de manera diferente (p. ej., que una ayuda brindada después de una catástrofe vaya de manera desproporcionada a aquellos que se encuentran en mejor posición de acceder a ella; servicios y otras formas de asistencia que requieren que las personas se dirijan a un lugar y, por lo tanto, quedan sin asistencia aquellas personas con limitaciones motoras)? Dicho tipos de consideraciones deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar las

evaluaciones de impacto.

De manera similar, ¿qué factores influyentes sobre el contexto de esta intervención podrían considerarse relevantes? Por ejemplo, el éxito de la entrega de ayuda alimenticia y las vidas salvadas consecuentemente suelen depender de cuestiones fuera del control del programa, como la logística, el clima, el apoyo (o la interferencia) de organizaciones gubernamentales o terroristas, etc. Este tipo de información es esencial para una interpretación significativa de los datos de la evaluación de impacto y para la identificación de las implicaciones de los hallazgos en otros entornos o en otras situaciones. Estos tipos de datos son principalmente (pero no necesariamente) cualitativos. A veces surgen del monitoreo, pero en muchos casos requerirán una evaluación para permitir una exploración más profunda. La Guía de orientación 3 proporciona información adicional sobre los métodos potenciales que pueden utilizarse para recolectar este y otros tipos de datos.

**3. Lo que ya sabemos (o por lo menos sospechamos) sobre el impacto.** A veces, el monitoreo o la evaluación ya ofrecen alguna evidencia (o, por lo menos, una fuerte sospecha) de que podría estar sucediendo algún tipo de cambio. En esos casos, una evaluación de impacto podría documentar y confirmar lo que efectivamente está sucediendo y hasta qué punto dichos cambios han sido una consecuencia de las actividades del programa. En contraposición, M&E podría generar preguntas sobre la viabilidad de una evaluación de impacto, por lo menos en ese momento, al indicar que tal vez sería demasiado temprano determinar el impacto. Una vez que se esté llevando a cabo una evaluación de impacto, los datos del monitoreo y de otras formas de evaluación deberían, por

supuesto, volver a tenerse en cuenta, sumado a cualquier otro tipo de datos recolectado.

**4. Otras evidencias que podrían afectar la decisión de llevar a cabo una evaluación de impacto.** Como se indicó antes, debería tenerse en cuenta la información de la evaluación sobre la relevancia, la eficacia y la sostenibilidad de una intervención antes de establecer las prioridades de las evaluaciones de impacto.

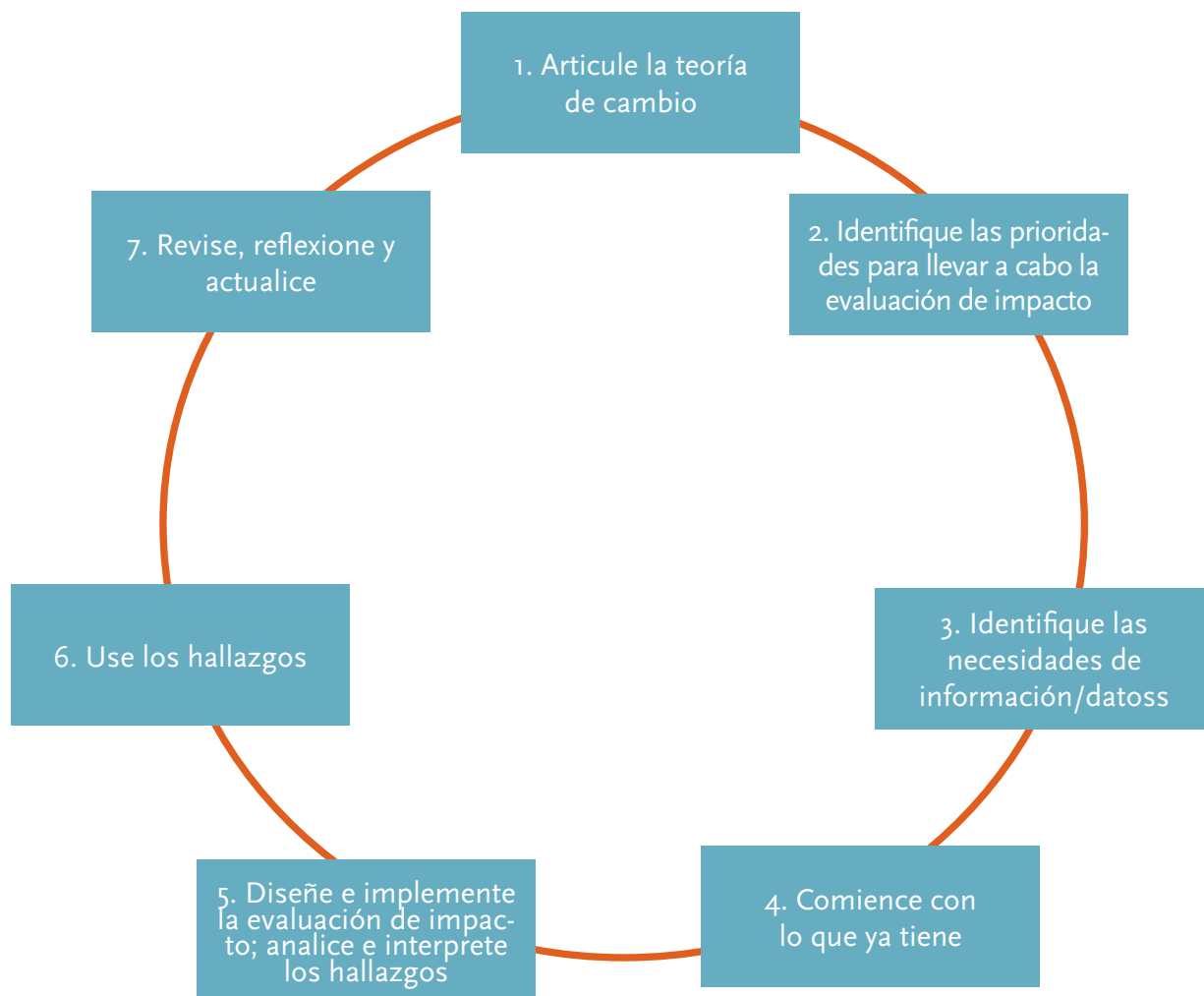
## 2. Cómo integrar la evaluación de impacto en el razonamiento y las prácticas de M&E

Como se identificó antes, M&E es vital para la evaluación de impacto, pero sus contribuciones no son automáticas. Esta sección brinda orientación e ideas sobre cómo planificar y llevar a cabo M&E que *pueda* apoyar a una evaluación de impacto significativa. Estas se organizan en forma de pasos identificados en el siguiente diagrama y se desarrollan en el texto que sigue.

### 2.1. Articule la teoría de cambio

Como lo indica la Guía de orientación 1, una *teoría de cambio* es un modelo que explica la forma en que se espera que una intervención lleve a los impactos deseados u observados. A veces, se la denomina como *teoría del programa*, *cadena de resultados*, *lógica del programa* o *lógica de la atribución*, la teoría de cambio ilustra la serie de supuestos y enlaces al identificar las supuestas relaciones entre:

- insumos (p. ej., financiación, personal, voluntarios, apoyo tangible y en especie de otros, etc.);
- actividades y sus productos inmediatos (es decir, qué se hace, como por ejemplo, sesiones de capacitación realizadas);



- resultados intermedios en diversos niveles (p. ej., docentes capacitados, docentes que aplican lo que han aprendido en el aula); y
- el impacto deseado (como la reducción del trabajo infantil, el logro de autosuficiencia financiera de familias y comunidades, una mejora en el estado de salud, que haya menos personas que mueran en situaciones de emergencia, etc.).

La Guía de orientación 1 ha identificado elementos clave y diversas formas en que una teoría de cambio puede mejorar la evaluación de impacto. Esto, a su vez, tiene algunas implicaciones muy directas para M&E, que pueden resumirse en las principales categorías que se describen a continuación.

Una teoría del cambio de esfuerzos de promoción, similar a la de los proyectos de servicios directos, debería identificar la secuencia de pasos intermedios (p. ej., concientización, otros socios acceden a tomar medidas complementarias, movilización de la comunidad, diálogo creado con los oficiales gubernamentales) y otros factores intervinientes (p. ej., actividades de otros) por los que se esperaría que lleven a cambios en las políticas y las prácticas gubernamentales, o tal vez en las prácticas comunitarias.

**1. Identifique el estado durante el recorrido de una intervención en el que sería adecuado llevar a cabo diversas formas de evaluación,** entre ellas la evaluación de impacto, al identificar los diversos pasos intermedios y otros factores que también pueden afectar el impacto (como la intervención de otros aliados, variables contextuales, etc.). M&E podría realizar un seguimiento del avance de actividades, productos y resultados iniciales, al indicar cuándo sería posible considerar llevar a cabo una evaluación de impacto. Esto puede evitar la situación muy común de las evaluaciones que intentan medir el impacto de manera prematura, a veces hasta antes de que el programa haya tenido la oportunidad de que se establezca correctamente.

Michael Woodcock del Banco Mundial ha remarcado la importancia de determinar los plazos y recorridos del impacto esperables de manera razonable. Es crítico reconocer que los diferentes proyectos podrían seguir recorridos muy diferentes. Menciona que: “Algunos proyectos, por su naturaleza, producen altos impactos iniciales... mientras que otros podrían inherentemente llevar más tiempo, incluso décadas, hasta evidenciar resultados, no porque ‘no funcionan’ después de tres años, sino porque simplemente lleva esa cantidad de tiempo” (Woodcock 2011). También es importante tener en cuenta que el

personal de una organización podría ser demasiado optimista acerca del tiempo que lleva establecer un nuevo programa o los resultados que lo continúan. Intentar realizar una evaluación de impacto antes de tiempo conduciría al fracaso de un programa.

**2. Describa la manera en que se espera que funcione la intervención mediante una teoría de cambio.**

La teoría de cambio, a veces llamada el *camino hacia los resultados* (o *el impacto*), puede ayudar a sugerir el tipo de datos de M&E necesarios para documentar la naturaleza de la intervención y cómo ha avanzado en la práctica. Esta puede indicar qué aspectos de la implementación deben revisarse a fin de asegurar su calidad, para ayudar a hacer una distinción entre falla en la *implementación* y falla en la *teoría*. También brinda una base para identificar en qué momento del camino hacia el impacto (o cadena causal) podría dejar de funcionar una intervención. Este tipo de información es esencial para marcar un enlace causal entre todos los resultados o impactos documentados y la intervención. También es esencial explicar e interpretar el significado y las implicaciones de los hallazgos de la evaluación de impacto.

**3. Desarrolle una comprensión común de la intervención al involucrar al personal y a otras partes interesadas clave en el desarrollo de la teoría de cambio.**

Si la teoría de cambio es desarrollada solamente por un especialista de M&E que depende de la documentación de forma excesiva, es posible que nadie se apropie del modelo. Además, es posible que tampoco refleje la realidad de lo que está sucediendo. Se aconseja, cuando sea posible, involucrar al programa, al personal del campo y a otras partes interesadas clave en el desarrollo de la teoría de cambio. El especialista de M&E representa un papel crucial en este proceso como facilitador activo y planificador del modelo real. A veces, pueden existir diversas opiniones sobre la forma en

que se espera que el programa “funcione”, lo que conlleva diferentes teorías de cambio. Esto puede sugerir preguntas que M&E deberá explorar, quizás antes de que efectivamente se realice la evaluación de impacto real.

Además, si se adopta un enfoque participativo, el desarrollo de una teoría de cambio puede ayudar a que todos los participantes se concentren en los resultados. El proceso puede ayudar a que los involucrados se apropien del programa y que haya una comprensión común sobre el objetivo de este y sobre lo que se necesita para que sea efectivo.

## **2.2. Identifique las prioridades para llevar a cabo la evaluación de impacto**

Diversos factores ayudan a establecer las prioridades para llevar a cabo evaluaciones de impacto, como los intereses de las partes interesadas o donadores clave, la disponibilidad de financiamiento u oportunidades de colaborar con otros. Pero es sumamente importante determinar cuándo sería posible contribuir con información útil que no pueda obtenerse por medios más simples o menos costosos, y que pueda brindar una orientación útil para futuros enfoques del programa o estrategias.

M&E representa un papel importante en este proceso. La teoría de cambio puede indicar cuáles son las preguntas indicadas que deben abordarse y en qué momento del programa se las debería abordar. Los datos del monitoreo y de la evaluación pueden ayudar a indicar cuánto han avanzado las intervenciones, en qué etapa están “listas” para que se realice una evaluación de impacto y en qué momento hay suficiente documentación de apoyo de M&E para posibilitarla. Comience con la identificación de las necesidades de información; luego, vea cuánta información de M&E de rutina ya se encuentra disponible antes de decidir llevar a cabo una evaluación de impacto. En este punto, uno puede armar el informe de rendimiento

para clarificar qué es lo que ya se sabe, señalar con precisión el déficit en la información y las preguntas que no hayan sido contestadas, así como identificar cuándo sería más adecuado llevar a cabo una evaluación de impacto. Esto podría incluir el brindar evidencia “sólida” para confirmar lo que se sospecha o en aquellas situaciones en las que haya preguntas significativas sobre el valor de una intervención que no puedan ser contestadas por otros medios.

## **2.3. Identifique las necesidades de información/datos**

¿Qué tipos de datos de M&E necesitará para apoyar la evaluación de impacto? La simple respuesta es: “depende”. No hay una receta universal, pues conduciría directo a la irrelevancia. Es por eso que esta guía de orientación ha remarcado la importancia de la articulación de la teoría de cambio, preferentemente involucrando al personal del programa y a otras partes interesadas en el proceso, y de la utilización de técnicas, como un pensamiento de evaluación realista y un enfoque de análisis de contribución, que se describirán más tarde. Estas técnicas ayudarán a identificar preguntas para la evaluación que, a su vez, ayudarán a identificar los tipos de datos necesarios, y las técnicas y los métodos de M&E para obtenerlos.

La Guía de orientación 1 muestra ejemplos de preguntas de evaluación clave para la evaluación de impacto. La Sección 1 de esta guía identificó diversas formas en que los datos de M&E pueden contribuir a la evaluación de impacto. Pero no existe una fórmula mágica. Es necesario identificar, de manera muy específica, qué tipos de datos se necesitarán realmente para la evaluación de impacto y hasta qué punto los procedimientos de monitoreo y las prácticas de evaluación existentes podrían tener que modificarse para brindar dicha información (o indicar que esto no es posible). La siguiente tabla puede funcionar como una lista de verificación resumida de los tipos de requisitos de información que los enfoques de M&E deberían brindar en la mayoría de los casos.



|   |
|---|
| <b>Datos de base</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifique el nivel inicial entre las dimensiones relevantes al impacto deseado del programa (la teoría de cambio debería poder brindar asistencia en la identificación de estas dimensiones).</li> <li>• En aquellos casos en los que no se ha establecido una base, ¿existen formas en las que se pueda crear retroactivamente?*</li> </ul>   |
| <b>Naturaleza del programa/de la intervención, como fue efectivamente implementado</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifique cambios en relación con la forma en que se esperaba inicialmente que se lleve a cabo la intervención, y en la medida de lo posible, las razones por dichas modificaciones.</li> <li>• Identifique diversos cambios y modificaciones realizados a lo largo del proceso (y en el caso de que no haya ninguno, ¿el concepto inicial era realmente perfecto en todos los aspectos, o el programa no podía responder a las situaciones cambiantes?).</li> <li>• Identifique otra información descriptiva acerca del proceso de la implementación, incluidas las fases de las diversas actividades o variaciones en los diferentes sitios o tipos de beneficiarios.</li> </ul>                     |
| <b>¿A quién ayudó el programa?</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desglose lo más que pueda las características de los beneficiarios, acorde con las características identificadas durante el desarrollo de la teoría de cambio y del informe del rendimiento.</li> <li>• Suelen existir algunas diferencias que deben registrarse (p. ej., sexo, edad, diferentes grupos socioeconómicos/culturales o tribus) que podrían resultar evidentes, pero también suelen haber otras que pueden ser muy relevantes a un caso particular (p. ej., niños con o sin padres vivos, que viven con sus familiares o solos).</li> </ul>   |
| <b>Otras cuestiones que podrían afectar el impacto del programa, de manera positiva o negativa, p. ej.:</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo ha funcionado el programa en conjunto con otras agencias o programas, incluidos los socios identificados?</li> <li>• ¿Existieron otros factores, incluidas las intervenciones de otros actores, políticas gubernamentales, iniciativas del sector privado (como el desarrollo de oportunidades de empleo o, tal vez, el cierre del empleador más importante de un área), catástrofes naturales o provocadas por el hombre, etc., que afectaron la capacidad del programa de avanzar de manera positiva o negativa, o que quizás hayan requerido un enfoque diferente al previsto inicialmente?</li> <li>• ¿Hasta qué punto los factores anteriores ayudaron o dificultaron el programa?</li> </ul> |
| <b>¿Qué resultados o impactos pueden documentarse a corto, medio o largo plazo?</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberían estar vinculados a la teoría de cambio, teniendo en cuenta qué tipos de resultados se esperaban en ciertos momentos determinados.</li> <li>• ¿Eran los esperados o no? ¿Cualquier dato, o incluso evaluación subjetiva, de por qué pudo haber pasado esto?</li> <li>• ¿Es posible que los impactos sean sostenibles? ¿Cuál es la evidencia que respalda esto?</li> <li>• ¿Qué tan concluyentes son los datos? ¿Qué más se necesita para determinar de manera más convincente el impacto como algún tipo de consecuencia de la intervención del programa?</li> </ul>   |
| <b>¿Qué más ocurrió (efectos no deseados/inesperados)?</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hasta qué punto fueron positivos o negativos?</li> <li>• ¿Hasta qué punto estaban, potencialmente, bajo el control del programa?</li> <li>• ¿Deberían revisarse el diseño del programa y la teoría de cambio para tenerlos en cuenta en el futuro?</li> </ul>   |
| <b>¿Qué tan adecuado y relevante fue el programa de la forma en que se diseñó e implementó?</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• P. ej., ¿hasta qué punto el programa abarcó los requisitos de los beneficiarios, las necesidades comunitarias o nacionales u otras prioridades locales/globales identificadas?</li> <li>• ¿Hubo cambios en las necesidades y consideraciones contextuales que podrían sugerir que el programa debería modificarse de alguna forma?</li> </ul>  |
| <b>¿Qué más se necesita?</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen otras necesidades que el programa deba abordar?</li> <li>• ¿Existen otras necesidades que sería más adecuado que las abarquen otros (p. ej., implicaciones de promoción)?</li> </ul>  |
| <b>Otras consideraciones:</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificadas inicialmente en la teoría de cambio;</li> <li>• que pueden surgir después, como consecuencia de hallazgos preliminares, a través de encuentros de reflexión, etc.;</li> <li>• que abarcan inquietudes o perspectivas de otras partes interesadas, como críticos del programa.</li> </ul>   |
| * <b>Material de lectura adicional:</b> Las técnicas de RealWorld Evaluation que se analizan en Bamberger et al. 2012.  |

Lo que se sugiere en la tabla podría parecer una maravillosa lista de lo que debe ser monitoreado. Pero no todos los programas necesitan recolectar cada tipo de datos. No es necesario que todas las preguntas se contesten a la vez, o pueden abarcar-se a lo largo del proceso del programa.

Además, es importante priorizar los requisitos de información y concentrarse en la información que “se necesita conocer”. Durante el desarrollo de un plan de monitoreo, debe tenerse en claro de antemano de qué manera puede utilizarse cada tipo de información. El intentar obtener demasiada información puede crear consecuencias indeseadas. Por ejemplo, podría abrumar al personal que necesita recolectar los datos, que, como consecuencia, son forzados a tomar atajos que pueden afectar la calidad y el uso de la información brindada.

**Evaluación realista.** Cuando se identifican datos necesarios para apoyar una evaluación de impacto significativa, es útil tener en cuenta el principio de *evaluación realista*,<sup>8</sup> que comienza con la premisa: decir que un programa “funciona” o no es una simplificación excesiva, y una diferencia estadística significativa entre dos grupos<sup>9</sup> podría ocultar una variación considerable. Invariablemente, algunas personas ganan y otras no, y casi todos los programas podrían “funcionar” para algunas personas en algunas situaciones, pero no para otras. La evaluación realista explica que los resultados surgen de diversas combinaciones de contexto y mecanismos. Por ejemplo, la pólvora solo disparará si se enciende de cierta manera. Por lo tanto, una implicación muy importante es que la evaluación de impacto debería identificar qué funciona para quién, en qué situaciones y por medio de qué

mecanismos.

Existen muchos ejemplos de enfoques (p. ej., movilización de la comunidad) que deben ser adaptados según las condiciones de vida del grupo destinatario, por ejemplo poblaciones nómades frente a las sedentarias (como los granjeros). De manera similar, un enfoque para mejorar la salud reproductiva de los jóvenes puede funcionar con ciertos grupos culturales pero no con otros, o depender de otros factores.

Los principios de la evaluación realista tienen implicaciones muy importantes para el diseño de los sistemas de M&E, especialmente para los tipos de datos que deben ser recolectados y desglosados. Por ejemplo, algunos enfoques del programa que resultan efectivos con niños en ciertas situaciones podrían resultar perjudiciales para las niñas. Algunos programas que funcionan en áreas urbanas podrían no funcionar en áreas rurales. La relevancia de ciertas dimensiones (por ejemplo, sexo, edad o grado de pobreza) podría resultar evidente (pero aún así no siempre registrados), mientras que la de otros puede ser menos obvia. Por ejemplo, un enfoque educativo que podría ayudar a algunos niños podría no ayudar a otros, como a niños que han sufrido algún tipo de trauma. Además de las características de las comunidades y los beneficiarios, también es importante mantener un seguimiento del contexto o, en este caso, de qué servicios fueron brindados y en qué situaciones.

El personal de la ONG, debido a su relación cercana con el campo y los beneficiarios, suele encontrarse muy bien posicionado para observar, o hasta sospechar, qué factores pueden afectar los enfoques que funcionan para algunas personas, y no para otras. La documentación de este tipo de información a través de M&E en funcionamiento

<sup>8</sup> Material de lectura adicional: Pawson y Tilley, *Realistic Evaluation* (1997).

<sup>9</sup> Que, estadísticamente, se basa en la comparación de la puntuación promedio de cada grupo.

podría ser una contribución importante a la evaluación de impacto. Es esencial no simplemente comprender lo que efectivamente ha pasado con un programa determinado, sino también aprender de esta experiencia y poder aplicar dicha información en situaciones diferentes.

#### 2.4. Comience con lo que ya tiene

Antes de llevar a cabo una evaluación de impacto costosa y compleja, comience con la información que ya se encuentra disponible de M&E y otras fuentes. Tal vez, ya haya suficiente evidencia, y una evaluación de impacto no valga la inversión puesta en ella. Como mínimo, esto puede ayudar a enfocar una evaluación de impacto en aquellas preguntas e inquietudes que no pueden abordarse de otra forma. Puede sugerir otras formas de evaluación que tal vez sea más adecuado que intente antes de realizar una evaluación de impacto. Estos son algunos de los enfoques sistemáticos sugeridos.

El **Análisis de contribución** conlleva los seis siguientes pasos, explicados en más detalle en el Anexo 1:

1. Desarrolle la teoría de cambio.
2. Evalúe la evidencia ya existente sobre los resultados.
3. Evalúe explicaciones alternativas.
4. Arme el informe del rendimiento.
5. Busque evidencia adicional.
6. Revise y refuerce el informe del rendimiento.

En esencia, esto involucra la utilización de evidencia de M&E existente para determinar lo que esta puede revelar acerca de los resultados o incluso del impacto de una intervención y, a su vez, la consideración de qué otro factor, aparte de la intervención, podría haber causado los resultados identificados. A partir de esto, puede desarrollarse un informe de rendimiento provisional acerca de

hasta qué punto se puede asumir razonablemente que las medidas del programa podrían haber contribuido a los resultados observados, y para identificar puntos débiles y las situaciones en los que datos adicionales serían útiles. Esta es una forma poderosa de utilizar los datos existentes para determinar qué se sabe y en qué momentos se necesitan datos de formas adicionales de M&E o, si es necesario, de una evaluación de impacto para brindar un panorama más convincente.

**Debates para la reflexión.** Realizar un análisis de contribución no tiene por qué ser una tarea agobiante, especialmente en el caso de un proyecto pequeño y limitado. Los debates sistemáticos para la reflexión (también conocidos como reuniones de “revisión” o de “monitoreo”) constituyen un buen ejemplo de dicho enfoque. Podrían ser parte de reuniones regulares del personal o, quizás, el punto central de reuniones especiales llevadas a cabo en forma periódica. Podrían incluir debates informales sobre los aspectos que aparentemente no presentan problemas y los que sí lo hacen; la base para llegar a estas conclusiones, sin obviar las explicaciones competitivas de todos los resultados observados o demostrados (en otras palabras, una versión simple del informe del rendimiento); y, luego, la identificación de qué otras formas de evidencia se necesitarán en el futuro para brindar un caso más convincente del impacto del programa. En algunos casos, como cuando se reúnen el personal y las partes interesadas de diferentes áreas, podría ser adecuado adoptar un enfoque más formal y un facilitador externo. Este tipo de monitoreo cualitativo puede tener un valor incalculable a la hora de comprender las posibles causas de los resultados o impactos (y comprender si se habrían obtenido los mismos resultados si no se hubiera realizado el proyecto), que son datos esenciales para aplicar los hallazgos de las evaluaciones de impacto.

El programa AWARD, un programa de becas para mujeres científicas dedicadas al desarrollo y a la investigación agrícolas en África, ha implementado sesiones periódicas para la reflexión a fin de darles a los becarios y a los mentores de diferentes países una oportunidad para pensar en el progreso, en los logros alcanzados y en lo que ha o no ha ido bien.

Estas sesiones complementan los datos de monitoreo del equipo de administración y sus propias reflexiones continuas sobre el desempeño. Además, constituyen una oportunidad para probar la teoría del cambio del programa y ayudan al equipo de administración a trabajar para una mejora continua, dado que identifican la necesidad de pasos correctivos o de cambios en la dirección.

**Eliminación de posibles explicaciones rivales.** El tercer paso del enfoque del análisis de contribución consiste en evaluar posibles explicaciones alternativas, un concepto simple pero crucial, muy utilizado en los materiales sobre la evaluación. Donald T. Campbell <sup>10</sup> fue quien hizo referencia a este concepto por primera vez y quien, además, indicó que se deben usar los enfoques más sencillos y económicos que sean capaces de brindar la confianza necesaria en los hallazgos.

En primer lugar, se deben identificar otras posibles explicaciones de la manera en que el impacto puede ser el resultado de una causa diferente a la intervención del programa o del proyecto. Luego, se debe producir la evidencia necesaria para descartar la probabilidad de estas explicaciones alternativas. Solo se deben abordar las

<sup>10</sup> Por ejemplo: Campbell, D. T. y J. C. Stanley. 1963. *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Boston: Houghton-Mifflin. Campbell tal vez sea más reconocido como el padre de la evaluación moderna del programa y un defensor de los métodos experimentales y cuasiexperimentales. Fue el primero en identificar el último concepto, sumado a los conceptos de validez interna y externa.

explicaciones *posibles*. Sin temor a equivocarnos, podemos suponer que los cambios en los patrones de trabajo de los jóvenes en un distrito no fueron producto del fantasma de Elvis. No obstante, la apertura o el cierre de nuevas actividades comerciales, o los cambios en las políticas de una actividad existente, pueden ser importantes en ciertas situaciones. Cabe señalar, sin embargo, que las partes interesadas pueden tener opiniones diferentes en cuanto a lo que consideran posible o no, y este es un aspecto que se debe tener en cuenta al desarrollar un enfoque de M&E.

#### Algunos enfoques para descartar posibles explicaciones rivales

- Anticipe posibles preguntas de la audiencia para la evaluación.
- Aborde amenazas a la validez interna y externa.
- Utilice un enfoque basado en la teoría.
- Identifique qué tipos de evidencia serían convincentes.
- Brinde diversas formas de evidencia.
- Asegure validez nominal.\*

\* Esto se refiere a los hallazgos que se presentan de forma tal que parecen cobrar sentido en el valor nominal para aquellos no involucrados en la investigación.

#### 2.5. Diseñe e implemente la evaluación de impacto; analice e interprete los hallazgos

Tal como se indicó anteriormente, M&E desempeña una función importante a la hora de garantizar que la evaluación de impacto incluya las preguntas correctas y que el diseño sea razonable en cuanto a los datos de M&E relevantes que puedan existir o que se puedan brindar de manera práctica. Puede ser adecuado realizar ejercicios de evaluación complementarios que incluyan enfoques cualitativos y cuantitativos, que contribuirán con un enfoque de métodos mixtos (descrito en la Guía de orientación 3) capaz de dar lugar a la triangulación de los hallazgos de la evaluación de impacto

y, posteriormente, de colaborar con la interpretación. Indudablemente, los especialistas en M&E deberán participar en, al menos, algunas etapas del proceso de evaluación de impacto para facilitar la recopilación de datos adicionales. Estos especialistas deberán, además, tener plena consciencia de las ventajas y desventajas de establecer alguna forma de validez.<sup>11</sup>

Comúnmente, se supone que, una vez que se prepara el diseño de una evaluación de impacto, no deben realizarse modificaciones, a menudo, durante unos años. Sin embargo, la realidad es que los programas efectivamente evolucionan y cambian con el paso del tiempo; de hecho, deben hacerlo para que puedan responder a las distintas circunstancias, a los comentarios y a la nueva información. Los diseños de evaluación de impacto deben reflejar y adaptarse a los cambios en la naturaleza de la intervención; de lo contrario, los hallazgos pueden resultar poco significativos. Tal como se indica en la Guía de orientación 3, algunos enfoques para la evaluación de impacto pueden ser más flexibles y adaptables que otros. De todos modos, es importante tener presente que, para ser exitosa, la evaluación de impacto requiere de la colaboración del programa, y, en la medida de lo posible, se deben entablar debates sobre posibles cambios significativos con el equipo de evaluación.

Los especialistas en M&E (y, a través de ellos, otros miembros del personal y otras partes interesadas) deben desempeñar una función importante en la interpretación de los hallazgos de la evaluación de impacto. Es útil preguntar si los hallazgos tienen sentido y si guardan relación con otra información. De no ser así, sería conveniente averiguar el posible significado de esto y la posible explicación de toda contradicción aparente.

<sup>11</sup> Recurso reciente de gran utilidad: Huey T. Chen, Stewart I. Donaldson y Melvin M. Mark (eds.). *Advancing Validity in Outcome Evaluation: Theory and Practice. New Directions for Evaluation*. Jossey-Bass and American Evaluation Association. 2011.

Tal como se resaltó en la Sección 1, M&E es necesario para brindar información sobre factores contextuales relevantes y sobre la naturaleza de la intervención, que serán esenciales para establecer vínculos causales. Particularmente, M&E es necesario para dar *explicaciones* de los hallazgos y para indicar los “porqué” y los “cómo”, datos esenciales para actuar en consecuencia de los hallazgos de la evaluación de impacto. ¿Siguen siendo válidas las suposiciones sobre “la intervención”? Los diseños contrafactuales suelen ser particularmente incapaces de explicar las diferencias entre el grupo experimental y el grupo de control. Aun si no hay diferencia entre las puntuaciones promedio del grupo experimental y del grupo de control, existe la probabilidad de que algunas personas hayan, sin embargo, obtenido mejores resultados y es, incluso, posible que una mayoría de personas pueda obtener mejores resultados. La información complementaria de M&E puede permitir conocer el contenido de la “caja negra” para poder comprender e interpretar las diferencias, y lo que significan para direcciones futuras.<sup>12</sup> Dichos datos pueden sugerir análisis de subgrupos adicionales que pueden ser viables o, como mínimo, colaborar con la interpretación adecuada de los hallazgos.

## 2.6. Use los hallazgos

El uso de la evaluación de impacto es el tema central de la Guía de orientación 4 y supera ampliamente el alcance de esta guía. No obstante, vale la pena mencionar que M&E puede desempeñar una función importante en este proceso. La información complementaria de M&E puede permitir identificar hasta qué punto los hallazgos

<sup>12</sup> Por ejemplo, las evaluaciones de impacto se realizan frecuentemente con el objetivo de indicar si un determinado enfoque se debe continuar o replicar en un entorno diferente (capacidad de generalización o validez externa). Sin embargo, si no se sabe cómo ni por qué se produjo (o no) el impacto, no se pueden tomar decisiones informadas al respecto.

de una evaluación de impacto se pueden generalizar o aplicar a otros entornos o poblaciones, o, incluso en el mismo lugar, dados los cambios inevitables en el contexto, la naturaleza de la intervención y el grupo destinatario durante el proceso de una evaluación de impacto de varios años. Los especialistas en M&E pueden ayudar a animar sesiones en la que participen el personal y la administración para considerar las implicaciones de los hallazgos de la evaluación de impacto teniendo en cuenta otra información.

### **2.7. Revise, reflexione y actualice**

Más allá de que la elaboración inicial de la teoría de cambio, el desarrollo de diseños y de un plan de evaluación, y la aplicación de mecanismos de recopilación de datos pueden haber implicado muchísimo trabajo, no hay que olvidarse de ello. Es útil pensar periódicamente en si las suposiciones subyacentes al enfoque de la evaluación de impacto siguen siendo válidas o en si se necesita realizar algún cambio. Con frecuencia, los programas con capacidad de respuesta sufren modificaciones: adaptan sus enfoques a los cambios en el contexto para satisfacer las necesidades emergentes y aprovechar las oportunidades que surgen, y como respuesta a los aportes de beneficiarios, otras partes interesadas y M&E. Una evaluación de impacto puede tener en cuenta estos puntos si se los identifica con suficiente antelación. Se deben elegir metodologías de evaluación de impacto adecuadas con la suficiente flexibilidad para incorporar cambios en la dirección del programa que, en muchos casos, son prácticamente inevitables.

Es conveniente realizar revisiones parciales (que pueden ser simplemente reuniones bien definidas del personal) para tener en cuenta cambios relevantes en el programa y para volver a considerar la teoría de cambio y así determinar si las

suposiciones originales siguen siendo válidas o si deben actualizarse. Tal como se sugirió anteriormente, estas revisiones pueden ser una oportunidad para crear o actualizar el informe sobre el programa y el modo en que este contribuyó con los resultados, o para identificar vacíos en la información que se deben solucionar de alguna manera. Además de representar una oportunidad para reflexionar sobre el progreso aparente del programa, las revisiones parciales pueden, a su vez, ser una oportunidad para revisar el plan de M&E y actualizarlo si es necesario.

En esta guía se hizo hincapié en la función que desempeña M&E en garantizar una evaluación de impacto significativa. Al mismo tiempo, la evaluación de impacto siempre sugiere tipos de datos que se deben monitorear en el futuro y plantea preguntas que se pueden responder con otras formas de evaluación. Cuando finaliza una evaluación de impacto, se recomienda tener en cuenta las implicaciones para prioridades de M&E futuras.

## **3. Involucre a toda la organización**

M&E y la evaluación de impacto exigen claramente que los especialistas en M&E participen activamente para aplicar diseños de evaluación adecuados y garantizar que todos los aspectos del procesos se aborden de tal manera que se maximicen la validez y la utilidad de los datos. Sin embargo, los miembros del personal de administración y del programa desempeñan funciones importantes que, en ocasiones, no se valoran.

### **3.1. M&E: actividades esenciales que requieren respaldo y autoridad de la administración superior**

Si pensamos y actuamos en términos de impacto, M&E es demasiado importante como para dejarlo en manos de especialistas en M&E



únicamente. Primero y principal, M&E constituye una herramienta de la administración útil para establecer direcciones, evaluar el progreso, aprender sobre los tipos de enfoques que aparentemente funcionan y los que aparentemente no en diversas circunstancias, tomar decisiones y realizar otras tareas. Esto significa que la administración superior de una NGO debe asumir responsabilidad, proporcionar autoridad y alentar a todos los miembros de la organización a pensar en términos de resultados al preguntarles cómo pueden saber si el trabajo que realizan hace una diferencia y qué pueden hacer para mejorar. Aprender y cambiar implica estar dispuesto a reconocer y a aceptar que, de vez en cuando, algunos enfoques pueden no funcionar y deben ser modificados. Para ello, la administración deberá alentar al personal a plantear innovaciones y respaldarlo, y no castigarlo si los resultados no son los esperados; siempre que esté dispuesta a aprender de la experiencia y de la evaluación. El respaldo de la administración es esencial si la evaluación de impacto y M&E tendrán un verdadero impacto en el modo en que se implementan los programas.

Los administradores de todos los niveles de una agencia deberán brindar el respaldo, los recursos y la autoridad que sean necesarios para que se puedan realizar actividades de M&E significativas y la evaluación de impacto. Los administradores superiores desempeñan particularmente una función clave a la hora de garantizar que este no sea simplemente un ejercicio en papel capaz de generar cinismo y cumplimiento pasivo, y de demostrar su compromiso con la obtención y con el uso de todas las formas de información sobre resultados. La realización de una evaluación de impacto, aun si se cuenta con un presupuesto exclusivo para este fin, tendrá implicaciones en el volumen de trabajo y posiblemente en los

recursos del personal del programa y de los especialistas en M&E. La administración debe tener en cuenta estas implicaciones al aceptar realizar la evaluación de impacto. La relevancia y el éxito de la evaluación de impacto y la posibilidad de que M&E de rutina contribuya con este éxito dependen, en gran medida, de la actitud y del respaldo de la administración superior.

### **3.2. Se requiere una participación activa del personal del programa**

Para realizar una evaluación de impacto significativa y M&E de rutina, es necesario que el personal del programa participe activamente. En la mayoría de los casos, el personal del programa es el encargado de recolectar, grabar e informar la mayor parte de los datos. Es importante reconocer esta función clave y lo que conlleva. En la práctica, la imposición de requisitos al personal y los administradores ocupados del programa suele considerarse una tarea administrativa de dudoso valor y toparse con resistencia, lo que puede generar problemas en relación con la calidad y la compleción de los datos.

#### **Recomendaciones para hacer que las actividades M&E y la evaluación de impacto sean útiles, y no tareas agobiantes, para los miembros del personal del programa**

- Involúcrelos en el proceso.
- Responda preguntas que consideren relevantes y que pueden ayudarlos.
- Brinde la oportunidad de participar en la interpretación de los datos de M&E y de la evaluación de impacto.
- Haga comentarios cuando se envíen los datos (aunque sea un gesto de reconocimiento o un simple “gracias”).
- Agradezca a los miembros del personal que colaboran con la evaluación del impacto.
- Comparta información sobre el modo en que se utilizaron los datos.

Como se indicó antes, es necesario que la administración superior de una organización imponga su autoridad de manera adecuada para propiciar una recopilación de datos significativos. A fin de facilitar la colaboración necesaria de los miembros del personal del programa en la recopilación de datos, estos deben recibir incentivos y los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, etc.) que garanticen la recolección y la grabación de datos de calidad, junto con mecanismos de control de calidad adecuados. Para que se recopilen datos relevantes y significativos, los miembros del personal del programa deben participar en el proceso de identificación de preguntas y problemas que consideran importantes para ellos mismos y para las comunidades en las que trabajan. El cuadro complementario incluye algunas ideas para hacer que M&E y la evaluación de impacto sean significativos. Por ejemplo, los miembros del personal de un proyecto “educación para todos” en Uganda comenzaron a valorar la importancia de monitorear los datos que debían brindar y a mejorar la calidad después de que se proporcionaron algunos de los informes iniciales de la evaluación.

En la medida de lo posible, los factores que se deben tener en cuenta con respecto a la función y al respaldo del personal del programa se deben incorporar al enfoque de la evaluación de impacto y de M&E. Los miembros del personal del programa que deben recolectar los datos identificarán con más facilidad qué información se puede obtener sin inconvenientes y qué información puede causar más problemas, qué datos solicitados son ambiguos y pueden interpretarse de diferentes maneras o, incluso, ser tan poco fidedignos que directamente no sirvan. Si los miembros del personal del programa participan en el proceso, es más probable que M&E se considere un respaldo y no una tarea agobiante inútil ni algo que se “hace” en su contra sin valor apreciable.

## Resumen

A veces, algunos investigadores y muchos miembros del personal y administradores del programa consideran que la evaluación de impacto es un ejercicio muy técnico que solo pueden llevar a cabo expertos externos que trabajen a cierta distancia del programa, de su personal y de su circunscripción. De hecho, este es el enfoque que se toma en algunas situaciones.

Sin embargo, en esta guía también se indicó que la evaluación de impacto es simplemente una forma de evaluación. Solo en raras circunstancias se puede realizar una evaluación de impacto significativa sin extraer datos de otras actividades de M&E en curso. El valor y el uso de M&E en relación con la evaluación de impacto no son, sin embargo, automáticos. Una planificación anticipada será indispensable para identificar los tipos de datos que se necesitarán para poder determinar el impacto de políticas, programas y proyectos, y el modo en que se pueden obtener dichos datos. Finalmente, tal como se señaló en esta guía, cuando los miembros de una agencia piensan en términos de impactos o de resultados, colaboran con la eficacia de las operaciones de la agencia y contribuyen a la mejora del estilo de vida de las personas de todo el mundo.

## Referencias y otros recursos útiles

- Bamberger, M., Rugh, J. and Mabry, L. (2012). *RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints* (2nd ed.). Sage Publications.
- Chen, H., Donaldson, S., Mark, M. (eds.) (2011). *Advancing Validity in Outcome Evaluation: Theory and Practice. New Directions for Evaluation*. No. 130. Jossey-Bass and the American Evaluation Association.

- Funnell, S. and Rogers, P (2011). *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. Jossey-Bass Publications.
- Jones, H. (2011). "A guide to monitoring and evaluating policy influence." London: Overseas Development Institute. <http://www.odi.org.uk/resources/docs/6453.pdf>
- Mayne, J. (2001). "Addressing attribution through contribution analysis: Using performance measures sensibly", *Canadian Journal of Program Evaluation*, 16(1), 1-24.
- Mayne, J. (2011). "Contribution Analysis: Advancing Cause and Effect." In *Evaluating the Complex: Attribution, Contribution, and Beyond*, edited by Robert Schwartz, Mita Mara, and Kim Forss. London: Transaction Publishing.
- OECD/DAC. (2011). *Evaluating Impacts: An Overview*. [http://www.oecd.org/document/17/0,3746,en\\_21571361\\_34047972\\_46179985\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/17/0,3746,en_21571361_34047972_46179985_1_1_1_1,00.html)
- OECD/DAC. (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>
- Malhotra, A. (2010). "Connecting Routine M&E with Impact Evaluation," International Center for Research on Women. Presentation at InterAction/3ie Impact Evaluation Design Clinic, Washington, D.C., April 2010. [http://www.interaction.org/sites/default/files/18/Anju\\_Malhotra\\_-\\_Connecting\\_Routine\\_M&E\\_with\\_Impact\\_Evaluation.pdf](http://www.interaction.org/sites/default/files/18/Anju_Malhotra_-_Connecting_Routine_M&E_with_Impact_Evaluation.pdf)
- Paul, S. (2002). *Holding the State to Account: Citizen Monitoring in Action*. Bangalore: Public Affairs Centre.
- Pawson, R. and Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Sage Publications.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus* (4th ed). Sage Publications.
- Woolcock, M. (2011). "Guest Post on The Importance of Time and Trajectories in Understanding Project Effectiveness." Development Impact. Blogs.worldbank.org. <http://blogs.worldbank.org/impacetevaluations/guest-post-michael-woolcock-on-the-importance-of-time-and-trajectories-in-understanding-project-effe>.

## Anexo 1: análisis de contribución

John Mayne, representante de la Oficina del Auditor General de Canadá, ha recomendado usar el análisis de contribución como enfoque mediante el cual se pueden aprovechar al máximo los datos existentes sobre resultados e impactos.

A continuación, se incluye el resumen de este enfoque. Si desea obtener información más detallada sobre el enfoque de análisis de contribución, consulte Mayne (2001), recurso del cual se copió textualmente la siguiente tabla, o Mayne (2011).

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Paso 1: desarrolle la cadena de resultados</b></p>   | <p>Desarrolle el modelo teórico/la lógico/la cadena de resultados del programa que describan el modo en que se supone que funciona el programa. Identifique los principales factores externos involucrados que puedan explicar los resultados observados. El modelo teórico del programa debe conducir hacia una asociación viable entre las actividades del programa y los resultados que se buscan. Algunas conexiones en la cadena de resultados se comprenderán o aceptarán sin inconvenientes. Otras generarán confusiones o estarán sujetas a explicaciones que no sean que el programa fue la “causa”. De esta manera, se reconoce que la atribución constituye, en efecto, un problema.</p>  |
| <p><b>Paso 2: evalúe la evidencia existente sobre los resultados</b></p>   | <p>La cadena de resultados debe dar una buena idea de los resultados deseados (productos, resultados intermedios y resultados finales) que se pueden medir. ¿Qué evidencia (información obtenida de evaluaciones y mediciones del rendimiento) hay actualmente disponible sobre la frecuencia de estos resultados diversos? Las conexiones en la cadena de resultados también se deben evaluar. ¿Qué evidencia tiene peso (importante cantidad de evidencia disponible, buena lógica o gran aceptación) y cuál no (poca cantidad de evidencia disponible, lógica débil o poco acuerdo entre las partes interesadas)?</p>   |
| <p><b>Paso 3: evalúe las explicaciones alternativas</b></p>  | <p>Por definición, los resultados se ven influenciados por la acción del programa y, además, por factores externos; es decir, otros programas y factores sociales y económicos. Además de evaluar la evidencia existente sobre los resultados, es necesario tener en cuenta explícitamente hasta qué punto estos factores externos pueden tener influencia. Cierta evidencia o argumentos lógicos pueden sugerir que algunos tienen poca influencia, mientras que otros pueden afectar en mayor medida los resultados deseados.</p>  |
| <p><b>Paso 4: construya el informe sobre el programa y el modo en que este contribuyó con los resultados</b></p>         | <p>Con esta información, podrá exponer el informe sobre el programa y el modo en que este contribuyó con los resultados, y explicar por qué es razonable suponer que las acciones del programa dieron lugar (de alguna manera que quizá desee abordar o describir) a los resultados observados. ¿Cuán creíble es el informe? ¿Están las personas sensatas de acuerdo con el informe? ¿Valida el patrón de resultados observados la cadena de resultados? ¿Cuáles son los principales puntos débiles del informe? Siempre habrá puntos débiles. Los puntos débiles señalan las áreas en las que sería útil obtener información o datos adicionales.</p> <p>Si obtener información adicional no es posible (o no es posible por el momento), esto es lo máximo que se puede decir sobre la medida en la que el programa hizo una diferencia.</p> |
| <p><b>Paso 5: busque evidencia adicional</b></p>   | <p>Para mejorar el informe sobre el programa y el modo en que este contribuyó con los resultados, deberá obtener evidencia adicional, que puede ser información sobre la frecuencia de resultados específicos en la cadena de suministro y sobre el peso de ciertas conexiones en la cadena. En este trabajo se describen algunas técnicas de refuerzo que puede adoptar.</p>  |
| <p><b>Paso 6: revise y refuerce el informe sobre el programa y el modo en que este contribuyó con los resultados</b></p> | <p>Si logró obtener evidencia nueva, podrá elaborar un informe más creíble y con el que una persona sensata más probablemente esté de acuerdo. No será una historia infalible, pero sí tendrá más peso y credibilidad.</p>   |