

## **Fortalecimiento de capacidades evaluativas en organizaciones del tercer sector en México.**

Oscar Luis Figueroa Rodríguez<sup>1</sup> y Luis Fernando Velez<sup>2</sup>

### **Resumen**

La Fundación W.K.Kellogg tiene por misión contribuir al fortalecimiento de niños y niñas, sus familias y comunidades a través de la creación de condiciones que ayuden a los niños y niñas en situación vulnerable a triunfar como individuos, como miembros de su comunidad y de la sociedad en general. Esta labor se realiza, en el caso particular de México, a través del otorgamiento de donaciones (grants) a organizaciones donatarias (grantees) cuyo trabajo se alinea con los objetivos de la fundación y que se ubican en sus regiones prioritarias de trabajo (9 municipios en Chiapas y 16 municipios en la Península de Yucatán). Como parte de la estrategia de evaluación, la fundación pidió a sus donatarios durante el año fiscal 2016 la realización y entrega de un Plan de Evaluación (PE) que incluyera los siguientes puntos: descripción del proyecto (historia, definición del problema, identificación de la población objetivo, objetivo general y objetivos específicos); modelo lógico del proyecto (incluyendo la cadena de resultados); actividades de evaluación (identificación de actores, enfoque de la evaluación, preguntas de evaluación, tipo de evaluación, recopilación de datos, sistematización y análisis de datos); uso de los resultados de evaluación (discusión, difusión y toma de decisiones) y finalmente un cronograma de actividades. El presente trabajo analiza los planes presentados por 59 organizaciones con el objetivo de identificar oportunidades de mejora. En conclusión, existen varias áreas de oportunidad en términos de fortalecimiento de las capacidades evaluativas de los donatarios de la fundación Kellogg y en general en las organizaciones del tercer sector en México; estas parten desde el diseño mismo del proyecto hasta el diseño e implementación de metodologías de evaluación válidas y apropiadas.

**Palabras clave:** Plan de Evaluación, Diseño del proyecto, modelo lógico

---

<sup>1</sup> Profesor Investigador Asociado, Colegio de Postgraduados Campus Montecillo, México [www.colpos.mx](http://www.colpos.mx)

<sup>2</sup> Program Officer, W.K.Kellogg Foundation, Michigan USA. [www.wkkf.org](http://www.wkkf.org)

## **Abstract**

The W.K. Kellogg Foundation mission is to contribute to the strengthening of children, their families and communities through the creation of conditions that help vulnerable children to succeed as individuals and as members of their community and society in general. This work is done, in the particular case of Mexico, through grant-making to organizations whose work aligns with the foundation's and that are located within their priority regions (9 municipalities in Chiapas and 16 municipalities in Yucatan Peninsula). As part of the evaluation strategy, the foundation asked grantees during 2016 fiscal year to develop and submit an evaluation plan (EP) including the following points: Project description (history, problem definition, identification of target population, general and specific goals); the project logic model (including the result chain); evaluation activities (actor identification, evaluation focus, evaluation questions, type of evaluation, data gathering, data analysis); use of the evaluation results (discussion, dissemination and decision making) and finally an activity program. The present work analyses the EP presented by 59 grantees in order to identify improvement areas. In conclusion, there are several opportunity areas in terms of building grantees evaluation capacities and in general within third sector organizations in Mexico; these include from the project design through the design and implementation of evaluation methodologies.

**Key words:** Evaluation Plan, Project design, logical model

## **Introducción**

La Fundación W.K.Kellogg tiene por misión contribuir al fortalecimiento de niños y niñas, sus familias y comunidades a través de la creación de condiciones que ayuden a los niños y niñas en situación vulnerable a triunfar como individuos y como miembros de su comunidad y de la sociedad en general. En este sentido la Fundación busca que niños y niñas tengan acceso a una vida con experiencias de alta calidad en su infancia temprana, que crezcan en hogares con familias que cuenten con empleos de buena calidad y estables y que vivan en una comunidad que los nutra. Es así que el otorgamiento de donativos está orientado a apoyar que los niños prosperen (apoyando el desarrollo temprano de niños y niñas con un arranque saludable y oportunidades educativas de calidad hasta los 8 años), que las familias cuenten con empleos dignos (apoyando en la generación de empleos y conectando a empleadores con candidatos talentosos) y en general se desarrollen comunidades equitativas (desarrollando líderes y promoviendo una auténtica participación comunitaria), buscando aprender constantemente de sus inversiones y reconociendo a la innovación como un elemento catalizador del éxito ([www.wkkf.org/es/what-we-do/overview](http://www.wkkf.org/es/what-we-do/overview)). De manera transversal en toda su labor se encuentra el compromiso de la Fundación con la equidad racial, el desarrollo de liderazgos y la participación comunitaria en la resolución de sus propios problemas.

Esta labor se realiza, en el caso particular de México, a través del otorgamiento de donaciones (grants) a organizaciones donatarias (grantees) cuyo trabajo se alinea con las líneas estratégicas de la fundación (particularmente educación, salud y seguridad económica de niños, niñas y sus familias) y que se ubican en sus regiones prioritarias de trabajo (9 municipios en Chiapas y 16 municipios en la Península de Yucatán), las cuales se han definido a partir de haber comprobado que sus esfuerzos para impulsar el cambio social resultan más eficaces cuando se concentran en un número limitado de ubicaciones geográficas, en plena colaboración con las comunidades y durante largos periodos de tiempo; así como en el hecho de que tanto los Altos de Chiapas como la Península de Yucatán son áreas con niveles de pobreza considerables y con raíces indígenas (Tzeltal y Tzotzil en Chiapas y Maya en la Península).

Como parte de la estrategia de evaluación, la fundación pidió a sus donatarios durante el año fiscal 2016 la realización y entrega de un Plan de Evaluación (PE) que incluyera los siguientes puntos (ver Anexo 1): descripción del proyecto (historia, definición del problema, identificación de la población objetivo, objetivo general y objetivos específicos); modelo lógico del proyecto (incluyendo la cadena de resultados); actividades de evaluación (identificación de actores, enfoque de la evaluación, preguntas de evaluación, tipo de evaluación, recopilación de datos, sistematización y análisis de datos); uso de los resultados de evaluación (discusión, difusión y toma de decisiones) y finalmente un cronograma de actividades. Un total de 59 organizaciones donatarias trabajaron en la construcción del PE.

### **Objetivo**

El objetivo del presente estudio es el de identificar las principales áreas de oportunidad de las organizaciones donatarias en términos de fortalecimiento de capacidades evaluativas a partir del análisis de las propuestas que cada una de estas hace para la elaboración e implementación de un plan de evaluación.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las principales limitaciones de las organizaciones del tercer sector donatarias de la fundación Kellogg, a las que les fue requerido un plan de evaluación, en términos de la presentación, estructura, coherencia y viabilidad de implementación del mismo?

### **Metodología**

El trabajo incluyó la revisión de 59 planes de evaluación, así como el análisis de su contenido a partir de la estructura sugerida (descripción, modelo lógico, actividades de evaluación, uso de los resultados de evaluación y cronograma de actividades) para la identificación de necesidades de fortalecimiento en el diseño e implementación del mismo.

La revisión se dio de dos maneras, con 27 organizaciones se tuvo la oportunidad de trabajar directamente, de manera presencial o virtual en la revisión e integración de su PE, con 32 no hubo contacto alguno y únicamente se tuvo acceso a la revisión del PE (documento) enviado a la fundación para su revisión y aprobación; a estos último se les hizo llegar una relación de observaciones sobre el mismo. Se generó una categorización para la valoración general del plan de evaluación, estableciéndose los siguientes parámetros: 1) El plan esta lo

bastante completo y claro (o tiene detalles mínimos) y está listo para implementarse. Hay que darle seguimiento a la implementación del mismo; 2) El plan tiene áreas de oportunidad de mejora y claridad que permitan mayor precisión para su implementación; 3) Se sugiere fuertemente trabajar con ellos en la reconstrucción del plan; y 4) No hay elementos suficientes para la valoración (el documento revisado no era en realidad un plan de evaluación como tal). Finalmente, se toman algunos ejemplos de los planes revisados a manera de casos para ilustrar los puntos aquí discutidos.

## **Resultados**

Del total de PE revisados, el 22% correspondió a la valoración 1; el 59 % a la valoración 2; el 12% a la valoración 3; y, el 7% a la valoración 4. Es decir, únicamente poco menos de una cuarta parte de los planes estaban en condiciones de ser implementados en función de la claridad y precisión en el establecimiento de objetivos y enfoques metodológicos para la evaluación. Del resto el 19% se valoraron con altas necesidades de realizar ajustes o definitivamente sin elementos para su valoración. La gran mayoría (casi el 60%) mostraron áreas de oportunidad de mejora. A continuación, se presentan las necesidades de fortalecimiento identificadas para los rubros de diseño del proyecto, planteamiento de objetivos y metodología de evaluación.

### *1) Diseño del proyecto.*

El diseño de la evaluación, particularmente en términos de monitoreo (proceso) y de efectos a corto y mediano plazo (outputs y algunos outcomes), va de la mano con el diseño del proyecto; es decir, diseño y evaluación del proyecto/programa son dos caras de la misma moneda. En este sentido, si el diseño del proyecto es poco claro, resultará de igual manera poco claro el planteamiento de la evaluación (*finis origine pendet*).

De esta manera, el punto de partida del proyecto es la claridad en el planteamiento del problema que se espera contribuir a resolver con la intervención particular a desarrollar (proyecto o programa). La claridad en el planteamiento de la problemática permite en gran medida la claridad en el planteamiento de la población objetivo de la intervención.

Un ejemplo de esto se presenta en el siguiente caso: el grantee señala como objetivo general la mejora de la calidad de vida de ciertas comunidades, evidentemente “mejora de la calidad de vida” es un objetivo demasiado amplio y puede atacarse desde varios ángulos (salud, nutrición, educación, vivienda, etc., incluso hasta autoestima). La problemática de acuerdo a su planteamiento es la de falta de acceso a alimentos, la pérdida de la tradición del consumo de productos locales, falta de ingresos, falta de capacitación y liderazgos y falta de promoción de recursos. Lo que se presenta es un conjunto de problemáticas y todas deben ser atendidas, la pregunta es si se contará con los recursos para atender todas, o si es pertinente hacerlo así o si se deben priorizar aquellas más apremiantes por resolver. Existe el riesgo de dispersión al intentar hacer todo al mismo tiempo sin la claridad y los recursos para desarrollarlo así. Por otro lado, suponiendo que el problema es que existe una población infantil con altos niveles de desnutrición debido a que no tienen acceso a alimentos sanos y nutritivos, entonces las actividades del proyecto girarían en torno a la resolución de este problema y la medición de resultados debería alinearse también; es decir, se deberían diseñar indicadores relacionados con los niveles de nutrición.

En otro caso relacionado con la población beneficiaria se señala que “la población beneficiaria directa de este programa son los y las adolescentes y jóvenes, mujeres y hombres de la región”; dejando así al universo de población de beneficiarios demasiado amplio.

## *2) Planteamiento de objetivos.*

Una vez establecida la problemática a resolver y la población objetivo se responde a la pregunta de ¿qué vamos a hacer para contribuir a la resolución de estos problemas? y ¿qué resultados espero? Esto se plantea inicialmente a manera de objetivos. La claridad en el planteamiento de objetivos es fundamental. De entrada, es importante hacer la distinción entre un objetivo general y un objetivo poco claro (Dörner, 1996); este último, adolece en su planteamiento de criterios sobre los cuales se pueda definir con certeza si se ha logrado el objetivo. Uno de los ejemplos más comunes es “mejorar la calidad de vida de los beneficiarios”, esta narrativa sugiere que quien está planteando el objetivo no sabe con precisión lo que espera resulte de sus acciones.

Objetivos como el presentado anteriormente pueden ser en realidad un conjunto de objetivos; es decir, mejor calidad de vida puede ser mejor nutrición, mejor acceso a empleo, mejores condiciones de vivienda, etc.

Lo relevante en este caso, es la claridad en los niveles de objetivos que se planteen: del general a los específicos y en éstos últimos en particular identificar con precisión qué resultados esperamos se generen. En este sentido, como se puede apreciar en la Figura 1, para cada Objetivo Específico (OE) se planifican un conjunto de actividades que esperamos permitan la generación de un primer nivel de resultados (R1) llamado producto/servicio (output). Hasta este nivel de resultados (resaltado en verde en la Figura) se puede tener relativamente un control de lo que se espera resulte; es decir, la relación de causalidad y atribución es directa. Por ejemplo, a partir de actividades de diseño, discusión, preparación de materiales y logística (todas actividades planificadas en el proyecto –A en la Figura) voy a obtener como resultado un taller (servicio) que se imparta a los beneficiarios (R1).

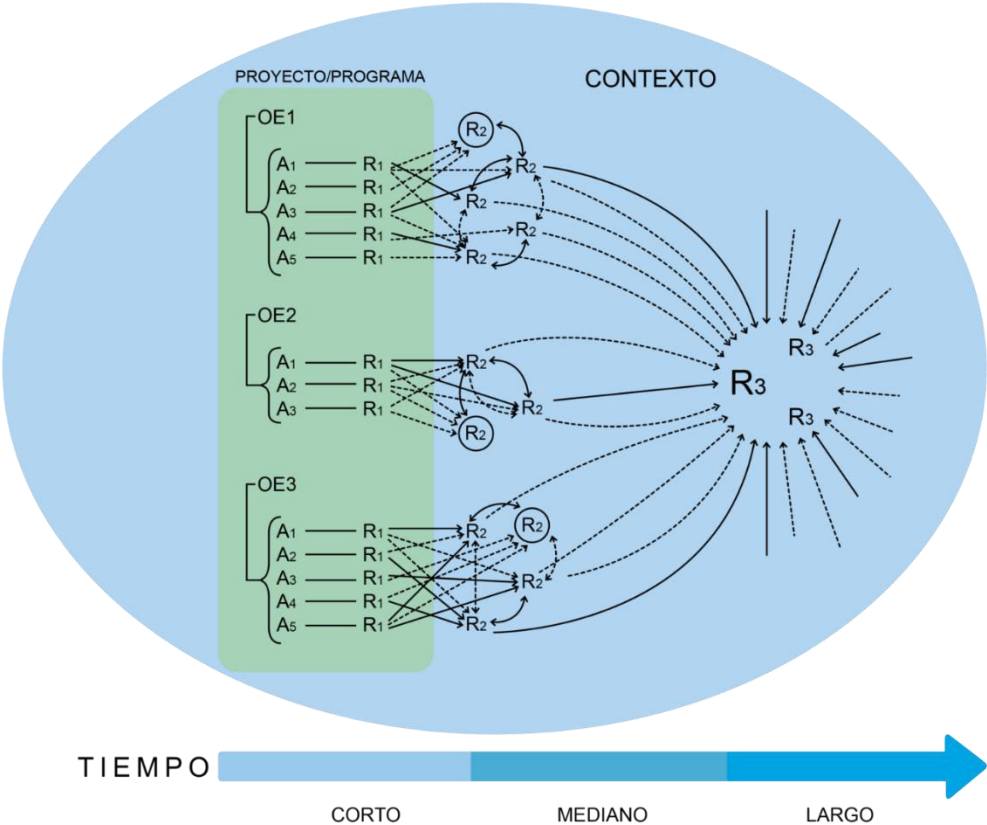


Figura 1. Niveles de resultados: temporalidad y complejidad en el contexto del proyecto

El siguiente nivel de resultados (R2) corresponde a los llamados efectos (outcomes). Finalmente, el último nivel de resultados es el de impacto. Ahora, a nivel de los efectos se presenta lo que comúnmente se llama la cadena de resultados, base fundamental de la Teoría de Cambio (GESOC, 2013; Retaloza, 2010). Esto responde a la pregunta de, retomando el ejemplo del taller, ¿qué efecto esperamos tenga el taller en quienes participan de él? Esto puede traducirse en una cadena de efectos tal como: taller (servicio, R1)-acceso a información (efecto, R2)-reflexión y generación de conocimiento (efecto R2)- cambio de actitud y comportamientos (efecto R2 o a este nivel incluso impacto R3).

Sin embargo, los resultados a nivel de efecto salen del control del director del proyecto y su equipo y están influenciados por su contexto. Esta es la razón por la que en ocasiones el efecto esperado no se presenta e incluso pueden presentarse otros efectos (positivos o negativos), todo esto debe ser documentado a través del proceso evaluativo. A este nivel la causalidad ya no es del todo lineal, se presentan ya elementos de recursividad y retroalimentación (loops) entre las variables (como se muestra a través de flechas entre los R2 en la Figura). Como sea, es necesario al desarrollar el proyecto tener claro este referente, de lo contrario corremos el riesgo de ser poco eficientes y dispersos, como en la respuesta del minino de Cheshire a Alicia en el cuento de Lewis Carroll, cuando al encontrarse ante una bifurcación del camino le pregunta ¿qué camino debo tomar? este responde “depende, de dónde quieras llegar, si no sabes a dónde vas, cualquier camino que tomes da igual, después de andar un rato habrás llegado a algún lado”.

Una herramienta valiosa para el ejercicio de identificar claramente los niveles de resultados asociados a los objetivos planteados son los modelos lógicos. Los modelos lógicos más comunes son el Marco Lógico (CEPAL, 2003) y la Teoría de Cambio (Retaloza, 2010). Estas se fundamentan en una serie de relaciones causales entre lo que se hace y lo que se espera resulte de estas acciones. Es importante tener claro los niveles de resultados, pues es común confundirse al presentar éstos. Un ejemplo de esta confusión es el caso de un PE que señala en su modelo lógico que un resultado-efecto de un conjunto de acciones que incluyen diseño y desarrollo, así como algunos productos (carteles, folletos, videos), sea una plataforma digital. Esta es, para este caso un producto más. El resultado-efecto debe ser lo que se espera que el uso de esa plataforma digital promueva en términos de *cambio*; es



decir, elementos que contribuyan a la transición desde una situación no deseada (el problema) a una situación deseada (objetivos), esto puede ser: acceso a información, generación de conocimiento, interacción entre actores, etc.

Uno de los errores más comunes en este proceso es el de “saltar” directamente de los productos a efectos amplios o incluso impacto. Un ejemplo es el caso en el que se señala que ciertas acciones (talleres) resultarán directamente en cambio de hábitos. Sin embargo, antes de llegar el efecto *cambio de hábitos* deben generarse otros efectos, tales como: acceso a información, generación de conocimientos y reflexión. Incluso en otro caso se señala el salto de los talleres a empoderamiento. Por muy optimista que resulte pensar que solo con que alguien participe de un taller saldrá de este empoderado y actuando en consecuencia, convirtiéndose en motor de cambio para su comunidad, lo más probable es que además del taller se requieran otras acciones que complementen además de elementos del contexto que promuevan que esto suceda. Este salto se presenta comúnmente en lo relacionado a talleres; al igual que el caso anterior, encontramos otros casos en los que se da este salto del *taller* al *fortalecimiento de procesos organizativos* o a la *seguridad alimentaria, salud y nutrición*.

En suma, la falta de claridad al no hacer uso de modelos que permitan visualizar las relaciones de causalidad y posible atribución entre los niveles de resultados conducen a la presentación de propuestas en las que se señala, como en el siguiente caso, como impactos los siguientes: 1) sensibilizar a la población en mejorar su visión de futuro, como base para el desarrollo de proyectos a mediano y largo plazo; 2) generar procesos de formación de capital social en crecimiento contante; y, 3) Sentar las bases de procesos de mediano y largo plazo en torno a una mejor nutrición.

El primer apartado resulta pertinente a nivel de resultado-efecto, pero a nivel de impacto se antoja un tanto limitado; es decir, la “sensibilización para mejorar la visión de futuro” debería ser base para el desarrollo de proyectos (otro resultado-efecto) que finalmente impacte en los objetivos de estos proyectos (si, por ejemplo, los proyectos fuesen de carácter económico el impacto estaría en el incremento de ingresos, si fueran de carácter ambiental el impacto sería en la cantidad de carbono capturada o la biomasa generada, etc.). Los otros dos apartados se presentan demasiado generales e imprecisos, “generar procesos

de capital social” puede impactar en varias formas: mayores relaciones entre actores, incremento de la confianza y por lo tanto de otorgamiento de créditos, etc. De igual manera, “sentar las bases de procesos de mediano y largo plazo en torno a mejor nutrición” es demasiado impreciso como para poder ser dimensionado y eventualmente medido de manera apropiada.

### *3) Metodología de evaluación.*

Este apartado se integra por los siguientes elementos:

#### *Diseño de indicadores*

Una de las principales limitaciones se encuentra en el proceso del diseño de indicadores. Los indicadores son la herramienta fundamental para procesos de monitoreo y evaluación pues permiten dimensionar el avance en el logro de los resultados-objetivos planteados. En el peor de los casos ni siquiera se presenta en el PE una propuesta de sistema de indicadores (65% de los casos), esto se debe a que la definición de indicadores no es una tarea fácil incluso la literatura es bastante amplia y confusa sobre este tema.

En este sentido, un indicador se ha definido como variable, parámetro, medida, medida estadística, un proxy para una medida, y un subíndice, entre otros.

Existen diferentes conceptualizaciones del término indicador, entre ellas destaca la siguiente:

Desde el punto de vista sociológico, el concepto de indicador suele coincidir con el concepto matemático de variable. Aunque no todas las variables puedan ser indicadores, hay veces en que la variable puede utilizarse como indicador. Se denomina indicador a la variable que hace referencia a un hecho y es susceptible de alguna clase de medición; el indicador es la evidencia de la obtención del resultado, del cambio, del logro que se busca alcanzar con un programa o un proyecto. El indicador es un criterio que permite evaluar ese cambio; variable o medida que puede transmitir un mensaje directo o indirecto (ILPES, 2003).

Se denomina indicador a una observación empírica que sintetiza aspectos de un fenómeno que resultan importantes para uno o más propósitos analíticos y prácticos. El indicador

puede aludir a cualquier característica observable de un fenómeno, suele aplicarse a aquellos que son susceptibles de expresión numérica. Es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, permite describir características comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o la relación entre variables, la que, comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar en el tiempo (*Op. Cit.*).

Es así que la relación variable-indicador se vuelve fundamental en este proceso, pues previo al diseño del indicador se deben establecer claramente las llamadas “variables de intervención/cambio”. En este sentido el formato sugerido no incluye *per se* un apartado de identificación de variables, pero estas se definen a partir del establecimiento de los resultados esperados y la relación que se puede inferir desde el modelo lógico en términos de causalidad traducido en hipótesis causales o hipótesis de cambio. Una variable de intervención/cambio se define como: “una propiedad, característica o atributo que posee una persona, un grupo (como una familia o comunidad) o una institución, que materializa o refleja las condiciones problemáticas que deseamos ver superadas con nuestra intervención. Puede conceptualizarse y es susceptible de apreciarse y medirse. Dicha propiedad, característica o atributo varía entre una persona o entidad y otra” (GESOC, 2013:104).

Así mismo, una hipótesis causal se define como: “la hipótesis causal nos dice, de forma narrativa e incluso esquemática el cambio que deseamos producir y cómo buscamos producirlo a partir de nuestra intervención, estableciendo una relación de causalidad: si entregamos “x” bienes/servicios a nuestros beneficiarios lograremos “y” efectos, los cuales eventualmente producirán “z” cambios en sus actuales condiciones de vulnerabilidad. Por ello las hipótesis causales brindan “racionalidad” a las intervenciones sociales. Las hipótesis deben explicitar las variables de intervención en las que se planea incidir, en la intervención social” (GESOC, 2013:104).

Es así que, el indicador se diseña a partir de la variable plenamente identificada y conceptualizada para su operacionalización. Esto nos lleva nuevamente a la relevancia de la claridad del planteamiento de los modelos lógicos en los PE y desde el diseño del proyecto de cada una de las organizaciones.

El siguiente reto es el diseño mismo del indicador y que este resulte coherente a lo que se espera medir. En ese sentido se encontraron limitaciones en cuanto a la relación entre el efecto deseado (resultados) y el indicador para su medición. Resulta muy común esta confusión en cuanto a los niveles de resultados y sus respectivos indicadores entre los PE, un caso tomado de los PE revisados es el siguiente: se presenta el siguiente objetivo “fortalecer los procesos productivos sustentables mediante la asesoría técnica”. El PE establece como indicador para este objetivo el “número de visitas realizadas”. Este objetivo tiene dos niveles de resultados, un primer resultado a nivel de proceso que se traduce en el número de asesorías brindadas (servicio/output) y que bien puede medirse con el indicador sugerido; y un resultado posterior a nivel de efecto que tiene que ver con el fortalecimiento de los procesos productivos. Ahora, el indicador para este resultado-efecto no puede ser el número de visitas o asesorías. La definición del mismo dependerá en primera instancia del establecimiento del concepto “procesos productivos fortalecidos”. Si definimos a estos procesos como aquellos que permiten un incremento en la producción y por ende en el ingreso económico entonces un indicador de tipo producción por hectárea o valor de la producción se vuelve pertinente. Por el contrario, si los definimos como aquellos que permiten un uso sustentable de los recursos incluyendo la conservación de suelo y agua, entonces indicadores relacionados con la calidad del suelo, contenido de materia orgánica y/o disminución de la erosión se vuelven más pertinentes.

En otro caso de los PE revisados se plantean los siguientes indicadores a nivel de resultado-efecto: 1) número de beneficiarios totales directos e indirectos; 2) Logros alcanzados; 3) dificultades y limitaciones enfrentadas; 4) Aprendizaje del equipo operativo. En este caso no se presenta un modelo lógico previo. Plantean como objetivo general de su proyecto “atacar la pobreza global combatiéndola a través de la educación, desarrollo de habilidades y de liderazgo así como la construcción de un plan de largo plazo para la estabilidad económica de mujeres artesanas”. En su PE establecen como objetivo de evaluación de resultados “medir la cantidad y características de los beneficiarios”. Desde aquí ya se presenta confusión pues a nivel de resultados lo que se espera es que se genere un efecto o cambio en las condiciones de los beneficiarios o población objetivo, por lo que caracterizar a los beneficiarios esta fuera de contexto. Ahora, volviendo a los indicadores establecidos, el primero corresponde a un indicador de producto/servicio, el segundo y el tercero más que

indicadores de resultado parecen ser referentes para el análisis del proceso y el último pudiera ser un resultado, pero en este caso se plantea como un resultado en el equipo operativo, no en la población objetivo. En síntesis, los indicadores son inapropiados, deben replantearse.

En otro caso se establecen conceptos centrales (buscando identificar variables y caracterizarlas para operacionalizarlas) tales como “enfoque transnacional” o “buen vivir” para después establecer indicadores como “número de actividades que buscan reafirmar la identidad indígena” o “número de actividades en las que se promueve la recuperación de valores y prácticas comunitarias”; es decir, se define el buen vivir para asociarlo con los niveles de resultado-efecto deseado, pues se espera que las actividades desarrolladas por el proyecto contribuyan al logro del buen vivir sin embargo, se propone su medición (del efecto “buen vivir”) en términos del “número de actividades que” haciendo que el indicador parezca más bien de resultado-producto/servicio, pues al medir el número de actividades no se está dimensionando la atribución de estas actividades al logro del buen vivir (que tanto contribuyen a), simplemente se está dimensionando el buen vivir en términos de si se hicieron o no ciertas actividades con la población objetivo, haciendo que estos indicadores se vuelvan irrelevantes e inapropiados.

#### *Enfoque metodológico para la obtención, manejo y análisis de datos*

Los métodos de evaluación sugeridos son en más del 80% de los casos de índole cualitativo y si, como se presentó anteriormente, se observan limitaciones para el planteamiento apropiado de indicadores y categorías de análisis y eventualmente la operacionalización de los mismos en términos del diseño de las herramientas y la recolección de datos apropiados, esta resulta una sección poco precisa y en ocasiones incoherente.

Existe la tendencia a presentar directamente elementos relacionados con el diseño de herramientas sin considerar la relación indicadores - variables – objetivos; incluso es común que sin este referente se proceda directamente a diseñar alguna herramienta de recopilación de datos, típicamente un cuestionario.

De igual manera, se presentan situaciones como en el siguiente caso: el PE comienza directamente por presentar el método de investigación de “evaluación social” señalando las etapas en las que se divide, así como las herramientas que utiliza, pero todo esto se presenta fuera del contexto del proyecto. Se señala como planteamiento para la evaluación que “se considerará como muestra el 100% de las localidades participantes, de estas se considerará al 30% de los beneficiarios para ser sujetos de la aplicación de un cuestionario”; es decir, sin claridad de los objetivos-resultados directamente se plantea aplicar un cuestionario a los beneficiarios.

## **Conclusiones**

En conclusión, existen varias áreas de oportunidad en términos de fortalecimiento de las capacidades evaluativas de los donatarios de la fundación Kellogg y en general en las organizaciones del tercer sector en México. Se debe hacer particular énfasis en la necesidad de fortalecer la base fundamental del proceso es decir el diseño del proyecto. Si desde el diseño hay claridad sobre la problemática, población objetivo, objetivos, actividades y niveles de resultados esperados el diseño de la evaluación se vuelve más preciso, coherente y relevante. Se deben entonces desarrollar capacidades en dirección de proyectos (Project management) en las organizaciones. Se sugiere la utilización de materiales desarrollados para este fin explícitamente por parte de organizaciones como PM4NGOs ([www.pm4ngos.com](http://www.pm4ngos.com)) para trabajar conceptos como la estructura detallada del proyecto así como los diversos modelos lógicos disponibles. En este sentido se sugiere el uso de Teorías de Cambio desde la óptica de la complejidad y el pensamiento sistémico más que el uso de modelos lógicos rígidos como el Marco Lógico; aunque si la naturaleza del proyecto es mucho más técnico el Marco Lógico puede ser una herramienta apropiada.

Se debe hacer particular énfasis en el desarrollo de capacidades para la comprensión de la relación Objetivo-Variable-Indicador-Herramienta-Datos-Análisis y la congruencia entre estos al momento de precisar el enfoque metodológico para la evaluación. En este sentido el diseño de indicadores es un tema que los equipos operativos de las organizaciones deben desarrollar y discutir con plenitud, pues implica la construcción de las categorías o conceptos relevantes.

De igual manera, se hace énfasis en la necesidad del uso de los resultados de la evaluación, lo cual debe ser práctica cotidiana en las organizaciones en dos sentidos: calidad y aprendizaje, aunque ambas están de alguna manera relacionadas entre sí; es decir, aprender de cómo estamos haciendo las cosas nos debe permitir mejorar los procesos y ser más precisos en el logro de los resultados esperados.

Finalmente, es importante precisar que una buena parte de las organizaciones categorizadas en el nivel 1 en relación a la precisión del PE son Universidades u organizaciones grandes, de presencia internacional y de alguna manera ya consolidadas. Por el contrario, aquellas con mayores áreas de oportunidad son organizaciones pequeñas y comúnmente locales.

## **Referencias**

Dörner D. (1996) *The Logic of Failure, recognizing and avoiding error in complex situations*. Basic Books, New York.

GESOC A.C. (2013) Cuaderno de trabajo. Gestión para el valor social. Herramientas para el fortalecimiento de las intervenciones sociales de Organizaciones de Sociedad Civil. Material elaborado por GESOC para facilitar la aplicación del Modelo de Estimación del Valor Social (MEVS). Material facilitado en formato electrónico por el Área de Inversión Social de Nacional Monte de Piedad.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2003) *Los indicadores de evaluación del desempeño: Una herramienta para la gestión por resultados en América Latina*. Consultado en:

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9939/1/S2003659\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9939/1/S2003659_es.pdf)

Ortegón E., Pacheco J.F., y Prieto A. (2005) *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Serie Manuales CEPAL. Consultado en:

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

PM4NGOs (2011) *Una guía para el PMD Pro, Gestión de Proyectos para Profesionales del Desarrollo*. Consultado en: <http://www.pm4ngos.com/pmd-pro-espanol/>

Retaloza E.I. (2010) Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Hivos, PNUD. Consultado en:

<https://inversionsocial.files.wordpress.com/2010/05/guia-teoria-de-cambio-pnud.pdf>

W.K. Kellogg Foundation (2006) Uso de modelos lógicos para integrar la planificación, evaluación y acción. Guía de desarrollo de modelos lógicos. Consultado en:

<https://www.wkkf.org/es/resource-directory/resource/2006/02/WK-Kellogg-Foundation-Logic-Model-Development-Guide>

W.K.Kellogg Foundation (2010) Manual de Evaluación. Consultado en:

<https://www.wkkf.org/es/resource-directory/resource/2006/02/WK-Kellogg-Foundation-Logic-Model-Development-Guide>



## **ANEXO 1. Formato guía para el Plan de Evaluación**

### **INTRODUCCIÓN**

*¿Qué voy a evaluar y para qué?*

Objetivo de evaluación *¿Qué espero lograr con la evaluación?*

Equipo de evaluación *¿Quiénes de la organización participarán en la evaluación?*

### **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO/PROGRAMA**

Historia del proyecto/programa *¿Cuáles son los antecedentes o el contexto que lo llevaron a desarrollar este proyecto/programa?*

Análisis y/o definición del problema *¿Cuál es el problema que el proyecto/programa contribuye a resolver?*

Identificación de la población objetivo *¿Quiénes serán directamente beneficiados por este proyecto/programa?*

Propósito (Objetivo General) del proyecto/programa *¿Cuál es el propósito (objetivo general) del proyecto/programa y a qué fin contribuye?*

Objetivos SMART (eEspecíficos, Medurables, Alcanzables, Realista y Temporalidad) *¿Cuáles son los objetivos (específicos) del proyecto/programa que contribuyen al logro del propósito?*

### **MODELO LÓGICO DEL PROYECTO/PROGRAMA**

<b>INSUMOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRODUCTOS /SERVICIOS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>IMPACTO</b>

## ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

### INCLUSIÓN DE LOS ACTORES (partes interesadas) RELEVANTES (quién)

Identificación (Mapeo) de actores *¿Quiénes son los actores (partes interesadas) relevantes al proyecto/programa?*

Rol y compromiso de los actores en la evaluación *¿Qué rol(es) desempeñarán los actores y cómo se involucrarán en el proceso evaluativo?*

ACTOR	ROL	FUNCIÓN(ES) O ACTIVIDAD(ES) ESPECÍFICA(S) A DESARROLLAR

### ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN (qué y por qué)

Preguntas de evaluación *¿Cuáles son sus preguntas específicas de evaluación?*

Tipo de evaluación *¿Qué tipo de evaluación es conveniente desarrollar (de proceso, de resultados, de impacto, de beneficio-costos, etc.)?*

Enfoque de la evaluación *¿Qué enfoque de evaluación utilizará (participativo, convencional, de empoderamiento) y por qué?*

Diseño de la evaluación *¿Qué diseño de evaluación utilizará (cuantitativo, cualitativo, mixto) y por qué?*

### RECOPIACIÓN DE DATOS (cómo)

*¿Cómo recabará datos, a través de qué fuente de información y con qué instrumentos?*

TIPO	INDICADOR(ES)	FUENTE DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
<i>PROCESO</i>			
<i>RESULTADO</i>			
<i>IMPACTO</i>			

## **SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS (cómo)**

Análisis de los datos *¿Cómo analizará los datos recabados?*

*¿Quién estará involucrado en el análisis?*

*¿Cómo contextualizará los datos para su mejor entendimiento e interpretación?*

*¿Cómo asegurará la exactitud y calidad de los datos? ¿Quién los revisará y con qué frecuencia?*

*¿Cómo garantizará que los datos se resguarden de manera confidencial y segura?*

## **USO DE LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN**

Discusión de los resultados de evaluación *¿Quién(es) dentro de su organización discutirán y generarán procesos reflexivos sobre los resultados de la evaluación?*

Difusión interna de resultados *¿Cuándo y con qué frecuencia se compartirán internamente los resultados?*

Toma de decisiones *¿Quién(es) decidirán sobre cambios y ajustes al proyecto/programa a la luz de los resultados de la evaluación?*

Difusión externa de resultados *¿Con qué actores (partes interesadas) compartirá los resultados?*

Marco y método de difusión *¿Qué marco y métodos (informes escritos, foros, grupos focales, etc.) serán los más apropiados para compartir los resultados de la evaluación con cada grupo de actores?*

Retroalimentación *¿Cómo se incorporará la retroalimentación de los actores (partes interesadas) en la toma de decisiones alrededor de los posibles cambios y ajustes al proyecto/programa?*

## **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MES							
		1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Integración del Plan y el equipo de evaluación</i>									
<i>Enfoque y diseño de la evaluación</i>									
<i>Recopilación de datos</i>									
<i>Sistematización y análisis de datos</i>									
<i>Uso de los resultados de evaluación</i>									

## **PRESUPUESTO**

¿Cómo utilizará el recurso asignado a evaluación para la implementación del presente plan y otras actividades de evaluación?