

**GUÍA PRÁCTICA PARA  
EVALUAR EL IMPACTO SOCIAL  
DE PROGRAMAS Y PROYECTOS  
EDUCATIVOS BASADO EN EL  
RETORNO SOCIAL DE LA  
INVERSIÓN (SROI)**

**AUTORA:  
MERCEDES ARRIETA COHEN**

## **GUÍA PRÁCTICA PARA EVALUAR EL IMPACTO SOCIAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS EDUCATIVOS BASADO EN EL RETORNO SOCIAL DE LA INVERSIÓN (SROI)**

**Mercedes Carmen Arrieta Cohen**

Autora

**Ricardo Gómez Yepes (Ph. D.)**

Asesor metodológico

**María Fernanda Monsalve Gómez**

Correctora de estilo

**Juan Pablo Londoño De los Ríos**

Diseñador gráfico

Universidad EAFIT  
Escuela de Gerencia y Empresa  
Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local  
Medellín, Colombia  
Enero de 2022

Esta guía se deriva del trabajo de grado titulado Diagnóstico sobre los procesos evaluativos en los programas y proyectos educativos implementados por fundaciones con incidencia en Antioquia (2022).

Contacto: [marrieta@eafit.edu.co](mailto:marrieta@eafit.edu.co)

Celular: 301 3369981

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b> Introducción . . . . .	<b>5</b>
<b>2.</b> Audiencia de la Guía y Objetivos . . . . .	<b>6</b>
<b>3.</b> ¿Cómo Utilizar esta Guía? . . . . .	<b>6</b>
<b>4.</b> ¿Por Qué Utilizar el SROI para Evaluar el Impacto de las Organizaciones Sociales? . . . . .	<b>7</b>
<b>5.</b> ¿Cómo Realizar un Análisis del Retorno Social de la Inversión? . . . . .	<b>8</b>
<b>6.</b> Etapa 1: Planificar . . . . .	<b>10</b>
<b>6.1</b> Descripción de la Etapa Planificar. . . . .	<b>10</b>
<b>6.1.1</b> Establecer el Alcance y el Objetivo de la Evaluación. . . . .	<b>11</b>
<b>6.1.2</b> Identificar a los Grupos de Interés en la Evaluación. . . . .	<b>12</b>
<b>6.1.3</b> Construir la Teoría del Cambio . . . . .	<b>14</b>
<b>6.1.3.1</b> Paso 1: Descripción del Problema o Necesidad que se Intenta Resolver con el Programa/Proyecto.....	<b>15</b>
<b>6.1.3.2</b> Paso 2: Identificación y Valoración de los Inputs (Recursos). . . . .	<b>16</b>
<b>6.1.3.3</b> Paso 3: Identificar las Actividades. . . . .	<b>17</b>
<b>6.1.3.4</b> Paso 4: Identificar los Productos (Outputs). . . . .	<b>18</b>
<b>6.1.3.5</b> Paso 5: Identificar los Resultados (Outcomes). . . . .	<b>18</b>
<b>6.1.4</b> Definir los Indicadores para los Resultados . . . . .	<b>21</b>
<b>6.1.5</b> Definir los instrumentos: Estrategias para Recolectar Información de los Indicadores. . . . .	<b>22</b>
<b>6.1.6</b> Consolidar el Plan de Evaluación . . . . .	<b>23</b>
<b>7.</b> Etapa 2: Hacer. . . . .	<b>25</b>
<b>7.1</b> Descripción de la Etapa Hacer. . . . .	<b>25</b>
<b>7.2</b> Diseñar los Instrumentos. . . . .	<b>25</b>
<b>7.3</b> Definir la Cantidad de Resultados (Outcomes). . . . .	<b>26</b>
<b>7.4</b> Definir la Duración de los Resultados (Outcomes) . . . . .	<b>29</b>
<b>7.5</b> Definir Cuánto Valen los Resultados (Outcomes) . . . . .	<b>30</b>
<b>8.</b> Etapa 3: Evaluar. . . . .	<b>33</b>
<b>8.1</b> Descripción de la Etapa Evaluar. . . . .	<b>33</b>
<b>8.2</b> Calcular el Peso Muerto. . . . .	<b>33</b>
<b>8.3</b> Calcular la Atribución . . . . .	<b>35</b>
<b>8.4</b> Calcular el Impacto . . . . .	<b>36</b>
<b>8.5</b> Calcular el SROI. . . . .	<b>38</b>
<b>9.</b> Etapa 4: Revisar. . . . .	<b>39</b>
<b>9.1</b> Descripción de la Etapa Revisar. . . . .	<b>39</b>
<b>9.2</b> Presentar los Resultados. . . . .	<b>39</b>
<b>10.</b> Anexos. . . . .	<b>41</b>
<b>10.1</b> Anexo 1: Mapa de Impacto del Caso «Maestros Guías». . . . .	<b>41</b>
<b>10.2</b> Anexo 2: Resumen de las Etapas y Elementos del SROI. . . . .	<b>42</b>
<b>10.3</b> Anexo 3: Guías Referentes de Apoyo . . . . .	<b>43</b>
<b>11.</b> Referencias . . . . .	<b>44</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Etapas de la evaluación . . . . .	9
Figura 2. Herramienta para seleccionar los grupos de interés - matriz de influencia e importancia. ....	12
Figura 3. Teoría del cambio a partir de la jerarquía de resultados de un programa o proyecto . . . . .	14
Figura 4 Árbol de problemas del caso práctico «Maestros Guías». ....	15

## LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1. Descripción del programa evaluado. . . . .	8
Cuadro 2. Declaración del alcance esperado del análisis del SROI. . . . .	11
Cuadro 3. Matriz de influencia e importancia para el caso «Maestros Guías». . . . .	13
Cuadro 4. Declaración de la problemática y la causa del caso práctico «Maestros Guías». ....	15
Cuadro 5. Costo del programa «Maestros Guías». . . . .	17
Cuadro 6. Actividades del programa «Maestros Guías». . . . .	17
Cuadro 7. Resultados inmediatos para el programa «Maestros Guías». . . . .	18
Cuadro 8. Resultados del programa «Maestros Guías». . . . .	19
Cuadro 9. Teoría de cambio del proyecto mediante una jerarquía de resultados. ....	20
Cuadro 10. Indicador seleccionado para el programa «Maestros Guías». . . . .	22
Cuadro 11. Fuente de información para el programa «Maestros Guías». . . . .	23
Cuadro 12. Esquema/outline de un plan de evaluación con sus elementos más relevantes. ....	24

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas de acuerdo con el enfoque . . . . .	22
Tabla 2. Cantidad de estudiantes que desertan anualmente. ....	28
Tabla 3. Recursos invertidos y recursos que se dejaron de invertir del grupo contrafactual (sin programa),.....	31
Tabla 4. Recursos invertidos y recursos que se dejaron de invertir en el grupo de estudiantes atendidos por los maestros que participaron en el programa. . . . .	32

## 1. Introducción

Las organizaciones sociales y las fundaciones que tienen interés en el sector educativo se enfrentan al reto de conocer los cambios y el impacto social de sus actividades e inversiones en todos los actores beneficiarios de sus programas y proyectos. De esta forma, la evaluación se convierte en una herramienta de gestión de proyectos, de generación de conocimientos y de rendición de cuentas que sirve para conocer los cambios generados por los programas y proyectos, y también, para comunicar el impacto social de sus iniciativas, apuntalando los aportes y los esfuerzos a las necesidades de los territorios de manera verificable y sostenible en el tiempo.

Es importante mencionar que todavía es poco común que se desarrollen actividades encaminadas a conocer el impacto social de las fundaciones que apoyan el sector educativo en Antioquia [1], principalmente, por la falta de recursos económicos, recurso humano capacitado, falta de recolección de datos y de conocimiento y de contar con herramientas técnicas y conceptuales para diseñar e implementar procesos evaluativos pertinentes que aborden los retos y los objetivos específicos de cada programa o proyecto educativo [1].

Con el fin de aportar a la solución de este problema se ofrece esta guía de evaluación que presenta los lineamientos para desarrollar un análisis del retorno social de inversión (SROI) como una contribución a las fundaciones de Antioquia. Este instrumento orienta y facilita el diseño y la implementación de las evaluaciones de impacto de los programas educativos como complemento de otros procesos evaluativos desarrollados en el contexto de cada iniciativa.

Se espera que esta guía sea una herramienta práctica y constructiva y que se incorpore a las ya existentes para medir el impacto social, económico o ambiental de las acciones e inversiones de las fundaciones y organizaciones del departamento de Antioquia.

## 2. Audiencia de la Guía y Objetivos

Esta guía ha sido diseñada pensando en personas y organizaciones interesadas en medir, analizar y aprender sobre los efectos sociales, económicos o ambientales generados por las actividades implementadas, facilitadas o financiadas por ellos o por sus aliados. Este documento ofrece una ruta práctica que se enfoca, principalmente, en el uso del SROI para la evaluación de programas y proyectos educativos y ofrece al lector los lineamientos para aplicar un análisis de retorno social de la inversión a una iniciativa o para incorporar dicho SROI a los procesos de planeación, monitoreo y evaluación.

En el caso de comenzar una intervención, la guía ayudará a desarrollar la planificación de la evaluación y sus componentes: comprender el problema, desarrollar la estrategia y los objetivos, diseñar las actividades y recoger los datos; además, de calcular el impacto y el SROI y, finalmente, analizar la información y presentar los resultados. En el caso de que ya se esté ejecutando el programa o proyecto, la guía servirá para comprobar si la intervención obtiene los resultados esperados con la revisión de la estrategia y los objetivos, el rediseño de actividades e indicadores, proponiendo recomendaciones con el fin de generar mayor valor social a la inversión.

Los objetivos principales de esta guía son:

- Presentar y describir las etapas del análisis SROI que conducen a la evaluación de un proyecto con enfoque educativo.
- Ejemplificar, a través de un caso práctico con enfoque educativo, la implementación de una evaluación de impacto social usando el SROI.
- Ofrecer a los lectores una serie de plantillas reutilizables para la aplicación de un análisis SROI.

## 3. ¿Cómo Utilizar esta Guía?

En primer lugar, se recomienda revisar las etapas de esta guía para hacer el análisis del retorno social de inversión y comprender la estructura definida; en segundo lugar, es relevante mencionar que posterior a cada uno de estos pasos se ejemplificará con un caso práctico ficticio con enfoque educativo denominado «Maestros Guías», teniendo en cuenta que es el sector más apoyado por las fundaciones en Antioquia [1]; y en tercer lugar, el lector encontrará tres anexos: el primero, corresponde a un mapa de impacto que consolida los resultados de todos los pasos aplicados en el caso práctico; el segundo, resume de manera concreta las etapas, sus elementos y el contenido; y el tercero, hace alusión a la indagación de las guías referentes que sirvieron como base para proponer este ejercicio.

## Símbolos

Durante el desarrollo de la guía encontrará los siguientes elementos gráficos para indicar algunos aspectos clave para su aplicación:



### Caso práctico:

refiriéndose a la ejemplificación del paso a través del caso «Maestros Guías».



### Ahora Usted:

corresponde a la invitación que se hace para aplicar en el programa o proyecto lo visto en el paso respectivo.



### Tips:

son recomendaciones para tener en cuenta durante la aplicación de esta guía.

## 4. ¿Por Qué Utilizar el SROI para Evaluar el Impacto de las Organizaciones Sociales?

El propósito del SROI es conocer los cambios generados por las actividades de un programa o proyecto, sumado a la percepción que tienen los actores sobre dicho cambio y la monetización del valor social [2].

En los últimos años el enfoque de evaluación de impacto se ha ampliado y se han incorporado nuevas miradas, es decir, ya no está supeditado necesariamente a tener un grupo control y tratamiento [3]. En el caso del análisis del SROI la atribución se deriva de la información que ofrecen los beneficiarios del programa o proyecto, en otras palabras, se busca evaluar el costo-beneficio sin perder la categoría de evaluación de impacto. En este sentido, la guía conserva el interés inicial de evaluar el impacto basado en la comparación del valor social por medio de una unidad de medida común expresada que para el presente ejercicio será el dinero.

Como el propósito del SROI es amplio y aplicable a cualquier proyecto y organización se escoge para evidenciar el impacto social generado en un programa educativo. Es así que la monetización de valor social en el método SROI puede usar la valoración económica de bienes y servicios sociales o ambientales, determinando el valor de los beneficios sociales en relación con los costos relativos para obtenerlos [4]. El resultado será un ratio de valor social monetizado; por ejemplo, hablar de 3:1 indica que por cada peso invertido retornan tres como valor social del esfuerzo realizado [2].

Para efectos de esta guía se invita a usar el SROI no como un método econométrico, sino con una mirada social guiada por sus principios, privilegiando la perspectiva del grupo de interés para calcular los valores monetarios. Todo lo anterior indica que el significado de valor no es para la sociedad, sino para la persona que experimenta el cambio, pues, así como lo expresan los creadores de la primera guía para la implementación de un análisis SROI "todos experimentamos el valor social de una forma diferente de acuerdo con las situaciones y las culturas" [5].

En las últimas décadas muchas organizaciones y empresas buscaron utilizar el método por el atractivo resultado del SROI en términos monetarios, es decir, verificar el retorno social de lo invertido en el proyecto, perdiendo la esencia del SROI de mostrar el valor netamente único para los grupos de interés (Gdl) que limita la comparación con otras organizaciones o programas similares dada la dependencia del contexto [6]. A pesar de estas consideraciones, el SROI cuenta con importantes ventajas como herramienta de evaluación de impacto, entre las cuales se destacan:


- El análisis de retorno social de la inversión permite enriquecer los objetivos de las organizaciones sociales y proporcionar oportunidades de aprendizaje para todos los actores en las diferentes etapas y niveles de un programa o proyecto.
- Un análisis SROI sirve como base para la toma de decisiones estratégicas sobre la continuidad o la transformación de un proyecto o programa; además, es una herramienta de planificación que permite tener una visión clara de los resultados obtenidos.
- Los análisis para calcular el SROI utilizan diferentes fuentes y tipos de datos, incluyendo historias de vida y narraciones de los beneficiarios; artefactos y otros tipos de información cualitativa y cuantitativa y datos financieros. Esto posibilita un estudio robusto no solo sobre el impacto social de la iniciativa, sino sobre la transparencia de su ejecución y el uso de los recursos.
- El uso de diferentes fuentes de información y la naturaleza participativa del análisis SROI proporcionan un marco para comunicar el valor social y económico generado por un proyecto o programa que va más allá de mediciones financieras o cuantitativas estándar, ya que propende por la utilización de un lenguaje que pueda ser comprendido por otros actores de la política pública y no únicamente por los implementadores del programa o sus beneficiarios directos. Esto favorece la divulgación y la difusión de los resultados e impactos del proyecto o programa entre otras organizaciones sociales, agencias del Gobierno o el sector productivo.

- El análisis del SROI contribuye a aumentar la eficiencia, la eficacia y la relevancia de un proyecto o programa, ya que no solo informa sobre los resultados alcanzados, sino que aporta a la reflexión sobre cómo las actividades y los recursos invertidos aportan a generar un impacto social.
- Promueve diálogos entre los diferentes actores o grupos de interés del proyecto o programa. Cuando se aplica durante la fase de planeación su enfoque participativo ayuda a identificar las necesidades desde la perspectiva de los distintos actores involucrados. También contribuye a la apropiación de la iniciativa y al empoderamiento de los beneficiarios, ya que esta metodología requiere de la participación de todos los involucrados en el programa o proyecto.
- Por último, se destaca que el SROI no se queda en la descripción del resultado, sino que permite calcular el impacto del proyecto o programa teniendo en cuenta los cambios que se le pueden atribuir directamente a la intervención; además, determina cuáles serían los resultados si no se hubiera implementado el acompañamiento (contrafactual).

## 5. Cómo Realizar un Análisis del Retorno Social de la Inversión?

Las siguientes secciones de este capítulo guiarán al lector a través de las diferentes etapas y aspectos que se deberán abordar para aplicar un análisis SROI. En este caso, el análisis que se hace es retrospectivo, es decir, al finalizar el proyecto o programa e incluye las distintas fases del proceso analítico: desde el diseño hasta la implementación de la evaluación. Para esto, se utiliza como ejemplo el programa «Maestro Guías» (nombre ficticio) cuyo énfasis es la formación y la capacitación de docentes rurales (Cuadro 1). Este programa es usado para ilustrar el proceso y la aplicación de la evaluación, encontrándose en forma de recuadro al finalizar cada uno de los pasos que componen la guía.

### Cuadro 1 Descripción del programa evaluado.

	<p>«Maestros Guías» es un programa educativo creado a partir de un estudio en el que se indagó por las principales causas de la deserción de los estudiantes de básica secundaria en las instituciones educativas rurales de Antioquia, demostrando que una de las principales causas es atribuida a la falta de motivación de los educandos para continuar en la escuela porque las clases propuestas por los maestros no son interesantes, es decir, no le encuentran sentido al aprendizaje y a la construcción de un proyecto de vida, prefiriendo abandonar sus estudios. Esta decisión representa un alto riesgo para los estudiantes quienes viven en zonas vulnerables por la violencia, el conflicto armado y el consumo de drogas. La investigación también demostró que un alto número de estudiantes que desertaban eran atraídos por las situaciones descritas anteriormente lo que traía consecuencias desfavorables para ellos, sus familias y la sociedad.</p> <p>De acuerdo con lo anterior, el programa «Maestros Guías» se creó con el propósito de orientar a los docentes de básica secundaria de algunas instituciones educativas oficiales de Antioquia en el diseño de contenidos de aula utilizando metodologías innovadoras en sus prácticas pedagógicas acordes con las problemáticas sociales de sus contextos. Estas acciones buscaron incrementar el interés en los estudiantes y, de esta manera, influir en la reducción de la tasa de deserción, facilitando las posibilidades de acceso de estos a la educación media técnica y superior para, posteriormente, obtener un empleo formal.</p> <p>La población objetivo del programa «Maestros Guías» fueron los profesores que atienden los cursos desde 6° hasta 9°. Los maestros recibieron cuatro horas de formación al mes durante cuatro años, iniciando el acompañamiento en 6° hasta que la misma cohorte de estudiantes alcanzó 9° en algunas instituciones educativas rurales del departamento de Antioquia.</p> <p>El ejemplo hipotético tiene elementos adaptados del caso planteado por Gertler et al. (2017) y datos del Departamento de Antioquia (2019).</p>
---	--

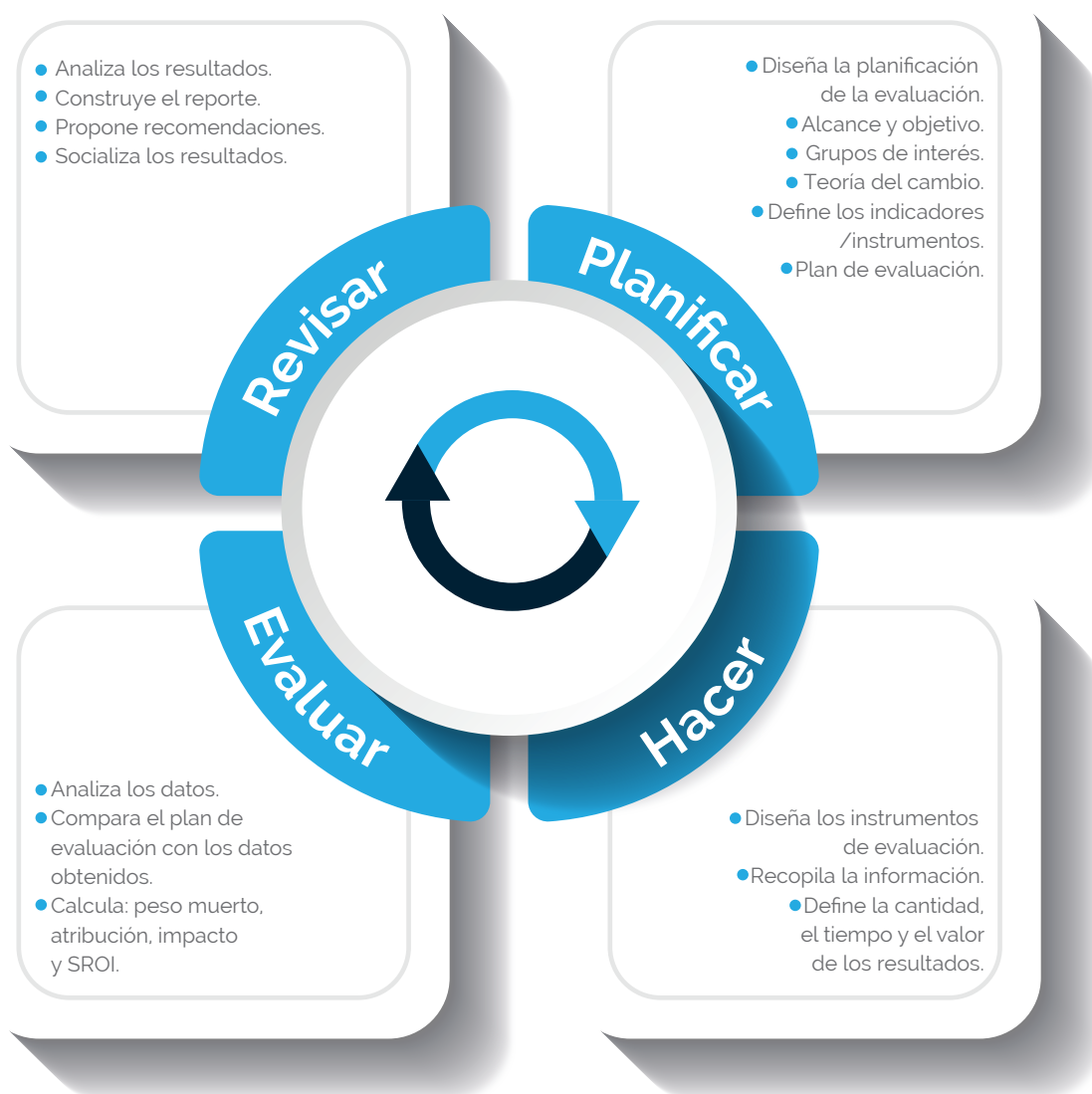


Las etapas y los pasos para el análisis SROI que se proponen en este documento han sido adaptados de diferentes documentos y guías sobre el tema, los cuales se listan en el Anexo 3: Guías Referentes de Apoyo.

Aún reconociendo que existen diferentes métodos de evaluación, es relevante mencionar que en su mayoría los primeros pasos para la preparación de esta son estandarizados, de hecho, gran parte de herramientas y prácticas para medir el impacto comparten el mismo referente de gestión de impacto: el establecimiento de los objetivos, la construcción de la teoría del cambio, el análisis de los grupos de interés, el diseño de indicadores de resultados y el seguimiento y la presentación de resultados; lo que es susceptible de variar son los métodos de evaluación que se utilizan para verificar el cumplimiento de los resultados que, inclusive, pueden ser mixtos de acuerdo con las necesidades que se tengan en la evaluación del proyecto o programa [7].

Finalmente, es relevante mencionar que el proceso de evaluación está alineado con el ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar, aunque para este caso se homologa con las etapas planificar, hacer, evaluar y revisar [8] y [9]. Siguiendo estas premisas, la guía está organizada según las etapas del proceso PHVA (ver Figura 1).

**Figura 1** Etapas de la evaluación



**Nota.** El gráfico representa una ruta de evaluación aplicable a cualquier programa. Adaptado de Maximise Your Impact: A Guide For Social Entrepreneurs (p. 25), Aps. At. el. 2017, Social Value UK.

## 6. Etapa 1: Planificar

### Resumen

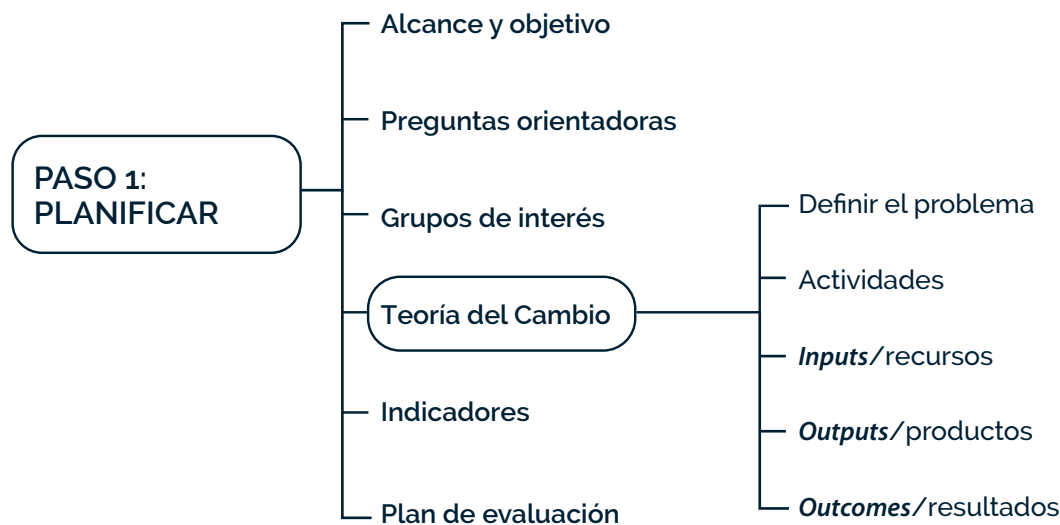
#### Objetivos de la etapa planificar:

- Definir el alcance y el objetivo de la evaluación.
- Formular y responder preguntas que orientarán lo que se quiere medir y el alcance.
- Identificar los grupos de interés del programa o proyecto.
- Construir la teoría del cambio de la evaluación.
- Definir los indicadores y los instrumentos.

**Síntesis:** en este paso se construye el plan de evaluación, acordando entre las partes interesadas el alcance, los objetivos y las preguntas que se quieren responder.

**Preguntas motivadoras de la etapa Planificar:** ¿qué elementos debo tener en cuenta para la evaluación?, ¿qué preguntas se pretenden responder con la evaluación?, ¿a quién debo involucrar en el diseño?, ¿cómo construir la teoría del cambio?, ¿qué elementos debe tener el plan de evaluación?

#### Estructura de la etapa 1:



### 6.1 Descripción de la Etapa Planificar

El propósito de esta etapa es definir qué se va a evaluar y por qué se va a evaluar. En esta se clasifican los elementos clave de la evaluación, incluyendo el alcance, los objetivos, los grupos de interés y la teoría del cambio, herramienta que permite explicar la relación entre el problema o la necesidad que el proyecto o programa busca solucionar y las actividades y los recursos que se destinan para ello [10]. Esta fase de la evaluación se orienta por las siguientes preguntas: ¿qué pregunta(s) se pretende(n) responder con la evaluación?, ¿a quién se debe involucrar en el diseño?, ¿cuál es la teoría de cambio del proyecto o programa? Las respuestas a estas inquietudes son fundamentales para la construcción del plan de evaluación, como hoja de ruta para el desarrollo de un análisis SROI.

Esta etapa puede ser la más larga e importante de todo el proceso de evaluación porque la construcción de la teoría del cambio y la definición del alcance, los objetivos, los indicadores e instrumentos delimitarán y marcarán el camino a seguir con la evaluación. En resumen, durante la fase de planificación se abordan los siguientes pasos:


- Definición del alcance y del objetivo de la evaluación.
- Formulación de las preguntas que orientarán el análisis SROI.
- Identificación de los grupos de interés del programa o proyecto.
- Construcción la teoría del cambio de la evaluación.
- Definición de los indicadores y los instrumentos.
- Construcción del plan de evaluación.

### 6.1.1 Establecer el Alcance y el Objetivo de la Evaluación

El primer paso en la fase de planeación consiste en delimitar lo que se va a evaluar y las razones por las cuales se va a realizar una evaluación con el método SROI. Este es un momento crítico para garantizar la factibilidad del proceso evaluativo. Antes de empezar a diseñar el plan de evaluación se recomienda hacer una declaración del alcance esperado y definir el objetivo de la evaluación combinando la factibilidad, el propósito, la claridad en las prioridades, los recursos disponibles y la viabilidad de la propuesta.

Las preguntas que se sugieren para establecer el alcance, desde la mirada del inversionista [5], [11], [12] son, entre otras: ¿cuál es el propósito de la evaluación?, ¿a quién va dirigido el análisis?, ¿qué recursos necesita o puede dedicar?, ¿quién aplicará la evaluación?, ¿cuáles son las actividades en las que centrará la evaluación?, ¿cuál es el período a evaluar?, ¿dónde se implementa el proyecto o programa?, ¿en cuál(es) zona(s) se enfocaría la evaluación?, ¿cuáles son los stakeholders que pretenden involucrar en la construcción de la evaluación? y ¿cuáles son los resultados esperados? En el caso puntual del SROI: ¿se requiere utilizarlo con propósitos estratégicos para atraer recursos o para tomar decisiones de inversión?

#### Cuadro 2 Declaración del alcance esperado del análisis del SROI.

	<p>«Maestros Guías» - Caso práctico:</p> <p>Los financiadores del programa «Maestros Guías» están interesados en reducir los índices de deserción de los estudiantes, generando valor social en los procesos educativos de los maestros de las instituciones oficiales Antioquia. Por esta razón, tanto inversionistas como ejecutores del programa resuelven las anteriores preguntas y definen el alcance del SROI.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El propósito es obtener evidencias sobre el impacto del programa en la reducción de la tasa de deserción y determinar el retorno social de inversión para revisar la viabilidad, recaudar más fondos y replicar la iniciativa en otros contextos.</li><li>• La evaluación será diseñada por el equipo financiador del programa con el apoyo del equipo ejecutor del mismo.</li><li>• Solo se evaluará una de las actividades que ejecuta el programa con los maestros.</li><li>• El período a evaluar serán los cuatro años consecutivos de la implementación de la iniciativa educativa: desde que los estudiantes inician 6° hasta que finalizan 9°.</li><li>• Los <b>stakeholders</b> involucrados en la evaluación son un representante de los inversores, el equipo ejecutor del programa y un representante de los beneficiarios.</li><li>• Se esperan resultados progresivos: primero, el interés de los maestros por conocer sobre las metodologías activas; luego, cambios en las prácticas pedagógicas en el aula generando un aumento en la motivación e interés de los estudiantes en el aprendizaje y, a su vez, permanencia en la escuela y reducción de la tasa de deserción en la básica secundaria; después, un aumento en la tasa de estudiantes graduados de secundaria y su posible vinculación en la educación superior; finalmente, el acceso a un empleo formal.</li></ul>
---	---



Ahora usted:

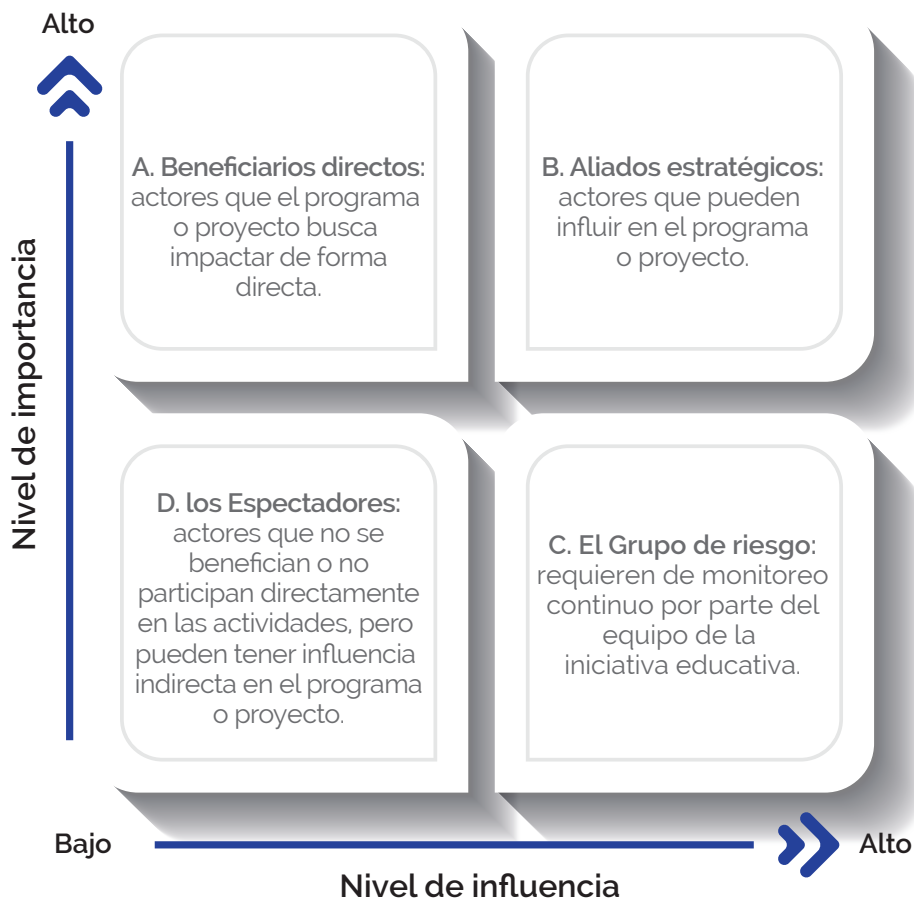
Responda las preguntas orientadoras para su programa o proyecto y escriba la declaración del alcance del análisis que desee realizar. Recuerde que es un ejercicio de reflexión que requiere de la participación de los actores interesados para alinear el propósito de la evaluación con la iniciativa educativa.

## 6.1.2 Identificar a los Grupos de Interés en la Evaluación.

Antes de iniciar con la construcción de la teoría del cambio se propone identificar los grupos de interés, directos e indirectos, e involucrados con el programa o proyecto. Los Gdl o *stakeholders* se reconocen como personas u organizaciones que experimentan cambios positivos o negativos como resultado de las actividades de la iniciativa educativa.

Para avanzar con la identificación se recomienda, como primer paso, hacer un listado de los actores que serán afectados por el programa o proyecto de manera directa o indirecta. En este punto también se incluirán los actores que influenciarán el programa o proyecto positiva o negativamente [11] para después identificar los interesados clave y el rol (o rol potencial) que tendrán en la iniciativa. Una herramienta que se puede utilizar para esta identificación es la matriz de importancia e influencia [13] que se presenta a continuación.

**Figura 2.** Herramienta para seleccionar los grupos de interés - matriz de importancia e influencia



**Nota:** el gráfico representa una matriz de influencia e importancia para seleccionar los grupos de interés del programa o proyecto. Adaptada de DFID (1995).

El nivel de influencia (eje X) indica el nivel de poder que los actores tienen sobre el programa o proyecto: con una alta influencia se pueden incluir a los financiadores y a los entes gubernamentales. El eje Y representa el nivel de importancia que los actores tienen para el programa o proyecto: el de importancia más alto lo tienen los beneficiarios directos, que en el caso de programas o proyectos educativos generalmente son los estudiantes, los maestros o los directivos.

El reconocimiento de cada interesado delimitará el proceso de evaluación focalizándolo en los beneficiarios directos o para todos los interesados en su conjunto. Muy probablemente los actores que tendrán prioridad en el análisis serán aquellos que se encuentran en la categoría de alta importancia (beneficiarios y aliados estratégicos). Asimismo, este mapeo ayudará a decidir si la participación de otros actores con un nivel bajo de importancia será relevante de acuerdo con las preguntas que se quieran responder con la evaluación.

### Cuadro 3. Matriz de influencia e importancia para el caso «Maestros Guías».



**«Maestros Guías» - caso práctico:**

Para el programa «Maestros Guías» se identificaron los siguientes grupos de interés, aunque para efectos de simplicidad solo se presentará el proceso de evaluación de los beneficiarios directos e indirectos del programa: docentes y estudiantes.

<p><b>A: Beneficiarios</b> (primarios) Directos: Maestros Indirectos: Estudiantes</p>	<p><b>B: Aliados estratégicos</b> (secundarios) Financiadores Rectores Secretarios de Educación</p>
<p><b>D: Espectadores</b> (Externos) Otros actores de la Institución Educativa</p>	<p><b>C: Grupo de riesgo</b> (Externos) Padres de familia</p>

- **Maestros:** es el grupo de actores que recibirá las capacitaciones y obtendrá los mayores beneficios del programa. Se escogen todos los docentes que atienden los grupos de estudiantes de básica secundaria (desde 6° hasta 9°). Con estos grados se analizarán los cambios en la tasa de deserción.
- **Estudiantes:** se beneficiarán de los cambios en las prácticas de los maestros cuya primera cohorte será evaluada iniciando con los estudiantes de 6° hasta que estos finalicen 9°.
- **Financiadores, directivos y secretarios de educación:** proporcionarán financiación, directrices, relacionamiento y políticas con alta influencia en la institución educativa y el programa.
- **Padres de familia:** se beneficiarán de los cambios en las prácticas de los maestros y estudiantes; tienen alta influencia.

---



**Ahora usted:**

Use la matriz de influencia e importancia para identificar los interesados del programa o proyecto clasificándolos en beneficiarios, aliados estratégicos, espectadores o grupo de riesgo. Podrá definir la evaluación para cada grupo de interesados o priorizar la evaluación con uno en particular, contemplando el tiempo y los recursos económicos disponibles. Es importante que esta decisión sea acordada con los financiadores de la iniciativa educativa.

### 6.1.3 Construir la Teoría del Cambio

La construcción de la teoría de cambio (TdC) es uno de los pasos más importantes en el desarrollo de un análisis SROI ya que sirve para contar la historia de cómo los actores están involucrados en el programa o proyecto y su percepción de cómo sus vidas han cambiado (o están cambiando) como resultado de la iniciativa. La TdC se reconoce como herramienta de planificación de la evaluación, independiente del método que posteriormente se escoja para la aplicación. De acuerdo con lo mencionado, esta sección profundiza cómo construir la TdC para determinar lo que se quiere medir y cómo hacerlo para, luego, recolectar la información requerida según el alcance esperado.

Si bien es cierto que en los anteriores apartados se identificó el alcance de la evaluación al responder algunas preguntas orientadoras y se definió el grupo de interés a evaluar, estos se convierten en insumos importantes para la construcción de la TdC.

Un método ágil para crear la TdC es la jerarquía de resultados (JdR) [14], este es un ejercicio que identifica la lógica del programa o proyecto a partir de la descripción de sus diferentes etapas: desde la necesidad que se busca resolver hasta sus impactos a largo plazo (Figura 3).

**Figura 3.** Teoría del cambio a partir de la jerarquía de resultados de un programa o proyecto.



**Nota.** El gráfico representa los pasos de la teoría del cambio. Adaptado de DEC (2004).

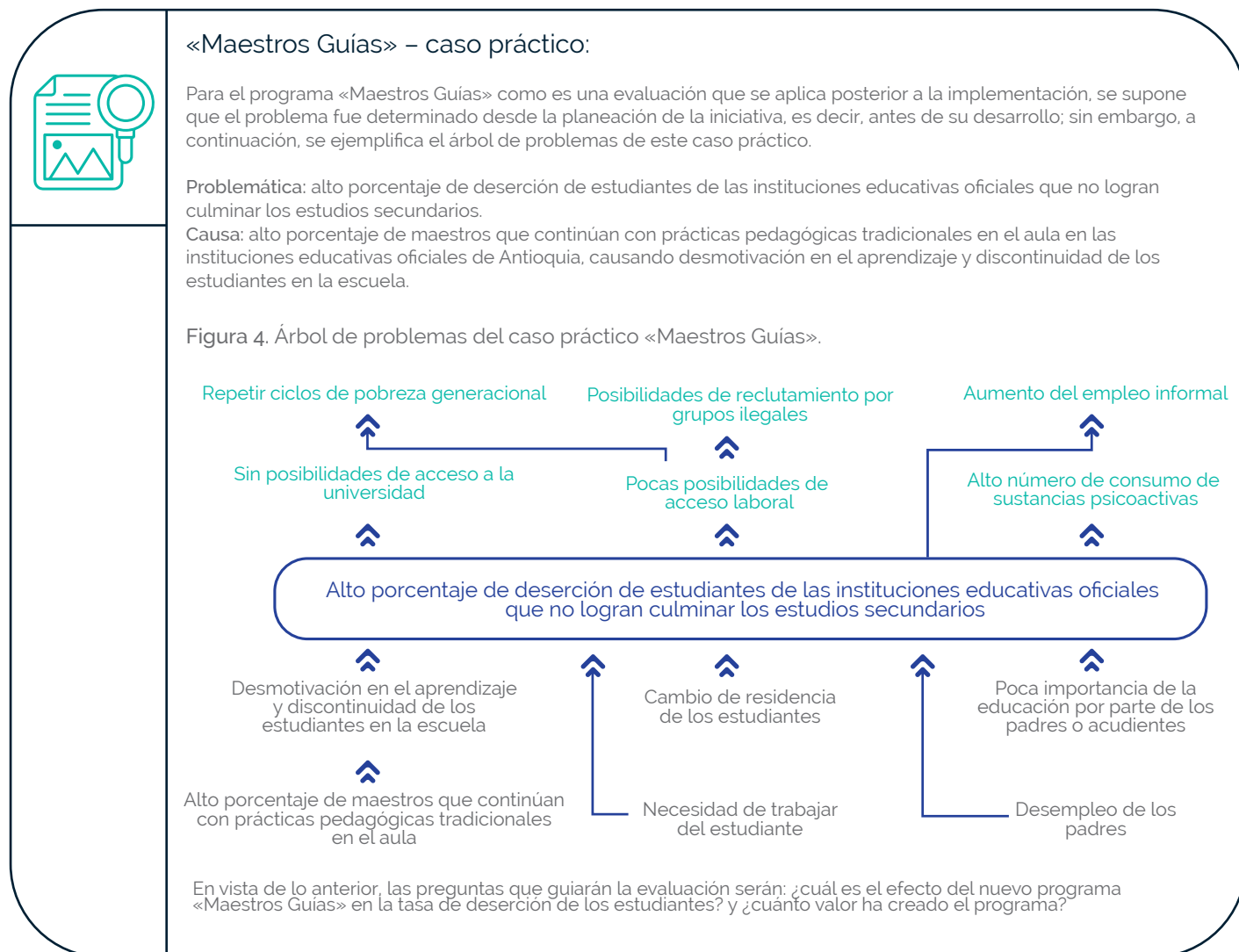
La jerarquía de resultados para el caso «Maestros Guías» se resume en una tabla que se presenta al final de este capítulo (Cuadro 9). En las páginas siguientes se describe el proceso para identificar cada uno de los elementos de la JdR.

### 6.1.3.1 Paso 1: Descripción del Problema o Necesidad que se Intenta Resolver con el Programa o Proyecto.

Se requerirá que todos los actores interesados tengan claridad sobre la problemática que se intenta resolver, pues, sin duda, esta acción orientará la evaluación hacia un propósito y una solución común; además, será determinante para un buen resultado del programa o proyecto.

Para identificar el problema se podrán utilizar varias herramientas, una de estas es reconocida como el árbol de problemas: parte de definir la problemática central a través de una lluvia de ideas en la que participan diferentes actores para identificar las principales causas y los efectos que se deriven de dicho problema [15]. Como será posible identificar varias causas, se sugiere enfocarse en una de las causas raíz a resolver. Posteriormente, se utilizará la problemática para construir el árbol de objetivos, siendo el mismo que el anterior, pero expresado de manera positiva con las posibles soluciones a los resultados [8]. En caso de requerir más información podrá consultar los documentos sugeridos en la casilla Tips y herramientas.

**Cuadro 4.** Declaración de la problemática y la causa del caso práctico «Maestros Guías».





#### Ahora usted:

A partir del ejercicio del árbol de problemas defina la problemática y los objetivos a alcanzar con la implementación del programa o proyecto educativo.



#### Tips y herramientas:

Para profundizar en la construcción del árbol del problema se recomienda los siguientes documentos:

- Social Value Uk. Maximise your Impact: A Guide for Social Entrepreneurs (p. 33). [8]
- Cepal. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (p. 77) [16]

### 6.1.3.2 Paso 2: Identificación y Valoración de los Inputs (Recursos).

Los insumos se definen como los aportes de los interesados que hacen posible la intervención de la iniciativa educativa [12]. Por esta razón, en este paso se identificarán las contribuciones de los **stakeholders** en el programa o proyecto y los recursos que se requerirán para implementar las actividades que conlleven a resolver la problemática identificada y a obtener los resultados esperados.

Como la guía está basada en el cálculo del SROI, se deberá calcular el valor financiero de los **inputs** o recursos como las entradas valoradas para conocer el costo total de la implementación [5]. Estas contribuciones podrán ser monetarias o no monetarias; en el caso de que sean no monetarias se deberá calcular un valor estimado del aporte en especie, por ejemplo, el tiempo invertido de un equipo de personas. Se sugiere tener precaución de no valorar doblemente los aportes de los interesados o financiadores del programa o proyecto.

Para identificar los costos totales del proyecto o programa se recomienda seguir los siguientes pasos [12]:

- 1.** De los interesados identificados determinar quiénes harán aportes en especie o en efectivo.
- 2.** Hacer un listado de los aportes en especie o en efectivo. Para el caso de programas que preliminarmente tienen definido el presupuesto económico se facilita esta valoración.
- 3.** Valorar los aportes en especie, estos dependerán del tipo de aporte que realicen los interesados. Tenga en cuenta que si equivale a la dedicación de tiempo de un grupo de personas este deberá ser valorado con base en la experiencia y en el conocimiento que tienen dichos individuos; otro ejemplo común lo representan los espacios físicos, para este caso, se calculará el tiempo de uso, las características del espacio y el valor que tiene en el mercado.



**Cuadro 5.** Costos del programa «Maestros Guías».


	<p>«Maestros Guías» – caso práctico: Para el programa se tomó como base el aporte económico del financiador. En este caso, el presupuesto de la iniciativa incluye los siguientes costos: personal, equipos tecnológicos, materiales, viáticos y servicios de comunicación.</p> <p>El costo del programa «Maestros Guías» por año es el siguiente:</p>				
	Año 1 Cohorte 1 (6°)	Año 2 Cohorte 1 (7°)	Año 3 Cohorte 1 (8°)	Año 4 Cohorte 1 (9°)	Total inversión del programa (pesos)
	\$250.000.000	\$257.500.000	\$265.225.000	\$ 273.181.750	\$ 1.045.906.750
	<p>Ahora usted:</p> <p>De los interesados identificados haga un listado de los aportes económicos y en especie de cada uno. Para el último caso, valórelos según las características del aporte.</p>				

### 6.1.3.3 Paso 3: Identificar las Actividades.

Las actividades son conocidas como las acciones concretas que despliega el programa o proyecto para lograr los productos, los resultados y, finalmente, el impacto [11]; también, hace alusión a la transformación de insumos en productos o servicios [3]. De acuerdo con esta definición, las actividades se consideran un factor fundamental en toda ejecución de una iniciativa educativa, por lo tanto, requieren aplicarse con rigor porque determinarán los efectos y los cambios en los beneficiarios. Una pregunta orientadora para definir el listado de actividades será: ¿qué actividades se requieren implementar en el programa o proyecto para resolver el problema identificado?

El despliegue de actividades será acorde con los insumos disponibles de la iniciativa porque, finalmente, estos delimitarán el alcance de las acciones en tiempo y cantidad; así como los productos y los resultados que podrá tener. En este paso es conveniente preguntar ¿qué recursos dispone el programa o proyecto para llevar a cabo las actividades?

**Cuadro 6.** Actividades del programa «Maestros Guías».

	<p>«Maestros Guías» – caso práctico: Las actividades que implementará el programa son:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el programa de formación.</li> <li>• Formar a los maestros en metodologías activas, cuatro horas al mes, en las instituciones educativas rurales del departamento de Antioquia.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> para el caso práctico se limita el ejemplo a las actividades concretas desarrolladas de forma directa con los maestros.</p>



Ahora usted:

Haga un listado de las actividades que requiere desplegar en el programa o proyecto para alcanzar los productos, los resultados y el impacto propuesto. Tenga en cuenta que los recursos disponibles deberán ser suficientes para el desarrollo de las actividades diseñadas.

### 6.1.3.4 Paso: 4: Identificar los Productos (*Outputs*)

Una vez definidas las actividades del programa o proyecto se deberán identificar los productos derivados de las actividades; además, de la definición de los bienes y de los servicios tangibles que resultarán del desarrollo de las acciones implementadas por la entidad que ejecuta la iniciativa educativa [3]. Desde otra perspectiva, esta fase se describe como la expresión cuantitativa de las actividades, por ejemplo, número de personas capacitadas, cantidad de materiales distribuidos, número de asistentes, etc. [5].

La identificación de productos o servicios determinará el cumplimiento de los procesos en el programa o proyecto, por lo que cuando se presentan indicadores como el número de beneficiarios, número de actividades realizadas o entrega de materiales como recursos tecnológicos se limita solamente a verificar el cumplimiento de las actividades, en este sentido, se evalúa solo el proceso de la iniciativa.

En una encuesta aplicada entre las fundaciones que implementan proyectos educativos en Antioquia [1] se evidenció que el 43 % evalúa solo el proceso, lo que significa que la evaluación no trasciende de este paso sin evidenciar los resultados o los efectos que generan sus iniciativas en los beneficiarios. De ahí la importancia e invitación a las fundaciones a diseñar evaluaciones de resultados e impacto.

#### Cuadro 7. Resultados inmediatos para el programa «Maestros Guías».



«Maestros Guías» – caso práctico:

Los productos que espera el programa son:

- 1 programa diseñado.
- 20 instituciones educativas oficiales acompañadas.
- 100 maestros capacitados que atienden estudiantes de 6° a 9° de las instituciones educativas oficiales de Antioquia.
- 4000 estudiantes atendidos por 100 maestros. Inician con la cohorte de estudiantes de 6° hasta que estos finalicen 9°.

**Nota:** recuerda que el caso práctico solo ejemplifica la situación para los maestros y los estudiantes.



Ahora usted:

Haga un listado de los productos resultantes de las actividades de su programa o proyecto en los grupos de interés identificados.



### 6.1.3.5 Paso 5: Identificar los Resultados (*Outcomes*).

Siguiendo la estructura de la jerarquía de resultados que se presentó en la Figura 3, en este paso del análisis SROI se indagará entre los actores sobre los cambios esperados o experimentados por ellos como resultado de su participación en el proyecto o programa. Los resultados surgen de las transformaciones, los beneficios y los aprendizajes de la población acompañada; por esta razón, no están controlados directamente por los ejecutores de

la iniciativa, sino que dependen de cada uno de los beneficiarios y se evidencian en el corto, en el mediano y en el largo plazo (impacto) [3], [11]. A diferencia de los productos, los resultados no se identifican de manera intuitiva porque no son procesos tangibles [5], es decir, se requiere tiempo para diseñar e implementar un plan de evaluación atendiendo a lo que se estipula en la TdC y a las expectativas de los actores interesados.

La jerarquía de resultados (Figura 3) ilustra con ejemplos y ayuda en la construcción de los niveles de los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo. Los resultados en el mediano plazo son los cambios en conocimientos, comportamientos, actitudes o prácticas en los individuos o en las comunidades como consecuencia de su participación en el programa o proyecto. En el largo plazo, los resultados están relacionados con cambios sociales, educativos, económicos, entre otros, y se derivan del logro de los resultados en el mediano plazo. Esta herramienta es recomendable construirla con los interesados para alinear las expectativas, pues es posible que se intenten formular resultados ambiciosos que no estén acordes con las actividades definidas y con el tiempo de intervención [16].

### Cuadro 8. Resultados del programa «Maestros Guías».


«Maestros Guías» – caso práctico:			
	Resultados a corto plazo	Resultados a mediano plazo	Resultados a largo plazo (impacto) <sup>2</sup>
	Los maestros utilizan los materiales propuestos para aplicar las metodologías innovadoras en el aula de clase lo que mejora las prácticas pedagógicas y fomenta el interés en los estudiantes por el aprendizaje.	• • Cambio en las prácticas de aula empleadas por los maestros.	• • Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria. • • Aumento en la tasa de estudiantes graduados de secundaria. • • Aumento de la vinculación de los estudiantes en la educación media y superior.
	<b>Ahora usted:</b> Defina los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo. Recuerde que es un proceso gradual y que cada resultado requiere de una duración específica, por eso la importancia de discriminarlos en rangos de tiempo.		

En síntesis, se han descrito todos los pasos para construir la TdC, representados en el siguiente gráfico con el caso práctico «Maestros Guías», evidenciándose la cadena lógica, construida de manera progresiva, de cada uno de los elementos. El producto final de este paso es un cuadro como el que se presenta a continuación, cuya lectura es ascendente y resume cada uno de los elementos descritos con antelación.

<sup>2</sup> Los impactos no necesariamente dependen del programa o proyecto, son el resultado de diferentes iniciativas y políticas.

**Cuadro 9.** Teoría de cambio del proyecto mediante una jerarquía de resultados.

Jerarquía de resultados	Definición y ejemplos
<p style="text-align: center;"><b>Impacto</b></p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Cambios sociales, educativos, económicos y biofísicos que contribuyen al logro de los resultados intermedios.</p> <p>Con frecuencia el impacto es el resultado de las acciones de diferentes programas y organizaciones.</p> <p><i>P. ej.</i> Reducción en las tasas de deserción de los estudiantes.  <i>P. ej.</i> Incremento en tasas de finalización de educación básica y media.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Resultados intermedios</b></p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Describe los cambios en conocimientos, comportamientos, prácticas y actitudes que el proyecto o programa busca generar en los participantes.</p> <p><i>P. ej.</i> Maestros con mayores conocimientos de las metodologías activas.  <i>P. ej.</i> Cambio en las prácticas de aula de los maestros con el diseño y el uso de contenidos relacionados con las nuevas metodologías educativas.  <i>P. ej.</i> Estudiantes demuestran mayor interés por aprender y culminar sus estudios porque aceptan que la educación es un proceso importante para sus vidas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Resultados inmediatos</b></p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Describe los primeros cambios en los beneficiarios por la intervención y están relacionados con la mayor consciencia e interés que tienen para iniciar cambios en sus comportamientos y prácticas.</p> <p><i>P. ej.</i> Los maestros utilizan los materiales propuestos para el uso de las metodologías activas.  <i>P. ej.</i> Los maestros son más conscientes de los beneficios relacionados con las metodologías activas.  <i>P. ej.</i> Los maestros están más interesados en conocer sobre las metodologías activas por lo que consultan otras fuentes de información.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Productos o servicios</b></p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Bienes o servicios tangibles que resultan del desarrollo de las actividades implementadas por la entidad que ejecuta el proyecto o programa.</p> <p>Describe niveles y características de la participación de los usuarios del proyecto o programa y su reacción a las actividades propuestas.</p> <p><i>P. ej.</i> Número de sesiones de trabajo/talleres/horas, número de participantes y número de materiales entregados.  <i>P. ej.</i> 1 programa diseñado, 20 instituciones educativas y 100 maestros formados.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Actividades</b></p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Acciones que el proyecto o programa implementa para contribuir a la solución del problema, lograr los resultados y vincular a los beneficiarios con la iniciativa.</p> <p><i>P. ej.</i> Capacitación de maestros en metodologías activas para incrementar el interés de los estudiantes por el aprendizaje.</p>

Jerarquía de resultados	Definición y ejemplos
<p style="text-align: center;"><b>Insumos</b></p> 	<p>Lo que invierte el proyecto o programa para contribuir con la solución del problema. Incluye recursos monetarios y no monetarios.</p> <p><i>P. ej.</i> Personal, equipos tecnológicos, materiales, viáticos y servicios de comunicación.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Problema/necesidad</b></p>	<p>Describe los problemas a los que responde el programa o proyecto y que se sustentan con información y evidencias recientes.</p> <p><i>P. ej.</i> Alto porcentaje de estudiantes de las instituciones educativas oficiales que desertan y no logran culminar los estudios de básica secundaria.</p> <p><i>P. ej.</i> Falta de actualización de los maestros en metodologías innovadoras para fomentar el interés de aprendizaje en los estudiantes.</p>



## 6.1.4 Definir los Indicadores para los Resultados

Luego de identificar los resultados esperados en la TdC, el siguiente paso consistirá en la definición de los indicadores para cada uno de estos con el propósito de monitorear y verificar en qué medida se han cumplido o no. Se sugiere en esta etapa involucrar a los beneficiarios para homologar los significados de los resultados esperados [5]; por ejemplo, para el caso «*Maestros Guías*» si lo que se pretende es que los docentes apliquen nuevas metodologías se deberá indagar con ellos lo que significa e implica este cambio, así el resultado será medible. El propósito principal de los indicadores es ayudar a establecer la naturaleza y la extensión de los cambios generados por el programa o proyecto; por tanto, es importante definir una batería de pocos indicadores, pero suficientes, para medir los resultados esperados. Para lograr esto, a continuación, se presenta una lista de preguntas que deberán ser utilizadas como guía durante el proceso de diseño de los indicadores:

- ¿Los indicadores son específicos?, ¿se enfocan en el impacto del programa o proyecto y no en otros factores?
- ¿Los indicadores son realistas?, ¿se pueden medir y alcanzar?
- ¿Los indicadores miden cambios que se pueden dar dentro del tiempo que dura el proyecto o programa?
- ¿Los indicadores son válidos?, ¿la información que se utiliza para medirlos es confiable y creíble?
- ¿Los indicadores son factibles?, ¿qué tan fácil es recolectar la información para medir el indicador?
- ¿Los indicadores son útiles?, ¿sirven para generar información para ayudar a la implementación del programa o proyecto?

Los indicadores pueden ser expresados en metas como variables categóricas (p. *ej.* sí/no), porcentajes o proporciones, tasas o valores absolutos (p. *ej.* número de personas capacitadas) [17]. El tipo de indicador dependerá de la medida aceptada para el resultado que se quiere evaluar. Por ejemplo, los cambios en los niveles de deserción educativa generalmente se miden en porcentajes o tasas.

**Cuadro 10.** Indicador seleccionado para el programa «Maestros Guías».

	<p>«Maestros Guías» – caso práctico:</p> <p>Para simplificar el proceso de aplicación en este caso solo se trabajará un indicador que dé respuesta al cambio a largo plazo y tenga en cuenta la posibilidad de monetización para el cálculo del SROI.</p>	
	Resultado/ <i>outcome</i>	Indicador
<p>Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria.</p>	<p>Número de estudiantes de básica secundaria atendidos por los maestros beneficiados y que desertaron del sistema educativo durante el período de ejecución del programa.</p>	
	<p>Tips:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir y valorar lo realmente necesario.</li> <li>• Expresar los indicadores en términos medibles, usar adjetivos como más, menos, aumento o reducción.</li> </ul>	

### 6.1.5 Definir los instrumentos: Estrategias para Recolectar Información de los Indicadores

Una vez definidos los indicadores se determinará el tipo de información que se requiere para medirlos y analizar si esta existe y está disponible para su análisis o si se necesitará recolectar datos nuevos. En lo posible se recomienda utilizar información que se encuentre disponible en la organización o con los aliados o información de fuentes públicas y administrativas que sea de fácil acceso, ya que un proceso de recolección de nuevos datos puede ser costoso y logísticamente dispendioso.

En caso de que se requiera recolectar nuevos datos, se podrá utilizar técnicas cuantitativas o cualitativas; esto dependerá de los indicadores que se deseen medir. Algunas técnicas que se pueden utilizar se registran en la siguiente tabla:


**Tabla 1** Técnicas de acuerdo con el enfoque.

Cuantitativo	Cualitativo	Mixto
Cuestionarios que utilizan escalas tipo Likert.	Entrevistas Grupos focales	Revisión documental de rúbricas con escalas de nivel
Pruebas pre-post de selección múltiple.	Cuestionarios con preguntas abiertas	Combinación de las técnicas cuantitativa y cualitativa
Bases de datos de entidades gubernamentales o privadas.	Revisión documental de información existente (informes)	

**Nota.** La tabla contiene características de los enfoques de evaluación. Adaptado de Maximise Your Impact: A Guide For Social Entrepreneurs (p. 41), Aps. Et. al. 2017, Social Value UK.

Respecto del tamaño de la muestra este podrá variar y dependerá de la población disponible: si la población a la que llega el programa o proyecto no es muy grande, lo ideal será recolectar datos del total de la población; en caso contrario, es decir, que sea muy grande o abarque diferentes zonas del país, se seleccionará una muestra representativa con base en argumentos estadísticos. Dicha muestra también podrá variar dependiendo del presupuesto y el tiempo disponible para la recolección de información.

**Cuadro 11.** Fuente de información para el programa «Maestros Guías».

	<p>«Maestros Guías» – caso práctico:</p> <p>Para el programa de «Maestros Guías» no se requieren instrumentos porque se utilizarán datos existentes de SIMAT<sup>3</sup>, informes de gestión de las instituciones educativas y fuentes oficiales del Gobierno; sin embargo, para cualquier otro programa o proyecto será posible el diseño y la implementación de otros instrumentos para obtener información.</p>			
	<p><b>Stakeholders</b></p>	<p><b>Resultado (Outcome)</b></p>	<p><b>Indicador</b></p>	<p><b>Instrumentos/fuente</b></p>
	<p>Maestros que atienden estudiantes de 6° a 9°.</p> <p>Estudiantes de 6° a 9°.</p>	<p>Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria.</p>	<p>Número de estudiantes de básica secundaria atendidos por los maestros beneficiados y que desertaron del sistema educativo durante el periodo de ejecución del programa.</p>	<p>Fuentes oficiales: SIMAT, informes de gestión de las instituciones educativas y diagnósticos oficiales del Departamento.</p>
	<p><b>Ahora usted:</b></p> <p>De acuerdo con los indicadores definidos y el listado de posibles técnicas presentadas en la Tabla 1 defina los instrumentos que ayudarán en la consecución de los resultados.</p>			
	<p><b>Tips y herramientas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpore la recolección de datos en las actividades cotidianas del programa o proyecto, de lo contrario, puede resultar lento, costoso y limitado el desarrollo de la iniciativa para los ejecutores.</li> <li>• Puede indagar por información existente en las bases de datos oficiales del Gobierno u otras organizaciones y conocer cifras reales del antes y del después de las instituciones educativas intervenidas con el programa o proyecto.</li> <li>• Puede utilizar el siguiente enlace para calcular la muestra: <a href="https://n9.cl/0dp32">https://n9.cl/0dp32</a> (Netquest).</li> <li>• Para el diseño de los instrumentos descritos en la Tabla 1 se recomienda aplicar un ejercicio participativo con quienes conocen en detalle los contenidos, las especificidades y los alcances esperados del programa o proyecto educativo.</li> </ul>			

## 6.1.6 Consolidar el Plan de Evaluación

Cada uno de los pasos descritos anteriormente se consolidarán en un documento denominado plan de evaluación que, una vez acordado con los actores relevantes del programa o proyecto, se constituirá en la hoja de ruta para el análisis SROI. En el Cuadro 12 se presenta un esquema de un plan de evaluación con sus apartados más relevantes. Este plan podrá incluir una matriz para presentar, de manera sucinta, la relación lógica entre la pregunta que guía el análisis SROI y los indicadores, las fuentes de datos, el tipo de muestra que se requerirá para responder la pregunta y los instrumentos de recolección de datos.

<sup>3</sup> Sistema de Matricula Estudiantil (Colombia).

**Cuadro 12.** Esquema/*outline* de un plan de evaluación con sus elementos más relevantes.

	<p>«Maestros Guías» – caso práctico:</p> <p>El plan de evaluación del caso práctico contiene los siguientes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo de evaluación.</li> <li>2. Objetivos específicos.</li> <li>3. Enfoque de la evaluación.</li> <li>4. Matriz de diseño de evaluación.</li> <li>5. Fases de implementación.</li> <li>6. Cronograma de la aplicación de instrumentos.</li> <li>7. Referencias.</li> <li>8. Anexos.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Teoría del cambio.</li> </ol> </li> </ol>										
<p><b>Matriz de diseño de evaluación aplicada al programa «Maestros Guías»</b></p>											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #1a3d4d; color: white;"> <th style="padding: 5px;">Pregunta orientadora</th> <th style="padding: 5px;">Indicadores</th> <th style="padding: 5px;">Fuente de datos</th> <th style="padding: 5px;">Muestra</th> <th style="padding: 5px;">Instrumentos de recolección de datos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;">                     ¿Cuál es el cambio en la tasa de deserción de los estudiantes atendidos por los maestros que participan en el programa?                 </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;">                     • Número de estudiantes de básica secundaria atendidos por los maestros beneficiados y que desertaron del sistema educativo durante el período de ejecución del programa.                 </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;">                     • SIMAT e informes de gestión de las instituciones educativas.                 </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;">                     • 100 % de los estudiantes acompañados por los maestros capacitados.                       • Grupo control y grupo de tratamiento de estudiantes con características similares que no participan en el programa.                 </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;">                     • No aplica el diseño de instrumentos porque se utilizaron los datos existentes de fuentes públicas (SIMAT).                 </td> </tr> </tbody> </table>		Pregunta orientadora	Indicadores	Fuente de datos	Muestra	Instrumentos de recolección de datos	¿Cuál es el cambio en la tasa de deserción de los estudiantes atendidos por los maestros que participan en el programa?	• Número de estudiantes de básica secundaria atendidos por los maestros beneficiados y que desertaron del sistema educativo durante el período de ejecución del programa.	• SIMAT e informes de gestión de las instituciones educativas.	• 100 % de los estudiantes acompañados por los maestros capacitados.  • Grupo control y grupo de tratamiento de estudiantes con características similares que no participan en el programa.	• No aplica el diseño de instrumentos porque se utilizaron los datos existentes de fuentes públicas (SIMAT).
Pregunta orientadora	Indicadores	Fuente de datos	Muestra	Instrumentos de recolección de datos							
¿Cuál es el cambio en la tasa de deserción de los estudiantes atendidos por los maestros que participan en el programa?	• Número de estudiantes de básica secundaria atendidos por los maestros beneficiados y que desertaron del sistema educativo durante el período de ejecución del programa.	• SIMAT e informes de gestión de las instituciones educativas.	• 100 % de los estudiantes acompañados por los maestros capacitados.  • Grupo control y grupo de tratamiento de estudiantes con características similares que no participan en el programa.	• No aplica el diseño de instrumentos porque se utilizaron los datos existentes de fuentes públicas (SIMAT).							
	<p><b>Ahora usted:</b></p> <p>Recolecte la información construida hasta el momento y consolídela en un plan evaluación.</p>										
	<p><b>Tips y herramientas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El documento debe ser validado por los financiadores del programa o proyecto para compartir el propósito de la evaluación; además, del resto de elementos mencionados.</li> <li>• Una vez esté aprobado el documento, inicie con la etapa <b>Hacer</b>.</li> </ul>										



## 7. Etapa 2: Hacer

### Resumen

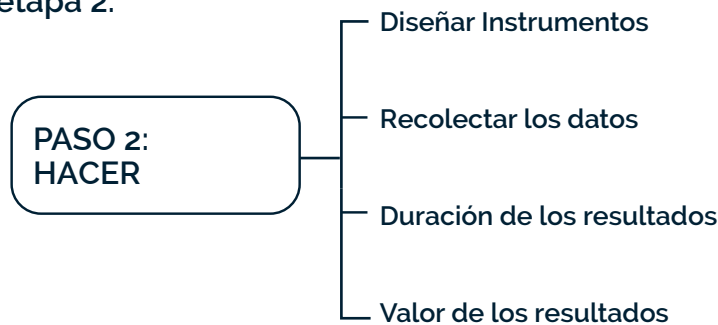
#### Objetivos de la etapa Hacer:

- Diseñar los instrumentos.
- Recolectar los datos utilizando los instrumentos para dar respuesta a los indicadores de resultados.
- Definir cuánto demoran los resultados.
- Asignar un valor a los resultados (*proxy*).

**Síntesis:** en esta etapa se diseñan y aplican los instrumentos a los grupos de interés definidos con el propósito de recolectar la información que se requiere para dar respuesta a los indicadores y a los resultados esperados.

**Preguntas motivadoras de la etapa Hacer:** ¿cómo diseñar los instrumentos?, ¿cómo recolectar la información?, ¿cuánto tiempo demoran los resultados?, ¿qué valor le puedo asignar a los resultados?

#### Estructura de la etapa 2:



### 7.1 Descripción de la Etapa Hacer

Hasta el momento se creó la TdC, los indicadores y se definieron los instrumentos necesarios para evidenciar los cambios o los efectos de los programas o proyectos en los beneficiarios. Como la guía está planteada para calcular el retorno social de la inversión, se proponen los siguientes cuatro pasos en la etapa Hacer [5]:




- Diseñar los instrumentos.
- Recolectar los datos para dar respuesta a los indicadores de resultados.
- Definir la duración de los resultados.
- Asignar un valor a los resultados.

### 7.2 Diseñar los Instrumentos

En el apartado 6.1.5 se definió el tipo de información que se requiere para evidenciar los indicadores y se identificaron las fuentes de datos relevantes. Es posible que los datos necesarios para hacer el análisis SROI ya se encuentren disponibles en la organización, pero también existe la posibilidad de que se requiera recolectar por otros. En este caso, se propone iniciar la etapa Hacer con el diseño de los instrumentos basándose, principalmente, en fuentes primarias para que guarden el contexto y el alcance de la iniciativa, teniendo en cuenta los contenidos ofrecidos por el programa o proyecto y complementado con información secundaria.

El proceso de diseño y recolección de datos es dispendioso, pues requiere tiempo suficiente para hacer la revisión documental, diseñar los instrumentos preliminares, validarlos y calibrarlos, inclusive, si cuenta con tiempo suficiente, será necesario hacer un piloto para verificar la pertinencia de las preguntas, los niveles de complejidad y los tiempos de aplicación; además, de verificar si las instrucciones son claras y el medio por el que se recogerá la información es el más adecuado. Asimismo, debe asegurarse que los instrumentos respondan a lo que se desea detectar y recoja la información suficiente.

El proceso de diseño de instrumentos no hace parte del alcance de la presente la guía, la cual se enfoca en calcular el SROI; por tanto, no se abordará este tema. Sin embargo, en el recuadro de tips y herramientas se recomiendan algunos textos de consulta que podrán ser útiles en el diseño de instrumentos ya que ofrecen información sobre los parámetros básicos de acuerdo con el instrumento escogido.

	<p><b>«Maestros Guías» – caso práctico</b></p> <p>Como se expresó en el apartado 6.1.5 para el caso de «Maestros Guías» no se requiere la construcción de instrumentos porque se utilizará información existente obtenida de fuentes del Gobierno y de las instituciones educativas.</p>
	<p><b>Ahora usted:</b></p> <p>Si para realizar el análisis SROI de su programa o proyecto requiere recolectar datos, entonces diseñe los instrumentos definidos con el apoyo y el conocimiento del equipo de trabajo que ejecutará la iniciativa; a su vez, permita que otras personas revisen, validen y hagan los ajustes pertinentes previos a su aplicación.</p>
	<p><b>Tips y herramientas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuerde que los instrumentos dan respuesta a los indicadores y estos a los resultados.</li> <li>• Revise si existen instrumentos referentes y adáptelos, en caso contrario, diseñelos a la medida.</li> <li>• Esté en constante comunicación con los ejecutores de los proyectos para analizar la viabilidad de los instrumentos diseñados antes de recolectar la información, es decir, programe una prueba piloto del instrumento y analice la viabilidad de las preguntas y la claridad de estas.</li> </ul> <p>Los documentos recomendados para el diseño de los instrumentos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hernández, Fernández &amp; Baptista. (2010). Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill.</li> <li>• Morra &amp; Rist. (2009). El camino hacia los resultados. Washington, DC. Banco Mundial y Mayo Ediciones S.A.</li> <li>• UNICEF. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales.</li> <li>• De Vaus (2013). Surveys In Social Research.</li> </ul>

Se puede concluir que los pasos presentados hasta el momento son estándares y aplicables a cualquier método de evaluación escogido para un programa o proyecto. A continuación, se iniciará el proceso de valoración de resultados, propios del retorno social de la inversión.

## 7.3 Definir la Cantidad de los Resultados (*Outcomes*)

La cuantificación de los resultados se refiere a determinar los cambios que se dieron como resultado de la implementación de las actividades del proyecto o programa, es decir, si el indicador de los resultados es la tasa de deserción, lo que se busca es recolectar información que indique cuál fue dicha tasa antes, durante y después para conocer la contribución de las actividades del proyecto o programa en su reducción.

Una vez los instrumentos están diseñados y validados se deberá revisar el cronograma de implementación definido en el plan de evaluación (6.1.6) para obtener los datos que ayudarán a los financiadores a determinar la magnitud de los resultados de acuerdo con la información recolectada sobre el indicador.

Hay análisis SROI que utilizan indicadores subjetivos cuantificados y monetizados que son reportados por los participantes; también, existen indicadores objetivos que miden la información recolectada en fuentes externas, a través de instrumentos, con registros oficiales como sucede con el caso práctico de esta guía. Si el análisis SROI incluye diferentes indicadores y requiere el uso de instrumentos para la recolección de datos se acuerdan los tiempos en los que se aplicará cada instrumento aprovechando la duración de las actividades.

Existen instrumentos que se deberán aplicar antes de iniciar la intervención como las pruebas ex - ante o línea base. Otros datos se recolectarán durante la ejecución e inclusive finalizado el programa. Para el caso de evaluar una iniciativa terminada tendrá implicaciones adicionales de costo y tiempo; además, limitará la posibilidad de involucrar a los ejecutores quienes cuentan con amplia documentación de la iniciativa que puede contribuir a aclarar procesos, dinámicas y contenidos relacionados con la ejecución [5].



### «Maestros Guías» - caso práctico de cuantificación de los resultados:

Los proyectos educativos, en general, tienen varios indicadores asociados a los resultados; sin embargo, para el caso práctico de esta guía se utilizará únicamente el indicador de la tasa de deserción de los estudiantes atendidos por los maestros participantes en el programa en comparación con los estudiantes de características similares que no participan en la iniciativa.

Como se expresó en el apartado 6.1.5 para el caso de «Maestros Guías» no se requiere de la construcción de instrumentos porque se utilizará información administrativa existente en los reportes del SIMAT y en los informes de gestión de las 20 instituciones educativas que hacen parte del programa. También, se escoge un grupo de comparación (contrafactual) para conocer el comportamiento de la tasa de deserción sin la intervención directa del programa.

Al analizar los reportes del SIMAT y los informes de gestión de las instituciones educativas se evidenció que durante los cuatro años de duración del programa cambió la tasa de deserción de los estudiantes -que iniciaron en 6º y finalizaron en 9º- que fueron atendidos por los docentes acompañados por «Maestros Guías».

La deserción acumulada de los estudiantes que no participaron en el programa y fueron atendidos por los maestros acompañados por la iniciativa educativa fue del 15,60 %, con un promedio del 3,90 % anual, en comparación con los estudiantes que participaron en el programa, cuya deserción acumulada fue del 4,80 %, con un promedio de 1,20 % anual.

Para expresarlo en cantidad de estudiantes se hizo el siguiente análisis:

- Cantidad de maestros acompañados por el programa: 100
- Cantidad total de estudiantes (cohorte 6º) acompañados por los maestros del programa: 4000
- Tasa promedio de deserción anual por período sin programa: 3,90 % en instituciones educativas diferentes a las acompañadas por la iniciativa.
- Tasa promedio de deserción anual por período con programa: 1,20 % en las instituciones educativas atendidas por la iniciativa.

**Tabla 2.** Cantidad de estudiantes que desertan anualmente.

Año	Estudiante sin programa				Estudiantes con programa			
	Estudiantes inician	Estudiantes terminan	Desertan	Tasa deserción promedio al finalizar el año	Estudiantes inician	Estudiantes terminan	Desertan	Tasa deserción promedio al finalizar el año
Año 1 -6°	4000	3844	156	3,90 %	4000	3952	48	1,20 %
Año 2 -7°	3844	3694	150	3,90 %	3952	3905	47	1,20 %
Año 3 -8°	3694	3550	144	3,90 %	3905	3858	47	1,20 %
Año 4 -9°	3550	3412	138	3,90 %	3858	3811	46	1,20 %
<b>Total</b>	<b>15.088</b>		<b>588</b>		<b>15.714</b>		<b>189</b>	

- Al finalizar el período de la intervención, el porcentaje acumulado de deserción de los estudiantes del grupo contrafactual (sin programa) fue de 15,60 % (N=588).
- La tasa de deserción acumulada de los estudiantes de los N=100 docentes que participaron en «Maestros Guías» (con programa) fue del 4,80 % (N=189).
- Número de estudiantes que el programa evitó que desertaran al finalizar el ciclo de educación básica secundaria (6° - 9°).

**588-189= 400 estudiantes**

- Total de inversiones acumuladas durante los cuatro años de acompañamiento: 15.714

Stakeholders	Resultado (Outcome)	Indicador	Fuente de donde obtiene la información	Cantidad ¿Cuánto cambio hubo?
Maestros que atienden estudiantes de 6° a 9°. Estudiantes de 6° a 9°.	Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria.	Número de estudiantes de básica secundaria atendidos por los maestros beneficiados y que desertaron del sistema educativo durante el período de ejecución del programa.	SIMAT e informes de gestión de las instituciones educativas.	N=15.714



Ahora usted:

Calcule los cambios para todos los resultados e indicadores registrados para su proyecto o programa.



### Tips y herramientas:

- El resultado de este apartado debe expresarse en cantidad.
- Intente no hacer supuestos y basarse en fuentes oficiales o en la aplicación de instrumentos que corroboren la veracidad de la información.

## 7.4 Definir la Duración de los Resultados (*Outcomes*)

Dando continuidad al anterior paso, se requerirá estimar la duración de cada uno de los resultados (*outcomes*) del programa o del proyecto. Para esto se utilizará una escala de tiempo, en general, representada en número de años que puede ser determinada preguntándole a los beneficiados cuánto demoraría para ellos la intervención una vez finalizado el programa [5]. Esto indica que los resultados trascienden y no solo se dan en el momento del acompañamiento, sino que pueden traer beneficios perdurables; es lo que comúnmente se conoce como «dejar capacidad instalada» y por cuánto tiempo esta capacidad se evidenciará en los beneficiarios. Se recomienda, además, buscar estudios similares e información longitudinal sobre el tema. La información longitudinal es aquella entendida como el seguimiento de los beneficiarios durante un período específico.



### «Maestros Guías» – caso práctico:

Para el programa «Maestros Guías» la mayor parte del beneficio ocurrió durante la aplicación de las actividades porque se garantizó que estas fueran replicadas en las aulas. Así, después de culminadas las capacitaciones se espera que los maestros continúen con la implementación de manera autónoma, al menos con una nueva cohorte de estudiantes. El efecto de la intervención puede disminuir por factores como atrición o rotación de maestros, cambios en el proyecto educativo institucional (PEI) o en factores contextuales que impidan el desarrollo normal de las actividades de enseñanza y aprendizaje para los estudiantes y los docentes.

Para el caso práctico la duración del resultado (*outcome*) fue de cuatro años, es decir, luego de finalizado el programa, período en el que los docentes estarán en capacidad de recordar y aplicar los contenidos y las metodologías.

<i>Stakeholders</i>	<b>Resultado (<i>Outcome</i>)</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de donde obtiene la información</b>	<b>Duración del <i>outcome</i></b>
Maestros que atienden estudiantes de 6° a 9°.	Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria.	Número de estudiantes de básica secundaria atendidos por los maestros beneficiados y que desertaron del sistema educativo durante el periodo de ejecución del programa.	SIMAT e informes de gestión de las instituciones educativas.	Cuatro años



### Ahora usted:

Establezca la duración del resultado según el contexto de su programa y situación.



#### Tips:

- El resultado no debe determinarse por mucho tiempo porque puede estar influenciado por la intervención de otros programas o factores externos.
- Se recomienda buscar indicadores en fuentes oficiales del Gobierno como el Departamento Administrativo de Planeación de Antioquia:  
<http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/anuario-estadistico-home>

## 7.5 Definir Cuánto Valen los Resultados (*Outcomes*)

El propósito de esta etapa es asignar un valor monetario, también llamado *proxy*, a los resultados (*outcomes*) definidos, esto se conoce como monetización. Así como en el mercado existe la valoración de productos y servicios que son dados por la oferta y la demanda, en el sector educativo se valoran los resultados producto de las actividades realizadas en un programa o proyecto. El valor de los resultados puede ser establecido con base en información disponible en estudios o informes o mediante aproximaciones (*financial proxies*) cuando no se dispone de precios en el mercado [5].

Estimar el valor social se basa en definir «cuánto vale para la persona que experimentó el cambio». Se trata, entonces, de coincidir en el valor para descubrir el precio dado que no se puede observar o medir directamente combinándolo con las aproximaciones para determinar el valor total generado por la intervención de un programa o proyecto.

El resultado identificado en el programa «Maestros Guías» fue la disminución en la tasa de deserción. Para definir el valor, se partió de la base que la educación es una inversión que la sociedad hace a futuro ya que una población educada es más productiva, y mayor productividad se traduce en mayor crecimiento económico y bienestar social [18]. Por otro lado, la inversión en educación es directamente proporcional al número de estudiantes que permanecen en el sistema educativo y uno de los impactos asociados con la disminución de la deserción, es que incrementan los recursos que se invierten en las niñas, los niños y los jóvenes que permanecen en la escuela [19]. Aunque existen diferentes enfoques para definir y calcular los costos financieros y sociales asociados a la deserción [20]; [21]; [22], en esta guía, el valor monetario de la reducción de la tasa de deserción se adapta de métricas utilizadas en la educación superior [23] y se define como el monto de la inversión anual en la educación de los niños y jóvenes que no abandonan el sistema educativo.



#### «Maestros Guías» – caso práctico:

Para el programa «Maestros Guías» el valor del resultado se definió como el monto de la inversión anual en la educación de los niños y jóvenes que no abandonan el sistema educativo (estudiantes 6° hasta 9°).

Para calcular el costo monetario de la deserción durante el periodo establecido, primero se definió el valor que el sistema educativo invierte anualmente en cada estudiante.

#### Costo anual:

- 17,62 % (porcentaje del PIB per cápita) representa el gasto por alumno en nivel secundario en Colombia (2016).<sup>4</sup>
- USD\$ 5,800 fue el PIB per cápita en Colombia en el 2016 .<sup>5</sup>
- Inversión anual en la educación de un estudiante en dólares:  $U\$5,800 \times 17,62 \% = U\$ 1.021,96$ .
- Inversión anual en la educación de un estudiante en pesos:  $U\$ 1.021,96 \times 3,828 \text{ (TRM)} = \$ 3.912.062$ .

<sup>4</sup> Tomado de <https://www.indexmundi.com/es/datos/colombia/gasto-por-estudiante>

<sup>5</sup> Tomado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia>



Este es el valor que se utiliza a continuación para estimar el beneficio que se genera cuando se evita que un estudiante abandone sus estudios de básica secundaria<sup>6</sup>.

### Monto total de la inversión en la educación

El monto total de la inversión en la educación de los estudiantes durante el período de la intervención se derivó de la siguiente fórmula:

Ecuación 1

$$\text{Inversión}_y = \sum_{i=1}^4 \chi_i \theta$$

Donde Inversión corresponde al total de las inversiones en educación de los estudiantes de la cohorte y, la cual resulta de la suma total del número estudiantes  $\chi$  matriculados en el período  $i$ , multiplicado por el valor de la inversión anual por estudiante  $\theta$ .

Para calcular los recursos que deja de invertir el sistema educativo en niñas, niños y jóvenes se calcula la diferencia entre el valor invertido en el período actual y la inversión hecha en el período anterior. A continuación, se presentan los cálculos.

La Tabla 3 muestra el total de las inversiones del sistema educativo durante el período de acompañamiento del programa para una cohorte de N=4000 estudiantes del grupo contrafactual. El total de la inversión educativa durante cuatro años fue de \$ 59.025.577.670,41, hubo N=588 estudiantes de la cohorte que abandonaron el sistema educativo y el total de los recursos que el sistema dejó de invertir en esta cohorte a causa de la deserción fue de \$ 1.760.370.298,80.

**Tabla 3.** Recursos invertidos y recursos que se dejaron de invertir del grupo contrafactual (sin programa).

Año	N. ° estudiantes	Inversión por estudiante	Inversión año	Recursos sin invertir
1 -6°	4000	\$3.912.062,00	\$15.648.248.000,00	\$0,00
2 -7°	3844	\$3.912.062,00	\$15.037.966.328,00	\$610.281.672,00
3 -8°	3694	\$3.912.062,00	\$14.451.485.641,21	\$586.480.686,79
4 -9°	3550	\$3.912.062,00	\$13.887.877.701,20	\$563.607.940,01
Deserción acumulada cohorte	588		\$ 59.025.577.670,41	\$1.760.370.298,80

En la **Tabla 4** se presentan los resultados para los estudiantes formados por los maestros que participaron en el programa. El total de la inversión educativa durante cuatro años fue de \$ 61.475.304.494,68, hubo N=189 estudiantes de la cohorte que abandonaron el sistema educativo (N=400 estudiantes menos en comparación con el grupo de contrafactual) y el total de los recursos que se dejaron de invertir debido a la deserción fue de \$ \$556.603.925,04.

<sup>6</sup> Para facilitar el ejercicio de la guía se tomó el costo fijo por estudiante y la TRM de un solo año, pero debe calcularse con los costos reales para cada año.



**Tabla 4.** Recursos invertidos y recursos que se dejaron de invertir en el grupo de estudiantes atendidos por los maestros que participaron en el programa.

Año	N. ° estudiantes	Inversión por estudiante	Inversión año	Recursos sin invertir
1 -6°	4000	\$3.912.062,00	\$15.648.248.000,00	\$0,00
2 -7°	3952	\$3.912.062,00	\$15.460.469.024,00	\$187.778.976,00
3 -8°	3905	\$3.912.062,00	\$15.274.943.395,71	\$185.525.628,29
4 -9°	3858	\$3.912.062,00	\$15.091.644.074,96	\$183.299.320,75
Deserción acumulada cohorte	189		\$61.475.304.494,68	\$556.603.925,04

Los resultados evidencian que hubo menos deserción en los estudiantes acompañados por los maestros beneficiados por el programa y se pudieron invertir 4,15 % más recursos en la educación de niñas, niños y jóvenes, equivalentes a \$ 2.449.726.824,27, en comparación con los estudiantes formados por docentes y que no participaron en el programa.

$$\frac{(Inversión grupo no contrafactual - Inversión grupo contrafactual)}{Inversión grupo contrafactual}$$

$$Inversión grupo contrafactual$$

$$\frac{(\$ 61.475.304.494,68 - \$ 59.025.577.670,41)}{\$ 59.025.577.670,41} = 4,15 \%$$

$$\frac{(\$ 2.449.726.824,27)}{\$ 59.025.577.670,41} = 4,15 \%$$

Finalmente, el hecho de que menos estudiantes desertaran del sistema educativo implicó una mayor inversión en el sector, lo que representa para los alumnos, en el largo plazo, mayores posibilidades de acceso a la educación superior y a oportunidades laborales.

Stakeholders	Resultado (Outcome)	Indicador	Fuente de donde obtiene la información	Duración del outcome	Proxy
Maestros que atienden estudiantes de 6° a 9°.	Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria.	Número de estudiantes de básica secundaria atendidos por los maestros beneficiados y que desertaron del sistema educativo durante el período de ejecución del programa.	Fuentes oficiales del Gobierno: Departamento Administrativo de Planeación de Antioquia.	Cuatro años (6°, 7°, 8° y 9°).	\$ 3.912.062, inversión anual por un estudiante.



**Tips:**

- En esta etapa se requiere de creatividad e indagación de fuentes secundarias para identificar estudios similares.
- Es fundamental la participación de los **stakeholders** para guiar la construcción del valor que representa para ellos la inversión de recursos en el programa o proyecto educativo.
- Se requiere suficiente tiempo para hacer los cálculos y el análisis. Los **proxies** escogidos deben estar bien justificados en su evaluación.



## 8. Etapa 3: Evaluar

### Resumen

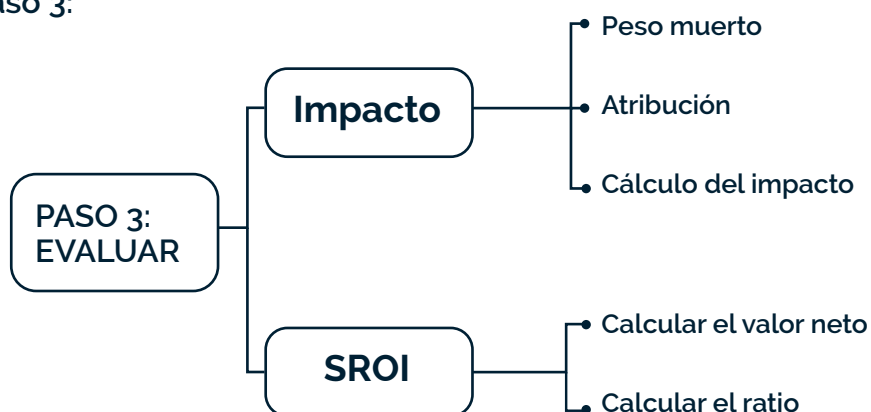
#### Objetivos de la etapa Evaluar:

- Calcular el impacto y sus elementos: el peso muerto, la atribución y el decrecimiento.
- Calcular el SROI y el ratio.

**Síntesis:** esta etapa es la más esperada por ejecutores y financiadores de los programas y proyectos, pues en ella se calculan el impacto y el SROI, principales propósitos de la evaluación.

**Preguntas motivadoras de la etapa Evaluar:** ¿cómo calcular el impacto y sus elementos?, ¿cómo calcular el SROI y el ratio?

#### Estructura del paso 3:



### 8.1 Descripción de la Etapa Evaluar

En la etapa Evaluar se calcula el impacto, entendiéndose este como los cambios atribuibles a las actividades desplegadas por el programa o proyecto. La principal razón de evaluar el impacto consiste en tener evidencias del valor social generado para tomar decisiones estratégicas que determinen la continuidad o la ampliación de la intervención en otros contextos con las mismas problemáticas o necesidades.

Además de lo mencionado, en esta etapa se calculan elementos necesarios como el peso muerto, la atribución y el SROI, cuyo enfoque es el análisis de costo – beneficio del programa o proyecto con base en los cálculos identificados y contruidos en el desarrollo de esta guía.

### 8.2 Calcular el Peso Muerto

El peso muerto (*deadweight*) es un estimativo del resultado que hubiera ocurrido aún si el proyecto o la intervención no se hubiera implementado [11]. Esta situación también es conocida como contrafactual [24]. Calcular el peso muerto sirve para calcular, posteriormente, el impacto y el SROI de la intervención.

La manera de calcular el peso muerto resulta de tener puntos de referencia o comparar la situación entre grupos poblacionales con las mismas condiciones y características contextuales para obtener una estimación [5]; sin embargo, también se puede indagar con los *stakeholders* mediante una escala de probabilidad: ¿cuál es la probabilidad de que se hubiera registrado el mismo resultado sin el programa? [25] y preguntar si los resultados son útiles.

En la **Tabla 3** y en la **Tabla 4** se presentó el proceso de cuantificación de la tasa de deserción. El valor de este **outcome** se definió como el monto de la inversión anual en la educación de los niños, las niñas y los jóvenes que no abandonaron el sistema educativo. Cuando se comparan las inversiones totales en el período de acompañamiento para el grupo con programa y el grupo contrafactual se observa que a partir de la reducción de la tasa de deserción en las instituciones educativas participantes se invirtieron \$ 2.449.726.824,27 más que en las instituciones del grupo contrafactual. Este resultado se utilizará como base de referencia para calcular el peso muerto.

La relación entre el peso muerto y el resultado es inversamente proporcional: el peso muerto es expresado en porcentaje y si este es igual a 100 % indica que el resultado no es oportuno para el análisis y debe descartarse porque el impacto resultaría cero dado que no habría diferencia entre implementar o no el programa o proyecto [5].

Una de las formas más simples de medir el peso muerto es observar la tendencia asociada con el indicador. Para ello, se efectúa el monitoreo de la diferencia en la tendencia del comportamiento del indicador antes y después de iniciar con el desarrollo del programa o proyecto [26].

Finalmente, en este apartado, también se analizará la posibilidad de que las acciones implementadas por el programa o proyecto no hayan desplazado la problemática a otra población, por ejemplo, a una comunidad vecina; a este efecto se le conoce como desplazamiento. En este caso se deberá calcular el porcentaje y deducirlo del total del peso muerto definido.



#### «Maestros Guías» – caso práctico:

Para el caso práctico «Maestros Guías» se calcula el peso muerto con la siguiente pregunta: ¿cuál sería el monto de los recursos invertidos como resultado de la reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria si no se implementa el programa?

#### Información para calcular el peso muerto:

Tasa de deserción acumulada del grupo contrafactual: 15,60 % (ver apartado 7.3).

Tasa de deserción acumulada del grupo atendido por el programa: 4,80 % (ver apartado 7.3).

Total de inversión en educación durante cuatro años contrafactual (sin programa): \$ 59.025.577.670,41 (ver Tabla 3)

Total de inversión en educación durante cuatro años (con programa): \$ 61.475.304.494,68 (ver Tabla 4).

Para el caso «Maestros Guías» el total de las inversiones en educación generadas por el programa como resultado de la reducción en la tasa de deserción corresponde a \$61.475.304.494,68 (ver Tabla 4), es decir, el 4,15 % de recursos adicionales invertidos en la educación de niñas, niños y jóvenes. Si esto lo comparamos con el contrafactual, el peso muerto (sin programa) es de 95,85 %.

$$\text{Peso muerto: } 100 \% - 4,15 \% = 95,85 \%$$

«Maestros Guías» no genera desplazamiento porque atender la problemática en las instituciones educativas intervenidas no obliga el traslado de estudiantes a otros territorios o escuelas.



Stakeholders	Resultado (Outcome)	Indicador	Fuente de donde obtiene la información	Peso muerto ¿Qué habría sucedido sin el programa?
Maestros que atienden estudiantes de 6° a 9°.	Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria.	Número de estudiantes de básica secundaria atendidos por los maestros beneficiados y que desertaron del sistema educativo durante el período de ejecución del programa.	SIMAT e informes de gestión de las instituciones educativas.	95,85 %



Ahora usted:

Calcule el peso muerto para el indicador establecido con base en la fórmula definida y la cantidad de resultados explicados en el apartado 7.3.



Tips y herramientas:

Las maneras de calcular los datos que se requieren para el peso muerto son:

- Identificar las diferencias estadísticamente significativas entre la población con y sin programa.
- Buscar indicadores en fuentes oficiales del Gobierno para hacer comparaciones. Por ejemplo, el Departamento Administrativo de Planeación de Antioquia: <http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/anuario-estadistico-home>.
- En caso de que no logre encontrar un grupo contrafactual con el que pueda verificar si existe diferencia con el grupo de tratamiento (con programa), se sugiere recoger datos a través de encuestas de percepción donde indague directamente con los **stakeholders** sobre los beneficios y los cambios como resultados del acompañamiento, pero puede ser una medida subjetiva.

## 8.3 Calcular la Atribución

La atribución responde a la pregunta ¿cuánto de los resultados son atribuibles a otros factores? Es uno de los elementos más importantes de la evaluación porque tiene como propósito reducir el exceso de atribución de los resultados a las acciones del programa respecto de otros factores o variables que también le apuntan a la misma problemática o necesidad [5].

Una manera de calcular la atribución es revisando fuentes secundarias o estudios que justifiquen los porcentajes de representación de los diferentes factores o acciones que le apunten a resolver la problemática. Otra forma es indagar con los stakeholders, por medio de la aplicación de encuestas, si reciben acompañamiento o servicios adicionales relacionados con las actividades que propone el programa o proyecto. Esto permitirá hacer un listado de todos los factores o las acciones que reciben los beneficiarios y asignar un porcentaje que determinará el porcentaje de atribución de otros factores.



### «Maestros Guías» – caso práctico:

La atribución que se establece para el programa «Maestros Guías» es de 0 % debido a que ninguna de las instituciones educativas participantes recibe acompañamiento o participa en actividades similares a las implementadas por esta iniciativa. En conversación con docentes y directivos docentes tampoco se identificaron otros factores que hayan influido en la disminución de la tasa de deserción. Al comparar los resultados con el contrafactual se concluyó que los cambios observados en las tasas de deserción obedecieron a la implementación de las actividades de «Maestros Guías».

Stakeholders	Resultado (Outcome)	Indicador	Fuente de donde obtiene la información	Atribución ¿Cuánto habría contribuido otro factor al cambio?
Maestros que atienden estudiantes de 6° a 9°. Estudiantes de 6° a 9°.	Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria.	Número de estudiantes de básica secundaria atendidos por los maestros beneficiados y que desertaron del sistema educativo durante el período de ejecución del programa.	Fuentes oficiales del Gobierno: Departamento Administrativo de Planeación de Antioquia.	0 %



### Ahora usted:

Calcule la atribución con las indicaciones mencionadas y regístrela en una tabla o mapa como la representada en el Anexo 1: Mapa de Impacto del Caso «Maestros Guías»



### Tips:

- No existe un dato preciso de la atribución.
- No dedique mucho tiempo al cálculo de la atribución, pero argumente cómo la calculó y la fuente de donde extrajo la información.
- Se sugiere tener un registro con el que pueda justificar la fuente de los datos, este le servirá como anexo en el reporte final.

## 8.4 Calcular el Impacto

El cálculo del impacto está basado en la cantidad de resultados (**outcomes**) calculados (ver apartado 7.3) para el programa multiplicada por el **proxy** o el valor del resultado (**outcome**) (ver apartado 7.5) y, de esta manera, el impacto se expresa como un valor monetario [5].

$$\text{Impacto} = \text{Cantidad de resultado} \times \text{Valor del resultado (proxy)}$$

A este cálculo se le deberán descontar los valores calculados hasta el momento: primero, el peso muerto; luego, la atribución, esto permitirá tener un porcentaje real de la intervención. La operación deberá hacerse con cada resultado (**outcome**) identificado y establecido en su tabla correspondiente para, posteriormente, calcular el total del impacto.

$$\text{Impacto} = \$ \text{ Impacto} - \text{ peso muerto}$$

$$\text{Impacto} = \$ \text{ Impacto} - \text{ atribución}$$



### «Maestros Guías» – caso práctico:

Para el programa «Maestros Guías» se calculó solo el impacto para el resultado esperado: Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria, expresado en apartado 6.1.3.5 .

Ahora, se retomarán los valores calculados con anterioridad:

- La cantidad del resultado se calculó en el apartado 7.3 (total de las inversiones acumuladas durante los cuatro años) y el **proxy** se calculó en el apartado 7.5 (costo anual de un estudiante que deserta del sistema educativo).

$$\text{Impacto} = ((4000 + 3952 + 3905 + 3858) \times \$3.912.062)$$

$$\text{Impacto} = \$61.475.304.495$$

- A este valor se le descuenta el peso muerto (lo que hubiera pasado en ausencia del programa) calculado en el apartado 8.2

$$\text{Impacto} = (\$61.475.304.495 - 95,85\%) \text{ o } (\$61.475.304.495 \times 4,15\%)$$

$$\text{Impacto} = \$2.551.225.137$$

- Al resultado obtenido se le descuenta la atribución (otros factores) calculada en el apartado 8.3.

$$\text{Impacto} = (2.551.225.137 - 0\%) \text{ o } (2.551.225.137 \times 100\%)$$

$$\text{Impacto} = \$2.551.225.137$$

Uno de los hallazgos sobresalientes de este caso es que los recursos invertidos en la formación para mejorar las prácticas pedagógicas de los maestros tuvieron un impacto en el interés del estudiante por aprender y, consecuentemente, mantenerse en el sistema educativo; esto se evidenció en la reducción de la tasa de deserción acumulada de 4,80 %, en contraste con el 15,60 % de estudiantes que no recibieron el beneficio (ver apartado 8.2).

Stakeholders	Resultado (Outcome)	Indicador	Impacto (\$)
Maestros que atienden estudiantes de 6° a 9°.	Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria.	Número de estudiantes de básica secundaria atendidos por los maestros beneficiados y que desertaron del sistema educativo durante el período de ejecución del programa.	\$ 2.551.225.137
Estudiantes de 6° a 9°.			



### Ahora usted:

Calcule el porcentaje de impacto con las indicaciones mencionadas y regístrelo en la tabla o mapa como la representada en el Anexo 1: Mapa de Impacto del Caso «Maestros Guías»



### Tips:

- Calcule el impacto por cada resultado (**outcome**) y el impacto total.

## 8.5 Calcular el SROI

Hasta el momento se cuenta con toda la información necesaria para calcular el retorno social de la inversión de un programa o proyecto. El SROI resulta de tomar el valor actual del impacto calculado en el apartado 8.4, descontando el valor de los *inputs* o recursos invertidos en el programa calculados en el apartado 6.1.3.2 [5].

$$SROI = \frac{\text{Valor actual del Impacto}}{\text{Valor de los inputs (total invertido en el programa)}}$$



«Maestros Guías» – caso práctico:

Para el programa «Maestros Guías» se obtuvo el SROI utilizando los cálculos obtenidos en los anteriores apartados.

$$SROI = \frac{\text{Valor actual del Impacto}}{\text{Valor de los inputs (total invertido en el programa)}}$$

$$SROI = \frac{\$2.551.225.137}{\$ 1.045.906.750}$$

$$SROI = 2,4$$

Conclusiones del resultado:

El método de evaluación del SROI demostró que por cada \$ 1 invertido en el programa «Maestros Guías» se tuvo un retorno social de \$ 2,4, es decir, la inversión en la educación básica secundaria tuvo un retorno superior.

Este retorno hace referencia no solo al beneficio en la reducción en la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria, sino, también, a la existencia de un beneficio social a futuro representado en más alumnos graduados de la escuela con posibilidades de ingreso a la educación superior y de acceso a un empleo formal; inclusive, en mayores contribuciones al pago de impuestos y aportes al desarrollo económico y social del país.

Recuerda que este es un caso hipotético que no pretende generalizar el resultado de programas o proyectos que tengan el mismo propósito, por lo que se invita a tomar los insumos brindados en esta guía para ser adaptados a la iniciativa respectiva, aportando información relevante que puede ser utilizada para evidenciar los resultados obtenidos con acciones más acertadas que contribuyan a maximizar los recursos invertidos y la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.

Stakeholders	Resultado (Outcome)	Indicador	Ratio SROI
Maestros que atienden estudiantes de 6° a 9°.	Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria.	Número de estudiantes de básica secundaria atendidos por los maestros beneficiados y que desertaron del sistema educativo durante el periodo de ejecución del programa.	1: 2,4
Estudiantes de 6° a 9°.			



Ahora usted:

Calcule el ratio con las indicaciones mencionadas y regístrelo en la tabla o mapa como la representada en el Anexo 1: Mapa de Impacto del Caso «Maestros Guías»



Tips:

Recuerde que es una expresión monetaria al valor que le dan los **stakeholders** al programa, pero su análisis y las decisiones no deben basarse exclusivamente en este resultado, sino en el conjunto de hallazgos obtenidos durante la evaluación.

## 9. Etapa 4: Revisar

### Resumen

#### Objetivos de la etapa Revisar:

- Documentar los resultados de la evaluación.
- Socializar los resultados con los actores interesados.
- Utilizar los resultados con fines estratégicos.

**Síntesis:** en esta etapa se utilizarán los resultados obtenidos en la evaluación para organizar la información y consolidar un reporte.

**Preguntas motivadoras de la etapa Revisar:** ¿cómo presentar los resultados?, ¿a quién se debe presentar los resultados?, ¿qué acciones estratégicas se pueden proponer una vez se tengan los resultados?

#### Estructura del paso 4:



### 9.1 Descripción de la Etapa Revisar

Los anteriores capítulos de la guía son relevantes para la evaluación; sin embargo, el proceso no debe finalizar allí, sino que debe continuar hasta el análisis de los resultados obtenidos y su socialización con los **stakeholders**. Para ello, se sugiere utilizar esta información también con otros fines estratégicos para el programa o proyecto y para las mismas organizaciones.

Así, es importante analizar y consolidar los resultados para diferentes propósitos: tomar decisiones respecto de mejoras y continuidad del programa o proyecto, expandir la iniciativa a otros territorios, recaudar fondos, incidir en política pública y, principalmente, evidenciar las transformaciones e impactos positivos generados en la sociedad. Es por esto que esta etapa es vital dado que se enfoca en comunicar los resultados, visibilizándolos tanto a nivel interno como externo de la organización.


Por su parte, el reporte no solo debe contener los cálculos, la información recolectada con los stakeholders y los supuestos asumidos para obtener el resultado, sino los análisis cualitativos y cuantitativos, haciendo énfasis en los cambios y en el valor social que generó el programa o proyecto como importante principio del SROI [5].

### 9.2 Presentar los Resultados

El reporte de los resultados debe hacerse con base en el plan de evaluación diseñado en el apartado 6.1.6, es decir, utilizar los elementos incorporados en el plan con el propósito de responder a las preguntas de evaluación definidas en la planeación. Se recomienda que el informe sea concreto, sin dejar a un lado la rigurosidad de la información y los anexos que soportan la evaluación. Incluya una versión detallada y un informe ejecutivo dirigido a una audiencia externa e interesada. El reporte debe contener, mínimamente, los siguientes elementos:



- Contexto organizacional.
- Contexto del programa o proyecto: objetivo, cobertura geográfica y población.
- Objetivo de la evaluación.
- Objetivos específicos de la evaluación.
- Enfoque de la evaluación.
- Métodos de recolección de datos utilizados.
- Mapa de impacto (tabla resumen construida en cada apartado de la guía).
- Resultados por pregunta e indicador (establecidas en la matriz de diseño del plan de evaluación).
- Conclusiones y recomendaciones.
- Referencias.
- Anexos:
  - o Teoría del cambio.
  - o Instrumentos aplicados.
  - o Tabulación y análisis de los datos.

	<p><b>«Maestros Guías» – caso práctico:</b></p> <p>Tomando la información del programa «Maestros Guías» se hace un corto análisis de los resultados para incorporar en el reporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ratio SROI de 1: 2,4 para «Maestros Guías» implica que por cada \$ 1 invertido se crea un valor social de \$ 2,4 para el sistema educativo en términos del costo del estudiante que no deserta del sistema.</li> <li>• El análisis del SROI demuestra que «Maestros Guías» crea valor de dos maneras: primero, al capacitar a los maestros que obtienen nuevos conocimientos que son incorporados en sus prácticas pedagógicas durante un tiempo y, a su vez, contribuye a que los estudiantes se mantengan interesados por el aprendizaje mejorando su desempeño; segundo, los estudiantes al estar interesados por sus clases permanecen en el sistema evitando la deserción lo que aumenta la posibilidad de acceder a la educación superior y, en un futuro, a un empleo formal.</li> <li>• Lo anterior evidencia que es viable la continuidad del programa «Maestros Guías» por el retorno social financiero generado y el impacto que logra en la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.</li> </ul>
	<p><b>Ahora usted:</b></p> <p>Con la información recolectada en las etapas anteriores defina la estructura del informe basándose en las orientaciones dadas en este apartado.</p>
	<p><b>Tips:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegúrese de validar el contenido del informe con los financiadores; no excluya información relevante como los soportes que sustentan la evaluación.</li> <li>• En la presentación de los resultados intente no enfocarse solo en el valor monetario calculado en el SROI, complémntelo con información cualitativa del programa que profundice los resultados obtenidos, de esta manera ayudará a tomar decisiones a partir de una visión general.</li> </ul>

## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1: Mapa de Impacto del Caso «Maestros Guías»

Retorno social de inversión (SROI)	
<b>Organización ejecutora:</b> Sumando cambios	<b>Programa:</b> «Maestros Guías»
<p><b>Objetivo:</b> orientar a los maestros de básica secundaria de las instituciones educativas oficiales de Antioquia en el diseño de planeaciones de aula utilizando metodologías innovadoras que provoquen mayor interés en los estudiantes y, a su vez, mejoren las prácticas pedagógicas de los docentes para contribuir con la reducción de la tasa de deserción estudiantil.</p> <p><b>Alcance:</b> 100 maestros reciben formaciones una vez al mes durante cuatro horas en 20 instituciones educativas oficiales rurales del departamento de Antioquia. Estos maestros atienden una totalidad de 4000 estudiantes.</p>	

ETAPA 1		ETAPA 2		ETAPA 3	
Stakeholders (interesados)	Pregunta asociada al cambio: ¿qué cree que cambiará?	Input ¿Qué invierte?	Output (actividades)	Resultados/outcomes ¿Cómo se da el cambio?	
Maestros (directos)/ estudiantes (indirectos).	Reducir el porcentaje de desertan y no logran culminar los estudios secundarios por desinterés en el aprendizaje.	Personal, equipos tecnológicos, materiales, viáticos y servicios de comunicación.  <b>\$ 1.045.906.750</b>	1. Diseñar el programa o proyecto.  2. Formar a los maestros.	Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria.	

### ETAPA 3

#### RESULTADOS/OUTCOMES

Indicador	Fuente ¿Dónde obtuvo la información?	Cantidad de outcome ¿Cuánto cambio hubo?	Duración ¿Cuánto dura el resultado?	Proxy ¿Qué proxy usaría?	Fuente ¿Dónde obtuvo la información?
Número de estudiantes de básica secundaria atendidos por los maestros beneficiados y que desertaron del sistema educativo durante el periodo de ejecución del programa.	Informes de gestión de las 20 instituciones educativas y SIMAT (fuente oficial).	15.714. Total de las inversiones acumuladas durante los cuatro años.	Cuatro años	\$ 3.912.062. Costo anual de un estudiante en el sistema educativo.	<a href="http://www.indexmundi.com/es/datos/colombia/gasto-por-estudiante">www.indexmundi.com/es/datos/colombia/gasto-por-estudiante</a> <a href="https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia">https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia</a>

## ETAPA 4

### IMPACTO Y SROI >> >>

Stakeholders	Resultados/ <i>outcome</i>	Peso muerto	Atribución	Impacto	Ratio SROI
Maestros (directos)/estudiantes (indirectos).	Reducción de la tasa de deserción de los estudiantes de básica secundaria.	95,85 %	0 %	\$ 2.551.225.137	1: 2,4

## 10.2 Anexo 2: Resumen de las Etapas y Elementos del SROI

Etapas de la evaluación del SROI	Elementos	Contenido
Planificar	Alcance y objetivos	Grupos impactados con las acciones del programa o proyecto. Insumos, actividades, productos y resultados. Definición del impacto para determinar el resultado. Definición de los instrumentos requeridos para determinar el cálculo del resultado. Reporte del diseño de la evaluación y de los anteriores elementos consolidados.
	Formulación de preguntas	
	Stakeholders/grupos de interés	
	Teoría del cambio	
	Indicadores	
	Instrumentos	
	Plan de evaluación	
Hacer	Diseño de los instrumentos Cantidad de <i>outcomes</i>	Diseño de los instrumentos cualitativos o cuantitativos. Cálculo del cambio evidente con las acciones del programa o proyecto y su fuente de verificación.
	Valoración de los <i>outcomes</i>	Valoración de los resultados o <i>proxy</i> y su fuente de verificación.
Evaluar	Peso muerto	Porcentaje del impacto que habría ocurrido sin la intervención del programa o proyecto.
	Atribución	Porcentaje del impacto que puede ser atribuido a otros actores o factores y no a la iniciativa.
	Decrecimiento	Decremento que puede tener el impacto con el paso del tiempo una vez finalizada la ejecución.
	Cálculo del impacto	Cuantificación de la cantidad de <i>outcome x proxy</i> – peso muerto – atribución – decrecimiento.
	Cálculo del SROI	Valor presente (impacto) / valoración de los insumos (inversión del programa o proyecto).
	Presentación de los resultados	Construcción de un reporte para los <i>stakeholders</i> .
Revisar	Uso de los resultados	Uso de los resultados para fines internos y externos.

**Nota.** la tabla contiene las etapas del proceso de evaluación, sus distintos elementos y respectiva descripción. Esta ha sido adaptada de «Análisis crítico sobre el uso del SROI en la evaluación de impacto social en iniciativas de impacto social. Caso México» Universidad EAFIT (2019).

### 10.3 Anexo 3: Guías Referentes de Apoyo

- A Guide to Social Return on Investment (SROI). Autores: Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). Puede ser encontrada en: [http://observatoritercersector.org/canviepoca/wp-content/uploads/2014/02/OTS\\_Guide-SROI-spanish.pdf](http://observatoritercersector.org/canviepoca/wp-content/uploads/2014/02/OTS_Guide-SROI-spanish.pdf)
- La evaluación de impacto en la práctica. Autores: Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2017). Puede ser encontrada en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-evaluaci%C3%B3n-de-impacto-en-la-pr%C3%A1ctica-Segunda-edici%C3%B3n.pdf>
- Guía práctica para la medición y la gestión del impacto. Autores: Hehenberger, L., Anna, H., & Scholten, P. (2015). Puede ser encontrada en: [https://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/Gula\\_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf](https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/Gula_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf)
- Maximise Your Impact: A Guide for Social Entrepreneurs. Londres. Aps, J., Ben, C., Fortuna, A., Nicholls, J., Ongan, G., Titiz, S., Seda, A. (2017). Puede ser encontrada en: <https://socialvalueuk.org/resource/maximise-impact/>
- A Blueprint for Impact Measurement. Autores: Olsen, Dougherty & Erin Rogalski. Puede encontrarla en: <http://www.avpn.asia/wp-content/uploads/2013/01/AVPN-SVT-Blueprint-for-Impact-Measurement-for-Asian-Venture-Philanthropists.pdf>
- A Guide to Effective Impact Assessment. Autor: Mettgenberg-Lemiere, M. Asian Venture Philanthropy Network (AVPN) (2016). Puede ser encontrada en: <https://avpn.asia/wp-content/uploads/2016/05/AVPN-IA-report-2016-web.pdf>
- El camino hacia los resultados (2010). Morra, L., & Rist, R. C. Puede encontrarla en <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2699/The%20Road%20to%20Results%20Mayo1%20Ediciones%20Spanish.pdf?sequence=9>

## 11. Referencias

- [1] M. Arrieta, "Diagóstico sobre los Procesos Educativos en los Programas y Proyectos Educativos Implementados por Fundaciones con Indicencia en Antioquia." Medellín, p. 76, 2022.
- [2] S. C. Oswaldo and G. S. Ramiro, "Cooperando con la educación: Análisis del impacto social de las transferencias de los excedentes del sector solidario al sistema educativo," p. 50, 2018.
- [3] P. J. Gertler, S. Martinez, P. Premand, L. B. Rawlings, and C. M. J. Vermeersch, *La evaluación de impacto en la práctica*, Segunda edición. 2017.
- [4] S. Olsen et al., "SROI Framework: A Framework for Approaches to SROI Analysis," no. May, pp. 1–35, 2005, [Online]. Available: [http://socialvalueuk.org/publications/publications/doc\\_download/36-sroi-framework](http://socialvalueuk.org/publications/publications/doc_download/36-sroi-framework).
- [5] J. Nicholls, E. Lawlor, E. Neitzert, and T. Goodspeed, "A guide to social return on investment (SROI)," p. 108, 2012, [Online]. Available: [http://www.grupocivis.co/images/Documentos/Retorno\\_social\\_de\\_la\\_inversion\\_SROI/Guia\\_SROI.pdf](http://www.grupocivis.co/images/Documentos/Retorno_social_de_la_inversion_SROI/Guia_SROI.pdf).
- [6] Wolfe; Teryn, "Entrevista con Teryn Wolfe: Acercamiento a los Principios del SROI," *Acercamiento a los Principios del SROI*. Medellín, 2021.
- [7] L. Hehenberger, H. Anna, and P. Scholten, *Guía práctica para la medición y la gestión del impacto*. 2015.
- [8] J. Aps et al., "Maximise your impact: a guide for social entrepreneurs," Londres, 2017.
- [9] L. Sept, S. Naylor, and R. Weston, "Measuring the Impact of Social Programs: A review of best practices," pp. 1–21, 2011, [Online]. Available: <http://www.urban.org/publications/306619.html%0Ahttps://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/other-measuring-impact-social-programs.pdf>.
- [10] J. Reisman and A. Gienapp, "Theory of Change: A Practical Tool," *Organ. Res. Serv. Prep. Annie E. Casey Found.*, pp. 1–49, 2004, [Online]. Available: <papers2://publication/uuid/54216947-5317-4A48-9F70-E367BF1A3FB4>.
- [11] L. Hehenberger, H. Anna, and P. Scholten, *Guía práctica para la medición y la gestión de impacto*, Asociación. España, 2015.
- [12] M. van Dijk, "Step by Step guide to SROI analysis," p. 15, 2012, [Online]. Available: [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/69613/1/WHO\\_EOS\\_g8.3\\_spa.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/69613/1/WHO_EOS_g8.3_spa.pdf).
- [13] DFID, "Guidance Note On How To Do Stakeholder Analysis od aid Projects and Programmes," no. July, 1995, [Online]. Available: <https://beamexchange.org/resources/548/>.
- [14] DEC, *Does your project make a difference? A guide to evaluating environmental education projects and programs*. Sydney: Dept. of Environment and Conservation (NSW), 2004.
- [15] E. Ortegón, J. Pacheco, and A. Prieto, *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. 2015.
- [16] M. Di Virgilio and R. Solano, *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. 2012.
- [17] I. M. Project, "Impact Management," *Impact Management Project*. Jan. 11, 2016, [Online]. Available: <https://impactmanagementproject.com/impact-management/impact-management-norms/what/>.
- [18] G. S. Becker, *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, (3. ed., [Chicago: Chicago, Ill.: The Univ. of Chicago Press., 2008.
- [19] UNICEF, "Informe sobre la equidad del gasto público en la infancia y la adolescencia en México," UNICEF, México, 2015.

**[20]** S. Anspal, J. Järve, E. Kallaste, L. Kraut, M.-L. Räis, and I. Seppo, "The Cost of School Failure in Estonia," CentAR, Estonia, 2011. [Online]. Available: <http://files/21334/Anspal et al. - The Cost of School Failure in Estonia.pdf>.

**[21]** C. Belfield, "The cost of early school-leaving and school failure," City University of New York, New York, NY, 2008. [Online]. Available: <https://web.worldbank.org/archive/website01404/WEB/IMAGES/BELFIELD.PDF>.

**[22]** D. Contreras, "Costos de la Deserción Escolar," FEDISAL, El Salvador, 2017. [Online]. Available: <https://bre.is/VqsFQcqG>.

**[23]** M. U. Brito, D. V. Palacios, and C. J. B. Martes, "Costos monetarios de la desercion estudiantil en los programas academicos en la Universidad de la Guajira colombia," vol. 1, no. 2, p. 8, 2013. [Online]. Available: <http://files/21332/Brito et al. - 2013 - COSTOS MONETARIOS DE LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL EN L.pdf>.

**[24]** L. Morra and R. Rist, The Road to Results, Designing and Conducting Effective Development Evaluations, vol. 83, no. June. Washington, DC, 2009.

**[25]** R. A. Ricucci, S. Robinson, G. Molteni, and C. Serravalle, "Análisis del Retorno Social de la Inversión ( SROI ) de los Polos de Conocimiento de la Fundación Euskampus," p. 65, 2020.

**[26]** Artemis Impact, "SROI Analysis: Stage 4," 2020. <https://artemis.im/sroi-analysis-stage-4-establishing-impact/>.

