



Vigilada Mineducación

**DIAGNÓSTICO SOBRE LOS PROCESOS EVALUATIVOS EN LOS PROGRAMAS Y
PROYECTOS EDUCATIVOS IMPLEMENTADOS POR FUNDACIONES CON
INCIDENCIA EN ANTIOQUIA**

A diagnostic analysis of the evaluation practices used by foundations in Antioquia for
educational programs and projects

AUTORA: MERCEDES CARMEN ARRIETA COHEN
Tesis

Asesor metodológico: Ricardo Gómez Yepes

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE GERENCIA Y EMPRESA.
MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN
SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL.
MEDELLÍN, COLOMBIA.
2022

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
1. Contexto y Problema	3
1.1 Resumen del Capítulo	3
1.2 Revisión de la Literatura	4
1.2.1 Contexto Internacional	5
1.2.1.1 Guías y Experiencias de Referencia	7
1.2.1.2 Tipos y Usos de la Evaluación.	8
1.2.1.3 Dificultades en la aplicación de la Evaluación de Impacto.	9
1.2.2 Contexto Nacional	11
1.2.2.1 Tipos y Usos de la Evaluación.	11
1.2.2.2 Dificultades en la Aplicación de la Evaluación de Impacto.....	13
1.2.2.3 Referentes Nacionales.	13
1.3 Finalmente, ¿Por qué es Importante Evaluar el Impacto?	14
1.4 La Importancia de las Fundaciones en la Sociedad: Sector Educativo.....	15
2. Tipos y Métodos De Evaluación de Programas y Proyectos.....	18
2.1 Resumen del Capítulo.....	18
2.2 Tipos de Evaluación.....	20
2.2.1 Evaluación de Procesos	20
2.2.2 Evaluación de Resultados	21
2.2.3 Evaluación de Impacto.....	22
2.2.3.1 Evaluación de Impacto Con Diseño Experimental y Cuasi Experimental. ...	22
2.2.3.2 Evaluación de Impacto Social (EIS).....	23
2.3 Métodos de Evaluación.....	26
2.3.1 Método de Evaluación de Impacto.....	26
2.3.2 Método del Retorno Social de la Inversión (SROI).....	29
2.3.2 Método de la Supervisión del Rendimiento	31
2.4 Teoría del Cambio	33
3. Diagnóstico Sobre los Procesos Evaluativos en los Programas y Proyectos Educativos Implementados por Fundaciones con Incidencia en Antioquia	37
3.1 Resumen del Capítulo.....	37

3.2	Elementos Metodológicos	38
3.2.1	Enfoque y Alcance	38
3.2.2	Diseño Muestral.....	39
3.2.3	Instrumento.....	39
3.2.4	Recolección de Datos y Procesamiento de la Información.....	39
3.3	Resultados del Diagnóstico	41
3.3.1	Caracterización de la Población	41
3.3.2	Caracterización de los Proyectos de Educación.....	42
3.3.3	Estado las Evaluaciones de los Programas y Proyectos Educativos en las Fundaciones.....	44
3.3.3.1	Métodos de Evaluación y Enfoque Temático.....	45
3.3.3.2	Recursos de las Fundaciones.....	49
3.3.3.3	Principales Razones para Evaluar.....	54
3.3.3.4	Dificultades y Necesidades para Evaluar.....	55
4.	Conclusiones	59
5.	Reflexiones y Recomendaciones	62
6.	Referencias	66
7.	Anexo: Preguntas del Diagnóstico	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Tipos de evaluación.....	20
Figura 2	Ejemplo de cadena lógica o cadena de resultados dirigida a los procesos de evaluación de las fundaciones.	35
Figura 3	Rangos de equipos de trabajo por tipo de fundación	42
Figura 4	Enfoques de trabajo de las fundaciones	43
Figura 5	Métodos de evaluación utilizados por las fundaciones	46
Figura 6	Métodos de evaluación utilizados por las fundaciones de acuerdo con el enfoque educativo.....	47
Figura 7	Frecuencia de aplicación de evaluación por enfoque educativo	48
Figura 8	Recursos de las fundaciones para evaluar	50
Figura 9	Encargados de realizar la evaluación en las fundaciones.....	51

Figura 10 Conocimiento de los métodos de evaluación por los equipos internos de las fundaciones52

Figura 11 Percepción de la importancia de la evaluación de impacto en los directivos y los equipos de trabajo53

Figura 12 Principales razones de las fundaciones para evaluar el impacto de programas55

Figura 13 Dificultades para evaluar el impacto en las fundaciones56

Figura 14 Temas de evaluación a profundizar en las fundaciones58

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Tabla comparativa de los tipos de evaluación25

Tabla 2 Tabla comparativa de los tipos de diseño de la evaluación de impacto.....29

Tabla 3 Matriz de teoría del cambio34

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las siguientes personas y organizaciones que hicieron posible este trabajo: las fundaciones que tienen incidencia en Antioquia que colaboraron con la información recolectada en la encuesta, a la dirección de EAFIT Social por apoyarme en la difusión de la misma, a Ricardo Gómez (Ph.D.), Andrea de la Hoz (Ph.D.), y Teryn Wolfe por la asesoría y sus conocimientos puestos al servicio académico y social, y especialmente agradecer a mi esposo e hija quienes también sumaron con el apoyo y la renuncia del tiempo invertido a este trabajo, con la convicción del impacto y el retorno social a fin de gestionar y lograr cambios sostenibles.

RESUMEN

En este informe se presenta un diagnóstico sobre el uso de la evaluación de impacto en los programas y proyectos educativos de las fundaciones que tienen incidencia en Antioquia, reconociendo la importancia de la evaluación de impacto como una herramienta cada vez más utilizada que evidencia los cambios en las acciones de las organizaciones sociales.

La evaluación de impacto se ha establecido como modo de indagación y como herramienta para la toma de decisiones sobre el diseño, implementación, financiación y continuidad de programas, proyectos y políticas públicas, y esto se evidencia en el amplio ecosistema de grupos de estudio, publicaciones académicas, guías, libros de texto y agremiaciones profesionales sobre el tema. Aunque en el contexto internacional los procesos de práctica e indagación sobre evaluación es más robusto que a nivel nacional o local, también es cierto que en ambos contextos el tipo de evaluación más frecuente es la evaluación de procesos, y uno de los retos es fomentar el uso de la evaluación de impacto. Algunas dificultades identificadas en la revisión de literatura que limitan el uso de la evaluación de impacto incluyen: la falta de recursos, la poca experiencia de los profesionales, la poca formación continua de los colaboradores, y la falta de políticas internas y claras de medición, con sistemas de recolección de datos y con procesos estandarizados al interior de las fundaciones.

Para conocer el estado actual de la evaluación de impacto, en el departamento de Antioquia se realizó un diagnóstico a 29 fundaciones con acciones en el sector educativo en este territorio. El diagnóstico se enfocó en conocer los tipos y los métodos de evaluación utilizados, el conocimiento de los colaboradores, los recursos disponibles, las principales razones que tienen para evaluar, las dificultades, y las necesidades. Los hallazgos más relevantes son: el tipo de evaluación que más utilizan es el de procesos, el método menos

conocido y utilizado es el Retorno Social de Inversión (SROI), el enfoque educativo más reiterativo es la formación y la capacitación, coinciden en la falta de recursos destinados a la evaluación, la importancia de capacitar el talento humano, y además, disponer de herramientas prácticas de apoyo para evaluar.

Palabras clave: evaluación, evaluación de impacto, tercer sector, fundaciones, programas y proyectos, educación, SROI, supervisión del rendimiento, evaluación de procesos.

Introducción

En la última década a nivel internacional la evaluación de impacto se reconoce por el especial interés en evidenciar los cambios positivos y sostenibles que generan los programas o planes implementados por los gobiernos y las organizaciones, expandiéndose en todas las dimensiones, ambiental, económica y social (Social Impact Investment, 2014, p.3 ; Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, 2017, p.127), considerándose como una herramienta que comprueba el cumplimiento de objetivos, resultados e impactos en los grupos de interés para mantenerse, potenciarse y replicarse en otros contextos.

En el mismo sentido, como lo plantea UNICEF (2017, p. 127) la evaluación de impacto favorece al cumplimiento de los Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS), para que los gobiernos y los diferentes organismos demuestren resultados con evidencias rigurosas y contribuyan eficientemente al logro mancomunado de estas metas internacionales, inclusive alineadas con el cumplimiento de las metas regionales y locales, que finalmente, favorecen al desarrollo de los países.

En el tercer sector, las fundaciones participan de estos esfuerzos aportando acciones sociales con inversiones en donaciones o subvenciones, desarrollando capacidad constructiva y de trabajo en redes. Sin embargo, no es suficiente el apoyo, pues el reciente informe de las Naciones Unidas determina que se requiere de una “respuesta más profunda, rápida y ambiciosa de los países y de todos los actores para generar transformación social” que apuntalen alcanzar los ODS (Naciones Unidas, 2019, p. 3).

Uno de los mecanismos para alcanzar este objetivo es evaluar el impacto de los programas y proyectos financiados por las fundaciones, con el fin de evidenciar cambios sostenibles en los grupos de interés, optimizar los recursos, y generar acciones que trasciendan y respondan a las necesidades actuales.

De acuerdo con lo anterior, el propósito de este documento es diagnosticar los procesos evaluativos en los programas y proyectos educativos implementados por las fundaciones con incidencia en Antioquia, y con base en estos resultados, recoger información de las necesidades y las dificultades para diseñar una guía utilizando un caso práctico con enfoque educativo que oriente y facilite la aplicación por parte de los equipos internos de las fundaciones, o de los ejecutores de los proyectos con programas similares, con el fin de lograr transformaciones sociales a gran escala y con transcendencia a largo plazo.

Para lograr este propósito, se presenta en un primer momento la revisión del estado o situación actual de la evaluación de impacto a nivel nacional e internacional, en segundo momento se brinda un acercamiento a los fundamentos conceptuales de los tipos de evaluación y los métodos más frecuentes, en tercer lugar, se presentan los resultados del diagnóstico sobre los procesos evaluativos en los programas y proyectos educativos de las fundaciones con incidencia en Antioquia, en términos del uso, la frecuencia, los métodos, el conocimiento, las necesidades, y las dificultades que tienen para su aplicación, por último, se presenta un anexo con el diseño de la guía práctica de evaluación utilizando el método SROI, con el fin de contribuir a los procesos evaluativos de las fundaciones, además de recomendaciones y aprendizajes útiles para su implementación. La guía ofrece información relevante para aclarar conceptos y procesos, ayudar a la toma de decisiones, entender y gestionar mejor el valor social con base en los cambios aportados por los programas y proyectos educativos especialmente de las fundaciones, aunque puede ser utilizado por cualquier organización.

1. Contexto y Problema

1.1 Resumen del Capítulo

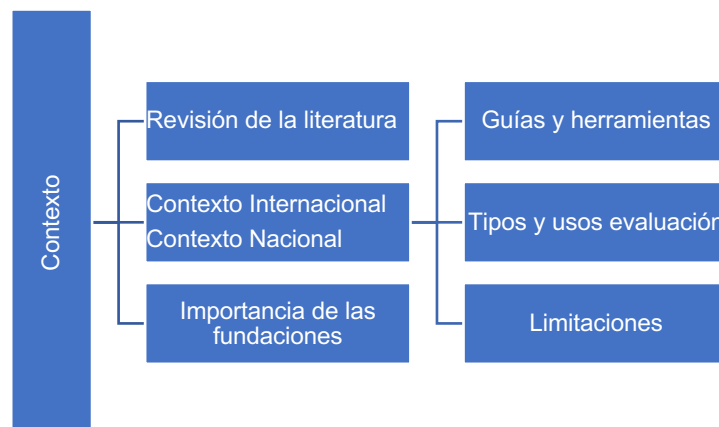
Objetivos del capítulo:

- Aproximar el contexto internacional de la evaluación de impacto.
- Aproximar el contexto nacional de la evaluación de impacto.
- Conocer la importancia de las fundaciones en la sociedad.

Síntesis: en el capítulo se presenta un recuento de las experiencias a nivel internacional y nacional de la aplicación de la evaluación de impacto con enfoque en las entidades sin ánimo de lucro, especialmente las fundaciones, para conocer los avances en la implementación de esta herramienta.

Pregunta motivadora del capítulo: ¿en los programas y proyectos de su organización realizan evaluación?, ¿qué tipo de evaluación realizan?, ¿para qué utilizan los resultados de la evaluación?, ¿cuáles son las limitaciones que tienen con la aplicación?

Estructura del capítulo:



1.2 Revisión de la Literatura

El contexto del problema está enmarcado en la evaluación de impacto como herramienta para el reconocimiento de los cambios una vez implementadas las acciones sociales en el cumplimiento de un objetivo particular. De esta manera, la presentación de este apartado se estructura con base en el contexto de la evaluación de impacto a nivel internacional y nacional visualizando el contenido encontrado en bases de datos especializadas sobre “evaluación de impacto” para puntualizar finalmente en el uso de esta herramienta en el campo de las entidades sin ánimo de lucro en los programas y proyectos educativos.

Esto en lo que respecta a la búsqueda de producción científica, las bases de datos consultadas fueron SCOPUS, ScienceDirect, Dialnet y Scielo, cuyas búsquedas se orientaron con la combinación de palabras clave “evaluación” AND “impacto” AND “tercer sector”, en el rango de tiempo entre 2010 hasta la fecha. De manera general, los resultados arrojados fueron en el campo de la salud, ambiental, con hallazgos en la educación, aunque dirigidos a entender la evaluación como proceso formativo en el aula, no como una herramienta para identificar cambios integrales a largo plazo.

Finalmente, es conveniente mencionar que los limitados artículos científicos de evaluación de impacto en el sector educativo, concentró la búsqueda de información en reportes y estudios de organismos internacionales, interesados en el tema, que han avanzado en la conceptualización e implementación de evaluaciones de impacto. Esta situación se convierte al mismo tiempo, en una oportunidad de crear posibles líneas de investigación centradas en el tema por la necesidad que representa en el sector. Atendiendo a estas consideraciones, este documento complementará los ejercicios contextuales existentes, además, aportará como material de estudio y uso, especialmente, para las organizaciones sin ánimo de lucro, con el fin

de reconocer la importancia y visibilizar interna y externamente los impactos sociales con rigurosidad, estructura, coherencia y claridad.

1.2.1 Contexto Internacional

La evaluación de impacto es una herramienta cada vez más utilizada y exigida por entidades internacionales, organismos multilaterales, gobiernos, organizaciones privadas y del sector social (Bernal & Peña, 2011, p.1) para evidenciar el cumplimiento de los resultados, el impacto y valor social que puede atribuirse a la efectividad de los programas y proyectos.

En el estudio realizado en España por Solana, Ibañez & Benito (2017, p. 189), los autores determinaron que en el ámbito internacional las entidades sin fines de lucro han avanzado en la evaluación de impacto tras la implementación de las actividades, ejercicio que indica un cambio de enfoque al pasar de hacer seguimiento a los insumos a evidenciar el cumplimiento de los objetivos con resultados. Así como mencionan Gertler, Martínez, Premand, Rawlings & Vermeersch (2017, p.4) “la evidencia robusta generada por las evaluaciones de impacto está sirviendo cada vez más como fundamento para una mayor rendición, innovación y aprendizaje”. En otras palabras, a través de la evaluación de impacto los recursos para el desarrollo se destinarán de manera más efectiva alcanzando cambios significativos necesarios en el logro de objetivos sociales locales, nacionales e internacionales. Así pues, atender al potencial de la evaluación de impacto requiere profundidad en el tema para comprender el contexto actual, identificar algunas guías, experiencias de referencia, los usos y las dificultades en su implementación.

Se pueden evidenciar diferentes iniciativas para acercar más a las organizaciones a utilizar la evaluación y conocer los retornos producidos con los fondos aportados. Es el caso del Gobierno de los Estados Unidos que, como lo expresa Carman (2010 p. 257), ha puesto mayor

énfasis en la evaluación de resultados de programas, solicitando a las agencias federales que “demuestren la aplicación de evaluaciones de alta calidad de sus programas y beneficiarios”. Es así como la Agencia de EE. UU. para el Desarrollo Internacional (USAID) definió una política de evaluación en el 2011, actualizada en el 2016, con especial atención en evaluación de impacto como herramienta de toma de decisiones para los programas de asistencia (USAID, 2020); también el International Initiative for Impact Evaluation (3ie)¹ que otorga subvenciones y promueve políticas y programas de desarrollo basados en pruebas rigurosas, apoyando la generación y el uso de evidencia de calidad en la toma de decisiones (International Initiative for Impact Evaluation, 2021). Asimismo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial han establecido como requisito la implementación de la evaluación de impacto para otorgar créditos en la región latinoamericana, solicitud acogida por muchos países como prioridad en sus agendas políticas (García, 2004, p. 2), y adoptada por algunas importantes fundaciones (Carman, 2010, p. 257) debido a la relevancia de aplicar evaluaciones de calidad.

¹ 3ie: es una ONG internacional fundada en 2008, que ha otorgado más de 300 subvenciones (249 evaluaciones de impacto, 38 revisiones sistemáticas y 23 estudios más) en más de 50 países, con un valor total de USD 125.164.797.

1.2.1.1 Guías y Experiencias de Referencia.

El BID y el Banco Mundial han diseñado manuales robustos de evaluación que también son referentes para este estudio y de las cuales se retoman procesos clave y buenas prácticas para la aplicación. Otras guías referente son las publicadas por Asian Venture Philanthropy Network (AVPN)² titulada A Guide to Effective Impact Assessment para orientar a las organizaciones de filantropía en el diseño de un marco de evaluación y también la Guía Práctica para la Medición y la Gestión del Impacto de la Asociación Española de Fundaciones y la European Venture Philanthropy Association (EVPA)³ como herramienta dirigida a las fundaciones que consolida el estado actual de la medición del impacto y propone un proceso de aplicación.

Algunas experiencias e instrumentos internacionales que están potenciando el uso, estandarización y socialización de la evaluación de impacto es el *Impact Management Project* (<https://impactmanagementproject.com/>)⁴ que proporciona un espacio de discusión para llegar a un consenso global acerca de la medición, gestión y comunicación de los impactos relacionados con la sostenibilidad, en el que participan diferentes entidades internacionales interesadas en avanzar en el mismo propósito.

Otra experiencia es IRIS + del Global Impact Investing Network (GIIN) como herramienta abierta para medir, gestionar y optimizar el impacto. Esta entidad identificó tres retos en la evaluación de impacto: carencia de implementar lenguajes o marcos comunes, falta de métricas

² AVPN: es una red con 280 miembros de 28 países con sede en Singapur que busca aumentar el flujo de capital financiero, humano e intelectual al sector social y mejorar la efectividad del impacto social de los miembros en la región de Asia Pacífico.

³ EVPA: Asociación filantrópica en Europa que tiene más de 180 miembros de 25 países e incluye a fundaciones, inversores sociales, fondos de inversión, bancos y escuelas de negocio. Sus miembros trabajan entre sectores para promover la inversión filantrópica y social.

⁴ El IMP es un proyecto de interés público global de duración determinada financiado por un grupo diverso de donantes de Europa, Estados Unidos y Asia. El equipo también aporta perspectivas de una amplia gama de países, incluidos el Reino Unido, Noruega, Estados Unidos, Canadá, Sudáfrica, Rumania y Australia.

fundamentales y data comparable, confusión y fragmentación en los nuevos marcos y herramientas (Efecto Colibrí, 2021).

Sumado a lo anterior, es conveniente mencionar la interesante iniciativa impulsada por FSG Social Impact Advisors⁵ que propone una medición compartida de impacto social en el sector sin fines de lucro para informar el desempeño, medir los resultados y coordinar sus esfuerzos por medio de plataformas de evaluación compartida, sistemas de rendimiento comparativo y sistemas de aprendizaje adaptativo, que sirven como complemento para implementar evaluaciones más rigurosas que determinen por qué se están dando los resultados y a qué son atribuibles (Kramer et al., 2009, p. 4).

1.2.1.2 Tipos y Usos de la Evaluación.

Con respecto a los avances en el uso de las evaluaciones, los autores Hehenberger et al. (2015, p. 40) revelaron que las fundaciones europeas estaban enfocadas en los productos y servicios 84%, seguido de los resultados 81%, cambios en los resultados 69% y finalmente impacto 60%. Asimismo, se evidenció favorablemente la tendencia a aumentar la asignación de los recursos económicos para evaluar el impacto, pasando en promedio de 15.000 € en el 2010 a 63.000 € en el 2011, aunque argumentaban que la falta de estandarización refleja un alto grado de fragmentación en el uso de herramientas y sistemas de evaluación del impacto social. Esto demuestra el avance de la evaluación de impacto en esta región y la tendencia a una mayor aplicación.

Siguiendo la misma tendencia de los tipos de evaluación, el informe nacional de Canadá para el proyecto filantrópico mundial en la escuela Harvard Kennedy reportó que el método de

⁵ FSG: Es una organización internacional de consultoría e investigación sin fines de lucro dedicada a acelerar el progreso social mediante el avance de la práctica de la responsabilidad social corporativa y la filantropía

evaluación más utilizado para sus actividades filantrópicas corresponde al de procesos con un 61%, de resultados 45% y solo 27% realizan evaluación de impacto. Estas evaluaciones son utilizadas en un 65% para uso interno, 17% para uso externo, 9% para política pública y 9% para recaudación de fondos (Philanthropic Foundations Canada, 2017, p.19).

En cuanto a la región latinoamericana se puede mencionar que a pesar de que el 70% de las fundaciones han adoptado políticas para realizar evaluación, los autores Berger et al. (2019, p. 128) sugieren robustecer la práctica filantrópica en términos de evaluación, transparencia y colaboración. También mencionaron que el 70% de los equipos internos de estas organizaciones tienden a realizar evaluaciones de necesidades, de procesos y de resultados sin grupo control para diseñar y ajustar programas de manera interna, concluyendo que es poco frecuente el uso externo de las evaluaciones para incidir en política pública y recaudar fondos, desaprovechando la oportunidad de aportar conscientemente al desarrollo y la transformación social.

Ahora bien, en el contexto educativo, la OCDE evidenció recientemente una alta tendencia de las fundaciones a realizar evaluaciones aleatorias de educación pasando de 20 evaluaciones aleatorias en educación por año en el 2010 a 120 en el año 2017, mencionan la importancia de invertir en una evaluación de impacto rigurosa, pues “varios métodos miden el impacto, pero las evaluaciones aleatorias cuando se diseñan e implementan adecuadamente, producen resultados más confiables”, también mencionan que las fundaciones se articulan cada vez más con agencias multilaterales e instituciones de investigación para realizar evaluaciones de impacto a nivel educativo (OECD, 2019, p. 38), pues se requiere de procesos claros y rigurosos para su aplicación.

1.2.1.3 Dificultades en la aplicación de la Evaluación de Impacto.

Haciendo referencia en las dificultades a la hora de implementar evaluaciones de impacto, José & Ferrández (2007, p. 9 -10) relacionaron este aspecto con la falta de recursos, la experiencia de los profesionales y la formación continua, la resistencia al cambio desde una postura de innovación-evaluación y la ausencia de apoyo por parte de los directivos. Este panorama refuerza los hallazgos de Fernández (2013, p.127) cuando señala que dichas debilidades son indicativo de la dificultad a la hora de implementar tal herramienta en las organizaciones. Del mismo modo, Carman (2010, p. 256) plantea que muchas organizaciones sin fines de lucro son presionadas por demostrar que están siendo efectivos con resultados medibles, aun presentando dificultades con el tiempo, recursos y experiencia en evaluación.

Ahora bien, en cuanto a los procesos e insumos para la aplicación de la evaluación de impacto, en el estudio de filantropía institucional para América Latina los autores Berger et al. (2019, p. 128) demostraron que la evaluación en las fundaciones varía de acuerdo con las capacidades internas que tienen los equipos de trabajo, los tipos de evaluación y el tamaño de la fundación en términos de gasto, estableciéndose una correlación entre estas tres, ya que a medida que la evaluación es más compleja, como lo es la evaluación de impacto por medio de un diseño de grupo control, las fundaciones buscan agencias externas. Esta alternativa se debe posiblemente a dos razones, porque el equipo interno no cuenta con la capacidad o porque prefieren no sesgar los resultados a partir de sus propios datos.

Finalmente, los estudios señalados indican que la evaluación de impacto ha avanzado en posicionarse como una herramienta cada vez más requerida y utilizada para evidenciar resultados, de hecho, las entidades filantrópicas y entidades que las respaldan tienen mayor conciencia de ello. Sin embargo, los esfuerzos aun tienden a ser limitados y sujetos a la disponibilidad del recurso económico, tecnológicos (Mary & Dean, 2014) y a las capacidades del equipo de trabajo (Berger et al., 2019, p. 87). Por esto, se requiere promover estudios que

amplíen y orienten la implementación con acciones constantes, estableciendo políticas claras de medición con sistemas de recolección de datos y algunos procesos estándares para que las evaluaciones de impacto se constituyan en el ADN de las fundaciones que tienen enfoque social, permitiendo de esta manera que sean más coherentes con la distribución del incentivo.

1.2.2 Contexto Nacional

Es evidente que a nivel internacional las fundaciones reconocen la importancia de la evaluación de impacto como herramienta que favorece la toma de decisiones, la mejora en el desempeño de los proyectos y la evidencia del cumplimiento de sus planes y acciones sociales (Hehenberger et al., 2015). En el marco de este reconocimiento, es conveniente también revisar los procesos de evaluación de las fundaciones en el ámbito nacional, incluso local, en materia de usos, tipos, razones, dificultades y necesidades para determinar los avances o vacíos asociados al tema.

1.2.2.1 Tipos y Usos de la Evaluación.

Son pocos los estudios a nivel nacional que han analizado la implementación de la evaluación de impacto en las fundaciones. Al respecto, sé que identifica que el 77% de las fundaciones evalúa, lo cual resulta favorable en términos de avances. Ahora, en cuanto a los tipos de evaluación utilizados por las fundaciones en Colombia, prevalece la evaluación de procesos (86%) y resultados (82%), sobre la evaluación de impacto (27%) (Villar 2018, p. 92 - 93); situación que no difiere de la relacionada en el contexto internacional. De igual manera, el autor menciona que para el caso de la aplicación de evaluación de impacto con grupo control, solo el 27% de los equipos internos de las fundaciones realiza este tipo de evaluaciones, mientras que el 40% de las fundaciones contrata externos. En efecto, es un indicador que

sugiere la posibilidad de fortalecer en los equipos internos las capacidades de aplicación de este tipo de evaluaciones que son más rigurosas.

La misma tendencia se releva para las empresas en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pues solo el 38% evalúan sus intervenciones sociales, de estas, el 76% evalúan las actividades, el 46% hacen evaluación pre -post, y un 31% evalúan los resultados atribuibles únicamente a las intervenciones; cuestión que reafirma la priorización de la evaluación de procesos, respecto a la de impacto. Aunado a la situación, y en concordancia con lo presentado, la herramienta que más utilizan para evaluar es el seguimiento y la evaluación (92%), el 73% utilizan línea base, el 60% elaboran baterías e indicadores, el 53% tableros de control y 42% grupos control, (ANDI, 2019, p.9). Sobre la base de los estudios mencionados, ambos coinciden que la evaluación de impacto, utilizando grupos control, es la menos frecuente en las intervenciones sociales en Colombia, evidenciando la necesidad de profundizar en el tema para este sector.

Por otra parte, en lo que se refiere al uso de la evaluación, Villar (2018, p.94) plantea que el 98% de las fundaciones en Colombia utilizan las evaluaciones para mejorar sus programas y proyectos, el 54% para tener evidencias e incidir en política pública, el 51% para hacer difusión externa de las actividades y resultados, y el 31% para la recaudación de fondos, es decir, prima el uso interno de los resultados sobre el uso externo. En línea con lo anterior, en el estudio presentado por Berger et al. (2019, p. 90) reportan que el 94% de las fundaciones en Colombia utilizan los resultados de la evaluación para uso interno de la organización, el 50% para políticas públicas, el 49% para persuadir a externos y el 29% para recaudar de fondos.

Estos resultados indican que en Colombia las entidades filantrópicas deberían intencionar los resultados de las evaluaciones a nivel externo para lograr un mayor aprovechamiento de los resultados, evidenciando el impacto y gestionando nuevos recursos.

1.2.2.2 Dificultades en la Aplicación de la Evaluación de Impacto.

Una dificultad relacionada con la evaluación de impacto la expresan los autores Amaya & Pérez (2019, p. 119) en el análisis comparativo a 37 programas ejecutados por empresas y fundaciones en Colombia. En dicho estudio se expone la necesidad de poner en marcha un sistema de medición, seguimiento y evaluación de la inversión privada social, debido a la escasa información que existe para realizar estas evaluaciones y entender la dinámica de la Inversión Social Privada (ISP) desde la perspectiva del desarrollo local que aporta a las necesidades de desarrollo de los grupos de interés.

1.2.2.3 Referentes Nacionales.

Desde otra perspectiva, es significativo mencionar que aun conociendo lo mencionado, se identifican algunas fundaciones que son referentes nacionales en la aplicación de evaluación de impacto. Tal es el caso de la Fundación Corona que desde 1997 apoyó la primera aplicación del Sistema de Evaluación de Impacto de los servicios de apoyo a las microempresas en Colombia contribuyendo a mejorar el marco de políticas públicas en este sector, (Gutierrez et al., 2006, p. 26). Igualmente, y en un contexto más reciente, la Fundación Alpina (J-Pal, 2019) socializó en la RedeAmerica⁶ los resultados de la evaluación de impacto obtenidos con el programa de familias rurales para que otras fundaciones implementen o repliquen prácticas evaluativas por los múltiples beneficios que tiene para las organizaciones sociales.

⁶ RedeAmerica: promueve la transformación de la inversión y las prácticas sociales de empresas y fundaciones de América Latina para el desarrollo de comunidades sostenibles.

De acuerdo con lo anterior, los estudios indican que las fundaciones en Colombia están comprendiendo el sentido y la importancia que tiene la aplicación de la evaluación de impacto, sin embargo, no es un proceso plenamente apropiado y estructuralmente establecido en sus operaciones.

Atendiendo a estas consideraciones, y reconociendo la ausencia de información a nivel regional, se hace necesario profundizar en los procesos de evaluación aplicados por las fundaciones con incidencia en Antioquia para indagar los diferentes tipos de evaluación, los métodos, los usos, las necesidades y las dificultades que tienen en la implementación de las evaluaciones de impacto en los programas y proyectos educativos.

1.3 Finalmente, ¿Por qué es Importante Evaluar el Impacto?

Se presentan algunas consideraciones sobre la importancia de la evaluación de impacto las cuales se desprenden de la revisión de la literatura sobre el tema:

- La evaluación puede ser una herramienta de gestión para mejorar la forma en la que los gobiernos y organizaciones se desempeñan y logran resultados que finalmente conducen al desarrollo (Morra & Rist, 2009).
- Son fundamentales para construir conocimiento respecto a la validez de programas de desarrollo, determinando lo que funciona y no funciona, con el propósito final de reducir la pobreza y mejorar el bienestar (Gertler et al., 2017, p. 4).

- Para mejorar la calidad del diseño y ejecución de proyectos a través de la gestión de riesgos, maximizar los beneficios, comprender la problemática de la población, eficiencia y eficacia en la implementación, y rigurosidad en la consecución de datos fiables (Reidar et al., 2018, p.18).
- Las razones más representativas son: priorizar la inversión, evaluar el progreso de un proyecto social, se convierte en una herramienta de gestión, elaborar informes con evidencias para recaudar nuevos fondos (Hehenberger et al., 2015, p. 55).
- Medir el impacto es relevante para demostrar una inversión efectiva, pues genera valor para todos los interesados, moviliza más capital, hace los procesos de inversión más transparentes, e incrementa la responsabilidad por el impacto generado (Social Impact Investment, 2014, p.1).

1.4 La Importancia de las Fundaciones en la Sociedad: Sector Educativo

Una de las razones que se tuvo en cuenta para enfocar este estudio hacia las fundaciones radica en la importante contribución que estas organizaciones realizan a la sociedad apoyando la labor de los gobiernos y procurando el desarrollo sostenible que comprende la triple hélice económica, ambiental y social; siendo esta última la de mayor interés con acciones dirigidas mayormente al sector educativo.

En lo referente a las fundaciones, en América Latina no se ha logrado una definición conceptual, de ahí que Paiva (2004) las defina de manera global dentro del Tercer Sector como “un conjunto de instituciones cuya característica principal es ser “privadas pero no lucrativas” y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado, ni por el mercado” (p. 99).

Otras aproximaciones conceptuales indican que las fundaciones están conformadas por personas jurídicas que operan de manera voluntaria con el fin de aportar al bienestar común desde un sector particular de la sociedad o la población en general (Gaitán, 2014, p. 10). Se resalta para el caso colombiano, la clasificación del tipo de fundaciones ofrecida por Villar (2018, p. 18) como: empresarial, independiente, familiar.

Estas organizaciones están asociadas al modelo sistémico de desarrollo social que llevan a cabo sus acciones desde una perspectiva humanista, propendiendo por un acceso igualitario de la población a las oportunidades que en su conjunto aportan a una visión sostenible del desarrollo humano (Navas & Londoño, 2015, p. 92; Romero & Pérez, 2019, p. 131).

En este orden, The Asia Foundation⁷ como referente internacional ofrece un panorama medible acerca de la contribución que realizan las fundaciones al desarrollo de un país, evidenciándose que el aporte del sector sin fines de lucro tuvo una representatividad del 0,37% del PIB nacional para el caso de China (Fang, 2019, párr. 2). En el mismo artículo Lester (2018)⁸ menciona la relevancia de evaluar la tercera economía o economía social donde "los gobiernos confían cada vez más en estas instituciones para responder a los problemas sociales, pero carecen de datos sistemáticos sobre sus capacidades y características operativas" (párr. 7).

En un contexto más cercano y revisando los enfoques temáticos que tienen las fundaciones, la Red de Fundaciones para el Desarrollo (NETFWD), creada en el 2012 por la OCDE, establece que la mayoría de las fundaciones tienen interés por la educación

⁷ The Asia Foundation, que en 2018 publicó un artículo Measuring China's Nonprofit Sector, basado en la investigación del Instituto de Innovación Social Wanzhong de Beijing (BWSII),

⁸ Lester M. Salomón, profesor y pionero en el estudio empírico del sector sin fines de lucro, quien recientemente realizó aportes al libro "Satellite Account on Non-profit and Related Institutions and Volunteer Work" sobre instituciones sin fines de lucro y afines y trabajo voluntario.

considerándose como una “palanca para promover mayor cohesión social y prosperidad compartida a largo plazo” OECD (2019, p.10). En cuanto al enfoque temático, según la OECD (2019, p.10) entre el 2013 - 2015 la educación fue el segundo sector más apoyado después de la salud, representando un 8,7%. En el mismo sentido para América Latina, la principal temática de Inversión Social Privada (ISP) para las fundaciones de tipo empresarial es la educación representando un 76% (J-Pal, 2019).

Revisando la situación de Colombia, Cubillos (2019, p. 164) menciona que los temas educativos, en sus diferentes niveles⁹, lideran las áreas de trabajo con más de 295 proyectos de las fundaciones. De igual manera, Villar (2018, p. 98) establece que la educación es el área priorizada por las fundaciones y también Pérez et al. (2020, p. 216) expresan que los programas de responsabilidad social tienen una tendencia hacia la promoción de la educación. Finalmente se reafirma, de acuerdo con lo mencionado en un estudio de la Fundación Promigas & Fundación DIS (2012, p. 43), que las fundaciones empresariales en Colombia concentran sus apuestas en la educación en un 80,5%. Así pues, dichos antecedentes evidencian la relevancia de los temas educativos para las fundaciones por los cambios que puede representar a largo plazo en la sociedad; razón por la cual resulta pertinente el abordaje de la temática para esta investigación.

⁹ Educación básica y media, educación técnica, tecnológica y formación para el trabajo, educación preescolar y educación superior y becas.

2. Tipos y Métodos De Evaluación de Programas y Proyectos

2.1 Resumen del Capítulo

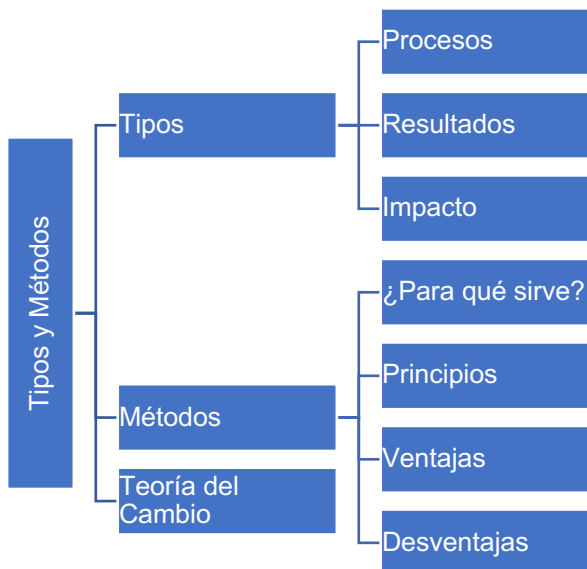
Objetivos del capítulo:

- Conceptualizar los tipos de evaluación.
- Conocer algunos métodos de evaluación, principios, ventajas y desventajas.
- Conceptualizar la Teoría del Cambio como herramienta fundamental de la evaluación.

Síntesis: en el capítulo se presentan los diferentes tipos de evaluación con el fin de comprender el alcance que las fundaciones tienen actualmente en términos de aplicación y la importancia que conlleva trascender a las evaluaciones de impacto como herramienta infalible de medición.

Pregunta motivadora del capítulo: ¿qué tipo de evaluación realiza en sus programas y proyectos?, ¿cuáles son los métodos de evaluación que frecuentemente utiliza?, ¿reconoce y utiliza la teoría del cambio?

Estructura del capítulo:



Antes de definir la evaluación de impacto es importante acercarnos a los diferentes tipos de evaluación, conocer algunas herramientas de aplicación con los respectivos principios, ventajas y desventajas, y finalmente la Teoría del Cambio como herramienta de planeación que se propone utilizar independiente del tipo de evaluación que escoja.

En primera instancia, la evaluación de impacto no es concebida como una herramienta estandarizada, pues existen varios caminos y herramientas que pueden ser complementarias. Así como lo mencionan Buckland & Murillo (2014, p. 16), actualmente “no existen fórmulas universales para evaluar el impacto social”, existen diferentes herramientas que se adaptan, combinan y complementan de acuerdo con las necesidades y contexto que tienen los *stakeholders*, proyectos y las fundaciones.

Esta premisa dificulta la selección de la herramienta más adecuada, inclusive para un análisis superior, dificulta la comparación del impacto entre programas y fundaciones, pues según Mary & Dean (2014) las evaluaciones deberían ser comparativas, no solo para saber si una intervención tiene los efectos a largo plazo esperados, sino para tomar decisiones que conduzcan a una mayor eficiencia de los recursos.

Atendiendo a estas consideraciones, es necesario que las entidades sin ánimo de lucro conozcan los diferentes tipos de evaluación y herramientas posibles (Carman, 2010, p. 268), para tener mayor criterio de selección de acuerdo con la pregunta que necesite resolver y el alcance esperado de la evaluación, además para comprender que la evaluación de procesos y resultados, conlleva a obtener una evaluación de impacto, es decir, no son excluyentes, entendiéndose como una cadena lógica y entrelazada de pasos para alcanzar un cambio a largo plazo en los grupos de interés.

2.2 Tipos de Evaluación

La cadena consecutiva de los tipos de evaluación conduce a la evaluación de impacto. Para evaluar el impacto se inicia con la evaluación de proceso, posteriormente la evaluación de resultados de los objetivos iniciales e intermedios definidos y finalmente evaluar el impacto, como se evidencia en Figura 1.

Figura 1 *Tipos de evaluación.*



Nota. La figura representa el recorrido que implica alcanzar la evaluación de impacto. Por eso, cuando se habla de evaluación de procesos tienen un alcance cortoplacista comparado con la evaluación de impacto a largo plazo. Elaboración propia.

A continuación, se detallarán cada uno de los tipos de evaluación:

2.2.1 *Evaluación de Procesos*

La evaluación de procesos determina el funcionamiento de los programas, según Herrera Ramos (2006, p. 4), el objetivo es analizar la eficacia y eficiencia en los procesos de operación de un programa y la relación con su gestión. También Gertler et al. (2017, p. 18) menciona que se “centran en el cómo se implementa y funciona un programa, considerando si corresponde a su diseño original, documentando su desarrollo y funcionamiento.”

Evaluar el proceso permite saber si el diseño de implementación es adecuado para obtener los objetivos establecidos, en efecto, procura entender los medios por los cuales el programa

tiene impacto. Según Herrera Ramos (2006, p. 18) responde a las preguntas: ¿cómo está operando el programa? ¿se están cumpliendo los objetivos de acuerdo con lo planeado?, ¿el programa beneficia a la población a la cual está dirigido? ¿quiénes no usan el beneficio o lo han dejado de recibir? En este sentido, las medidas de evaluar el proceso están asociadas a la calidad de los insumos y los productos, la experiencia, la opinión de los beneficiarios, a los indicadores de desempeño y cobertura. En síntesis, la evaluación de procesos puede implementarse de forma independiente o complementaria a un sistema de evaluación que incluye tanto resultado como impacto.

2.2.2 Evaluación de Resultados

La evaluación de resultados establece una secuencia entre insumos y actividades para alcanzar los resultados, además están relacionados con los productos que se entregan y sus efectos directos en los beneficiarios, en este sentido, analiza el diseño y desempeño general de un programa en términos del cumplimiento de los indicadores de resultados establecidos (Herrera Ramos, 2006, p. 13) y los objetivos planteados para resolver una problemática.

Por otro lado, la aplicación y análisis de la evaluación de resultados prioriza los efectos que generan las intervenciones contribuyendo a una asignación más eficiente y efectiva de los recursos invertidos (Navarro, 2005, p.15). En línea con lo anterior, la evaluación de resultados está relacionada con los efectos derivados de las actividades del programa, es por esto que trasciende el proceso e implica transformaciones en la población beneficiada (Hehenberger et al., 2015, p.17), es decir, los resultados detonan efectos o cambios progresivos en el tiempo y se establecen en el corto y en el mediano plazo controlados de manera directa por el proyecto, por esta razón, evaluar los resultados resulta relevante, porque para alcanzar el impacto, se requiere haber logrado una serie de resultados previamente.

Por último, y haciendo una diferencia con la evaluación de impacto, la evaluación de resultados no persigue relaciones de causalidad, simplemente verifica si se alcanzaron los objetivos planteados en el programa o proyecto, es decir, se diferencia de la evaluación de impacto porque no alcanza a determinar si los cambios se deben a la intervención.

2.2.3 Evaluación de Impacto

Antes de definir la evaluación de impacto, es conveniente mencionar que su origen proviene del término impacto y se relaciona con la evaluación en la medida que se requiere justificar y fundamentar con rigurosidad los logros y efectos que se generan en las comunidades para su posible aplicación en otras organizaciones o programas. El término tiene diversidad de definiciones, similares y diferencias relacionadas al enfoque teórico y metodológico, aunque para este documento se clasificó en dos corrientes: diseño experimental y cuasi experimental, y de impacto social. A continuación, se describen cada una.

2.2.3.1 Evaluación de Impacto Con Diseño Experimental y Cuasi Experimental.

Después conceptualizar los tipos de evaluación de procesos y resultados, la evaluación de impacto constituye una medida superior de evaluación que requiere la implementación del programa o proyecto para conocer si los resultados son atribuibles a la intervención. Para ampliar los conceptos algunos autores la definen como:

Una herramienta que intenta responder sobre las causas y los efectos de una intervención, es decir, analiza los cambios en los resultados directamente atribuibles a un programa, proyecto o política. Por esto, su característica distintiva es la causalidad y la atribución. Una forma de

aplicar la evaluación de impacto requiere que el evaluador construya un contrafactual para estimar lo que habría ocurrido con los participantes sin el programa (Gertler et al. 2017, p. 9).

En línea con lo anterior, Valdés (2007, p. 9) también define la evaluación de impacto como “la sumatoria de los cambios o efectos observados, o en otras palabras, es el resultado de los cambios observados”. Por su parte, Herrera (2006, p.17) lo relaciona con responder a la pregunta “¿Qué hubiera pasado si no existiera el programa?, es decir, consiste en cuantificar en qué medida se debe a la intervención, programa o proyecto, y no a otra causa”, es decir, se convierte en una medida neta de los resultados obtenidos.

Por otro lado, Navarro (2005, p.16) define esta evaluación como “la medición de la magnitud de los cambios generados y su causalidad con los componentes y productos entregados por las intervenciones (estudio de causalidad)” que son previstos o no desde la planeación del programa o proyecto para su ejecución, con efectos positivos o negativos como resultado de la intervención. De hecho, menciona que este tipo de evaluación hace alusión a los cambios de largo plazo relacionados con política pública como mayor equidad, disminuir la pobreza, garantizar la inclusión social, cerrar la brecha de educación entre instituciones urbanas y rurales.

De acuerdo con lo anterior, la evaluación de impacto es entendida como la evaluación que se basa en diseños experimentales y cuasi experimentales, e incluye grupos de tratamiento y control, o contrafactuales, para determinar si los cambios son atribuibles a la intervención.

2.2.3.2 Evaluación de Impacto Social (EIS).

La evaluación de impacto social tiene como propósito conocer los cambios o efectos que los participantes experimentan para maximizar los beneficios y mejorar las problemáticas en las

comunidades locales, indagando e involucrando a los beneficiarios, las partes interesadas y los expertos, generando aceptación y apropiación social de los programas o proyectos.

De acuerdo con la Asociación Internacional de Evaluación de Impacto esta evaluación se define como “el proceso de análisis, seguimiento y gestión de las consecuencias sociales, voluntarias e involuntarias, tanto positivas como negativas, de las intervenciones planeadas (políticas, programas, planes, proyectos), así como cualquier proceso de cambio social, invocado por dichas intervenciones” (Bonilla, 2007, p. 7).

De igual manera, Beker & Vanclay (2003) plantea que el objetivo de la EIS es garantizar que las intervenciones maximicen los beneficios y minimicen los costos, razón por la cual, los financiadores de las intervenciones están interesados en apostarle a la mejor opción que demuestre cambio social y resuelva las problemáticas o necesidades sociales. La EIS se basa en tres dimensiones: analítica, para indagar el contexto social y los probables impactos positivos y negativos; participativa, que permita involucrar a los interesados, y; de gestión (Reidar et al., 2018). Para responder a esta necesidad, el Retorno Social de Inversión (SROI) se ha convertido en uno de los métodos utilizados por las organizaciones sociales para determinar estas contribuciones de los programas y proyectos en la sociedad, desarrollado a partir de la contabilidad social y el análisis de costos – beneficios, asignando un valor monetario a los beneficios sociales, e involucrando a quienes experimentan los cambios (So & Alina, 2015, p. 16).

En síntesis, al comparar los tipos de evaluación se determinan elementos diferenciadores que ayudan a detectar y reconocer el tipo de evaluaciones que las organizaciones implementan.

En todo caso, a continuación, se propone una tabla resumen con las principales características, preguntas que intenta responder, el tiempo de aplicación y las herramientas que se podrían utilizar de acuerdo con los tipos evaluación tratados.

Tabla 1 *Tabla comparativa de los tipos de evaluación*

Tipos de evaluación	Característica	Preguntas	Tiempo de aplicación	Herramientas
Evaluación de procesos	Cumplimiento de actividades y uso de recursos	¿Funcionó como se planeó?	Corto y mediano plazo	KPI Balance Score Card (BSC) IRIS Sedex GRI ISO 26.000
Evaluación de resultados	Efecto en la población beneficiaria/progreso en los objetivos	¿Se cumplieron los objetivos?	Corto, mediano y largo plazo	Comparación de Línea base y línea de salida (Ex -ante y ex -post) o también llamado diseño no experimental
Evaluación de impacto	Cambios atribuibles al programa	¿Qué hubiera pasado si no existiera el programa?	Largo plazo	Evaluación de impacto (experimental, cuasi experimental)
Evaluación de impacto social	Cambios basados en las experiencias vividas por los participantes	¿Qué hubiera pasado si no existiera el programa?	Mediano y Largo plazo	SROI

Nota. Descripción de los tipos de evaluación. Elaboración propia.

2.3 Métodos de Evaluación

Los métodos de evaluación varían de acuerdo con su alcance, propósito y rigurosidad, sin embargo, estos no son excluyentes, es decir, se pueden utilizar de manera integrada, y se escogen dependiendo de lo que se quiera evaluar y el tipo de pregunta que se quiera responder dando respuesta a las necesidades que tengan los *stakeholders*.

En línea con lo anterior, existen diferentes opciones de medición, dependiendo de las necesidades de los distintos sectores y de lo que se quiera medir. A nivel internacional, Ameln (2019) recomienda los recursos IMP y el IRIS + actualizado de GIIN, entre otras opciones, útiles para estructurar los marcos de medición y generar ideas sobre qué indicadores se pueden utilizar para medir el impacto, basándose en la investigación agregada de otros inversores de impacto.

El primer paso para escoger un método de evaluación es preguntarse ¿qué se quiere que responda la evaluación?, es decir se deben definir el alcance y los objetivos de evaluación, así como el público objetivo, los recursos disponibles y el tiempo para su aplicación (Sept et al., 2011). Algunos métodos comunes para evaluar el impacto social son: evaluación de impacto con el diseño experimental, cuasi experimental, evaluación del retorno social de la inversión (SROI) y supervisión del rendimiento. Se abordará concretamente cada uno de estas planteando su definición, características, y algunas ventajas y desventajas de su uso.

2.3.1 Método de Evaluación de Impacto

La evaluación de impacto es modo de indagación que busca determinar “el cambio efectivo en una población que puede ser atribuido a un programa o intervención, utilizando los métodos

más factibles, robustos y apropiados para la(s) pregunta(s) de evaluación y para el contexto específico” (3ie, 2012, p.2). En este sentido, la evaluación de impacto se basa en modelos de causa y efecto y requiere la definición rigurosa de un contrafactual robusto y creíble para controlar los factores diferentes a la intervención que pudieran explicar los cambios observados (Andersen et al., 2013; Kremer et al., 2009). En el contexto de la evaluación de impacto, el *contrafactual* es una estimación de los cambios que hubieran ocurrido en ausencia del programa; para lo cual se requiere contar con un grupo de tratamiento y un grupo de control (MSI, 2006) y la estimación del impacto se hace a través del uso de herramientas estadísticas, sin depender de un “multiverso de interpretaciones socialmente construidas” (Andersen et al., 2013, traducción propia).

De acuerdo con lo anterior se identifican elementos comunes en las definiciones, tal es el caso de la conceptualización que propone Brum (2017) mencionando que:

Relaciona los impactos con el cambio producido en una población, comparado con lo que habría sucedido si no se hubiera intervenido en ella (contrafactual) e incorpora al concepto el método que considera idóneo para su cálculo numérico (experimental) en función de los efectos netos que genera un programa en ciertos indicadores predefinidos. (p. 55).

La selección de los grupos en una evaluación de impacto se hace a través de un diseño experimental o cuasi experimental. El diseño experimental se considera el “estándar de oro” de la evaluación de impacto (Crato & Paruolo, 2018, p. 302). En un diseño de este tipo, un grupo de individuos, con las mismas probabilidades de ser seleccionados para participar en el programa, son asignados aleatoriamente a dos grupos. A un grupo se asignan los individuos que participarán en el programa (grupo de tratamiento) y al otro, individuos que no participan en

el programa, o participan en uno diferente (control). Debido a que la selección es aleatoria y a que todos los individuos tienen las mismas probabilidades de ser seleccionados, se asume que comparten las mismas características, excepto que un grupo recibe las actividades y servicios del programa y el otro no. Por tanto, cualquier diferencia en los resultados que se observe entre el grupo de tratamiento y el grupo de control, puede ser atribuido a la participación en el programa.

El diseño cuasi experimental es similar al diseño experimental con la diferencia de que la asignación al grupo de tratamiento o al grupo de control no se hace de manera aleatoria. Debido a que la evaluación de impacto requiere la definición de un contrafactual, los diseños no experimentales no se utilizan en este tipo de evaluación, por no incluir grupo de control (Navarro, 2005).

En conclusión, la evaluación de impacto sirve para determinar los efectos atribuibles a la intervención como resultado del acompañamiento (Valdés, 2007, p. 7) y se centra en cuestiones de causalidad y en conocer si el programa tuvo los efectos previstos. Las evaluaciones de impacto comparan los resultados del programa con alguna medida de lo que hubiera sucedido sin el programa (Sept et al., 2011, p. 2).

En la siguiente tabla se resumen las ventajas y desventajas de los dos diseños mencionados anteriormente.

Tabla 2 Tabla comparativa de los tipos de diseño de la evaluación de impacto

Tipos de diseño	Ventajas	Desventajas
Diseño experimental	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en la evidencia • Rigurosidad en la implementación • Se conoce la atribución de la intervención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede presentar mayor dificultad de implementar la asignación aleatoria. • Puede ser más costosa por la asignación aleatoria. • Puede requerir mayor experticia estadística. • Puede implicar mayor tiempo en la aplicación.
Diseño cuasi experimental	<ul style="list-style-type: none"> • Rigurosidad en la implementación • Se conoce la atribución de la intervención • Se utiliza cuando la asignación aleatoria es demasiado costosa o imposible de implementar 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuestiona la validez de la evaluación porque los grupos que se están comparando pueden volverse cada vez más diferentes en el tiempo.

2.3.2 Método del Retorno Social de la Inversión (SROI)

El Retorno Social de la Inversión (o SROI, por sus siglas en inglés) es un modo de evaluación que se enfoca en establecer el valor social, ambiental, o económico generado por un programa o proyecto. Este tipo de evaluación sirve para informar sobre “el cambio que se crea para las personas y organizaciones que lo experimentan o contribuyen a él, identificando y midiendo los resultados sociales; resultados que después son representados en valores monetarios” (Think Impact, 2021, p.15, traducción propia). Este método se empieza a conocer en 1999 siendo la Roberts Enterprise Development Fund (REDF)¹⁰ pionera en el concepto de Retorno Social de la Inversión (SROI) para medir los beneficios sociales de las empresas para

¹⁰ REDF es una empresa filantrópica que invierte exclusivamente en empresas sociales que emplean y empoderan a las personas para superar las barreras laborales.

la sociedad a través de los resultados (REDF, 2021). El SROI cuantifica financieramente el impacto social ayudando a las entidades sociales a detectar los beneficios producidos por las intervenciones en términos de costos, es decir, ofrece pautas para monetizar algunos aspectos de la creación de valor social (Sept et al., 2011) evaluando el valor de la contribución neta.

De igual manera Nicholls et al. (2009) define el SROI como un marco para medir y cuantificar el impacto, y está asociado al valor social, incorporando costos y beneficios sociales, medioambientales y económicos, también los autores Buckland & Murillo (2014) lo definen como “una metodología que utiliza el lenguaje financiero para cuantificar el impacto social, comparando el valor de los beneficios sociales con el valor de la inversión, y de este modo se genera una ratio de valor social monetizada” (pág. 18). Los países donde más lo utilizan ha sido en Estados Unidos y el Reino Unido, en este último existe Social Value UK¹¹, también conocido como The SROI Network Accounting for Value, como una entidad referente en su uso, inclusive en la participación de la construcción de una guía titulada A Guide to Social Return on Investment (Nicholls et al., 2012) junto con la oficina del gabinete del Reino Unido, para determinar el valor social entendido como el valor que las personas les otorgan a los cambios que experimentan en sus vidas.

Hay dos tipos de SROI, prospectivo y evaluativo, el prospectivo “predice cuánto valor será creado si las actividades alcanzan los resultados esperados”, son útiles en la planificación porque ayuda a mostrar cómo la inversión puede maximizar el impacto y además contribuye a identificar lo que debería ser medido una vez el proyecto se ha puesto en marcha. En cuanto al evaluativo, se realiza de manera retrospectiva basándose en los resultados obtenidos. (Nicholls et al., 2012, p. 9)

¹¹ Social Value UK es la red nacional para cualquier persona interesada en el valor y el impacto social.

En síntesis, son varias las razones que apuntan a utilizar el método SROI, las principales son: ayuda a entender y maximizar el valor social y sirve para monetizar el impacto, expresado como una unidad de medición común para comunicar el impacto. La monetización no tiene ningún valor más allá de la comunicación, porque no se puede comparar con otros valores entre proyectos analizados con SROI, por tal razón, el valor (monetizado) no es necesariamente un valor universal, sino solamente para las personas u organizaciones que experimentan el cambio y que puede ser diferente dependiendo del contexto y de quien lo experimenta.

2.3.2 Método de la Supervisión del Rendimiento

La supervisión del rendimiento se entiende como un método alternativo de evaluación para identificar hasta qué punto se están logrando los objetivos específicos de un programa (Sept et al., 2011, p. 5). La supervisión del rendimiento evalúa el desempeño y los logros de una intervención de forma continua durante la implementación y se considera un método menos riguroso que la evaluación de impacto porque parte del supuesto de que los resultados se deben a las intervenciones del programa.

Una herramienta de la supervisión del desempeño son los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicator KPI) que se definen, se recogen y se analizan continuamente durante la intervención para evaluar el cumplimiento de un objetivo, y estimar su impacto. La selección de los indicadores puede variar, sin embargo, se pueden plantear cuatro grandes categorías: primero, resultados del programa, que contempla el seguimiento de insumos, actividades, resultados, cobertura y calidad; segundo, resultados de los beneficiados del programa, están asociados a los cambios a partir de las intervenciones; tercero, resultados en la comunidad, aludidos a los efectos más amplios en la sociedad; y cuarto, resultados

organizacionales, entendidos como los financieros, gobernanza y gestión y siendo estos los de mejor comparación porque se homologan entre las organizaciones (Sept et al., 2011, p. 7).

Por último, la supervisión del rendimiento sirve para conocer y mejorar el desempeño, facilita la toma de decisiones, ayuda a conocer si se están logrando los objetivos del programa, y si los beneficiarios están satisfechos con la intervención. Una de las ventajas a mencionar es que puede tener bajo costo porque puede ser aplicable por los equipos internos de los programas y proyectos. Sin embargo, la desventaja es que es menos riguroso para determinar si los cambios son atribuibles exclusivamente a la intervención, pues no tienen ningún cálculo de atribución. Los KPI varían entre programas dificultando los niveles comparativos, aunque se pueden crear puntos de referencia comunes, por último, al utilizar los KPI se corre el riesgo que la evaluación se quede en la definición, recopilación y análisis y no trascienda a la comparación con otros programas para conocer la efectividad relativa.

2.4 Teoría del Cambio

Una vez conocidos algunos métodos de evaluación, se expone la teoría del cambio como una herramienta transversal que orienta y enriquece el proceso de evaluación, pues, las evaluaciones de impacto se basan en la teoría del cambio o en la cadena de resultados (Gertler et al. 2017, p.11). Esta metodología se aplica preferiblemente en el momento de planeación del programa o proyecto independientemente del método de evaluación escogido, con el fin de determinar acciones claras y acertadas respecto al propósito de la evaluación, diseño de indicadores, instrumentos y la recolección oportuna de datos como fuente de verificación.

Al intentar definir la teoría del cambio, Álvarez y Preinfalk (2018, p.11) manifiestan que no existe uniformidad en el concepto, sin embargo, lo plantean como “una cadena lógica que evidencia resultados”. Desde otra mirada, Eguren (2010, p.2) define la teoría del cambio como “un instrumento de monitoreo y presentación lógica de resultados, en este sentido, analiza y propone cambios transformativos en una lógica flexible de pensamiento acción”. En un nivel más completo, Eguren también lo define como “un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo con base en: i) un análisis realista de contexto; ii) una auto-valoración de nuestras capacidades de facilitación de proceso; y iii) una explicitación crítica de nuestros supuestos”. Se puede evidenciar que no existe entonces una única definición, sin embargo, se destacan atributos que tiene esta herramienta metodológica aplicada a partir de un ejercicio lógico prospectivo.

En cuanto a la aplicación, la teoría del cambio es representada a través de una matriz que enlaza o articula lógicamente elementos o etapas esenciales como los insumos, actividades, productos, resultados e impacto (Carman, 2010, p. 260; Rogers, 2014, p.7). Inicia con la identificación de la problemática, para construir una cartografía inversa (Fondo de las Naciones

Unidas para la Infancia, 2017, p. 35), sin embargo se puede construir en ambos sentidos. Se recomienda iniciar con la definición del cambio deseado (impacto), consecutivamente, determinar las condiciones necesarias para alcanzarlo, es decir, los resultados esperados en el largo, mediano y corto plazo, las actividades requeridas para obtener los productos, los insumos necesarios para la aplicación. En la siguiente tabla se ilustra los elementos necesarios para construir la matriz lógica y progresiva de teoría del cambio.

Tabla 3 *Matriz de teoría del cambio*

<i>Problemática/necesidad</i>	<i>Grupos de interés</i>	<i>Insumos /inputs</i>	<i>Actividades</i>	<i>Productos/ outputs</i>	<i>Resultados/ outcomes corto plazo</i>	<i>Resultados/ outcomes a mediano plazo</i>	<i>Impacto</i>
<i>Declaración argumentada de la problemática o necesidad</i>	Primarios (directos) Secundarios (Indirectos) Excluyentes	Recursos monetarios y equipos de trabajo necesarios	Acciones implementadas para alcanzar el objetivo	Efectos tangibles como resultado de las actividades	Cambios sobre la población objetivo a corto plazo	Cambios sobre la población objetivo a mediano	Cambios atribuidos a la actividad.

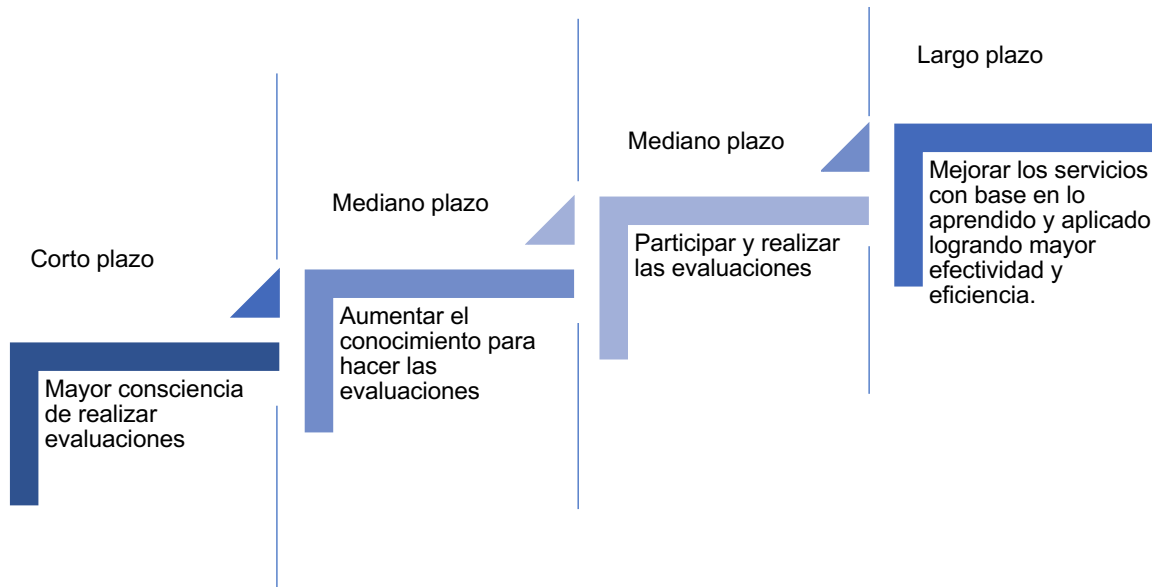
Nota. La tabla contiene los elementos clave de la matriz de teoría del cambio. Esta tabla ha sido adaptada de (2021) (Gertler et al., 2017,p. 39), y (Hehenberger et al., 2015).

De la misma manera, Álvarez & Preinfalk (2018, p.10) declaran que la teoría del cambio siguen una cadena secuencial de resultados para alcanzar el impacto. En este sentido, los productos obtenidos atienden a las transformaciones inmediatas alcanzadas con las actividades, seguido de los efectos, reconocidos como cambios o transformaciones intermedias que busca determinado proyecto, finalmente el impacto relacionado con cambios en el más largo plazo en la sociedad o en una organización.

De acuerdo con lo anterior, y con el ánimo de profundizar en los resultados desde el corto, mediano y largo plazo, como elemento clave de la cadena lógica de resultados, se adapta un ejemplo de Carman (2010 p.261) relacionado con los cambios esperados en las organizaciones sin fines de lucro para madurar los procesos evaluativos, iniciando con el resultado a corto

plazo como la concientización de realizar las evaluaciones, hasta cambios a largo plazo como el logro de la efectividad y eficiencia en los procesos.

Figura 2 Ejemplo de cadena lógica o cadena de resultados dirigida a los procesos de evaluación de las fundaciones.



Nota. La figura representa una secuencia lógica orientada a las fundaciones en su proceso de evaluación. Se inicia con lo esperado en un resultado inicial, hasta lo esperado en un resultado de largo plazo. Adaptado de (Carman, 2010, p. 261).

Ahora bien, aun sabiendo que la teoría del cambio es una herramienta clave en el proceso de planeación e implementación de las evaluaciones, Ameln (2019) expone su preocupación por que comúnmente existen organizaciones que tienden a saltar directamente a la identificación de indicadores y métricas sin comprender adecuadamente el panorama general que tienen el programa o proyecto. Ameln recomienda acordar con los actores clave un propósito claro o una justificación para su trabajo de impacto ¿el por qué?, relacionando la problemática o necesidad, y después, trabajar la teoría del cambio.

Finalmente, de alguna manera esta herramienta garantiza la adecuada secuencia de procesos a fin de obtener una evaluación de calidad. Se requiere entonces reconocer en las organizaciones la importancia de la teoría del cambio y propender por su aplicación para alcanzar cambios en el corto, mediano y largo plazo, concentrarse en el problema y las soluciones, y tomar decisiones con base en evidencias.

En conclusión, la teoría del cambio es una herramienta indispensable para el despliegue de un programa y proyecto que requiere tiempo suficiente en el momento de planeación. Se considera como una hoja de ruta o mapa que ayuda a entender cómo funciona el programa, conocer el estado actual identificando la problemática o necesidad que se pretende resolver, estableciendo las actividades que ayudarán a resolver la necesidad, y determinando los resultados por alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Por último, algunos principios que ofrece esta herramienta son: colaborativo y multiactor, desarrolla una lógica flexible, se centra en reconocer los diferentes tipos de cambio, ayuda a alinear las expectativas con los *stakeholders*, es un ejercicio iterativo, puede emplearse con cualquier tipo de método o de investigación causal, ayuda a definir las preguntas que se esperan responder con la evaluación, facilita la identificación de instrumentos adecuados para la recolección de la información, (Eguren, 2010).

3. Diagnóstico Sobre los Procesos Evaluativos en los Programas y Proyectos Educativos Implementados por Fundaciones con Incidencia en Antioquia

3.1 Resumen del Capítulo

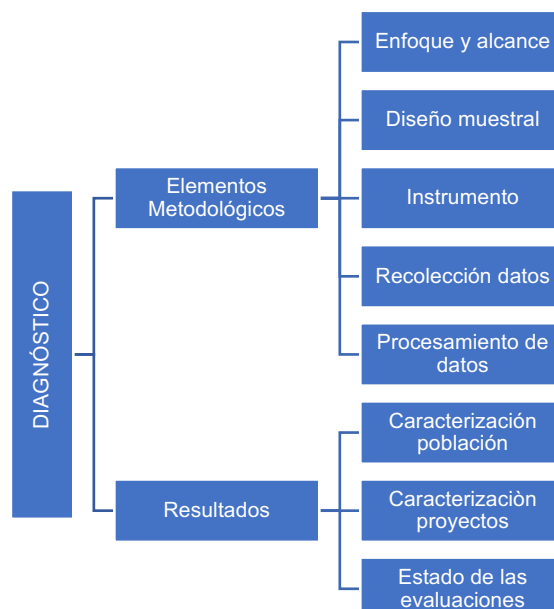
Objetivos del capítulo:

- Definir los elementos Metodológicos del diagnóstico.
- Caracterizar las fundaciones diagnosticadas.
- Caracterizar de los programas y proyectos educativos.
- Presentar los resultados de los procesos evaluativos en los programas y proyectos educativos de las fundaciones.

Síntesis: en el capítulo se presenta la caracterización y los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a las fundaciones, con el fin de tener los elementos para justificar y diseñar una guía de evaluación acorde a las necesidades actuales.

Pregunta motivadora del capítulo: ¿cuáles son los elementos metodológicos utilizados para la encuesta?, ¿cuáles son los resultados de la encuesta aplicada a las fundaciones?

Estructura del capítulo:



En este capítulo se detallan los elementos metodológicos y los resultados del diagnóstico realizado a las fundaciones que tienen incidencia en Antioquia, con el propósito de ampliar la información presentada en la sección **1.2.2 Contexto Nacional**, analizando el estado actual de la evaluación en los programas educativos aspectos como: los tipos de evaluación utilizados, los enfoques de proyectos, el conocimiento del equipo de trabajo, las principales razones para evaluar, y finalmente las dificultades y las necesidades al momento de aplicar procesos de evaluación.

3.2 Elementos Metodológicos

3.2.1 Enfoque y Alcance

En el primer momento, se indaga y analiza el estado de las evaluaciones en los programas y proyectos educativos de las fundaciones, a través de una encuesta online estandarizada para recolectar datos de manera estructurada, con ítems en su mayoría cerrados a una muestra determinada.

Por otro lado, el alcance es explicativo y descriptivo, que según los autores Hernández et al. (2010, p.80) “pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables, es decir, que no se extiende a indicar cómo se relacionan”.

Por otra parte, el alcance también es explicativo por dos razones, la primera porque intenta conocer las causas por la cuales las fundaciones utilizan evaluaciones, y la segunda, es porque con base a los resultados obtenidos se pretende proponer como anexo a este documento una guía práctica de evaluación con lineamientos para la implementación.

3.2.2 *Diseño Muestral*

- **Universo**

La población de estudio estará conformada por los directores, coordinadores de proyectos o del área de gestión de conocimiento de las fundaciones que tienen acciones sociales en Antioquia.

- **Muestra**

En este trabajo se utilizó el método de muestreo no probabilístico, porque de acuerdo con De Alvarado et al. (1994, p. 119) el investigador conoce la población y las características que pueden ser utilizadas para seleccionar la muestra, y como mencionan también Hernández et al. (2010, p. 176) el procedimiento depende de la toma de decisiones de los investigadores, no de procedimientos mecánicos ni estadísticos.

Basándonos en lo anterior, la encuesta se envió a aproximadamente 51 fundaciones y en total se recibieron 31 cuestionarios validados para el análisis, de estas, 29 fueron revisados a profundidad por las acciones sociales enmarcadas en el área de educación.

3.2.3 *Instrumento*

A partir de la revisión literaria contemplada en el Capítulo 1, se diseñó una encuesta online con 27 preguntas, 23 cerradas con opciones de respuesta, 3 medidas con escala tipo Likert, y 1 pregunta final abierta para conocer a profundidad situaciones adicionales (ver preguntas pág. 70). Dichas preguntas indagaron por las características de las fundaciones, las características de los programas y proyectos educativos, los métodos utilizados, la frecuencia de uso, las

fuentes financieras, quiénes las realizan, las necesidades, el uso, la percepción de los directivos, el conocimiento de los equipos de trabajo, y las dificultades que tienen las fundaciones para realizar evaluación de impacto.

Inicialmente se tomaron como referente algunas preguntas de estudios realizados con anterioridad a las fundaciones (Villar, 2018) , específicamente las preguntas que están asociadas al uso de las evaluaciones de impacto y a los tipos de evaluación, sin embargo, la mayoría de los ítems se construyeron con base en la revisión literaria detectando las variables de interés por analizar (Hehenberger et al., 2015). En cuanto a la validación del cuestionario y prueba piloto, se contó con la validación de expertos en el área y también con personal estratégico de algunas fundaciones determinando la pertinencia y claridad de los ítems de la encuesta.

3.2.4 *Recolección de Datos y Procesamiento de la Información*

La recolección y tabulación de los datos fue a través de plataforma Formulario de Google, que arroja una base de datos automática y organizada en Microsoft Excel para el análisis. La técnica que se utilizó para el procesamiento de datos fue la estadística descriptiva, para presentar los datos a través de tablas, gráficos, y/o medidas de resumen que se encuentran en el siguiente Capítulo.

Los ítems ajustados estuvieron relacionados con los tipos de evaluación, en este se ajustaron las opciones de respuesta, además se organizaron las preguntas condicionales o con filtro, también algunas preguntas que estaban predefinidas como abiertas se construyeron listados de posibles opciones de respuesta para facilitar el diligenciamiento, y finalmente, en las preguntas de selección múltiple, se agregaron opciones de respuesta como: otra/cuál, no sé, no aplica.

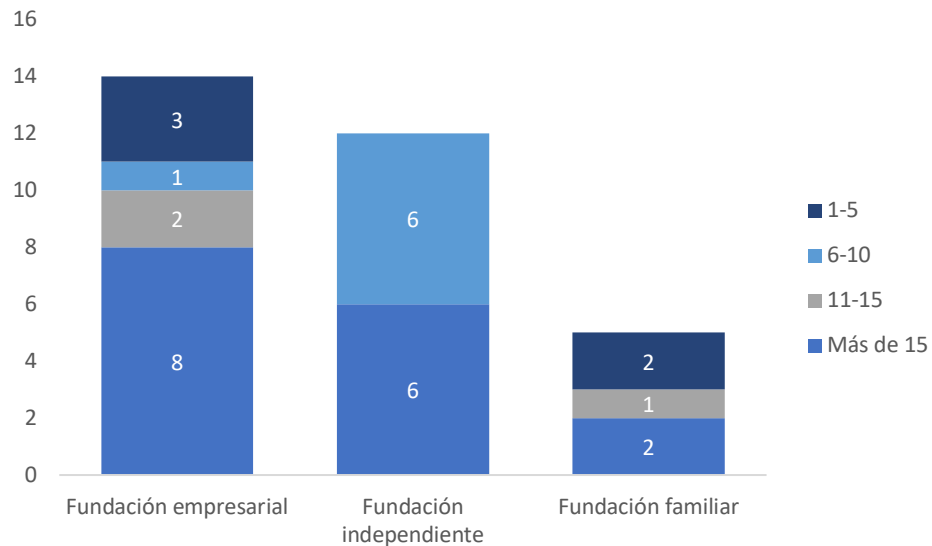
3.3 Resultados del Diagnóstico

En esta sección se presentan los principales resultados a partir de los datos recolectados en la encuesta aplicada, la cual fue diligenciada por 31 fundaciones con incidencia en Antioquia y en su mayoría desarrollan proyectos educativos. La estructura de organización plantea los siguientes componentes: caracterización de la población, caracterización de los programas y proyectos educativos, y el estado de la evaluación en términos de tipos, métodos, equipos de trabajo, uso, dificultades y necesidades.

3.3.1 Caracterización de la Población

Entre las principales características de la población encuestada se logra reconocer que la mayoría de las fundaciones participantes de este estudio, 14 son de tipo empresarial, 12 fundaciones independientes, y 5 fundaciones de tipo familiar. Ahora, al considerar la cantidad de personas que conforman los equipos de trabajo de estas fundaciones, se puede observar (ver Figura 3) que 16 fundaciones cuentan con más de 15 colaboradores. Cifras que permiten inferir la capacidad operativa a la hora de definir acciones para implementar procesos evaluativos a través de sus equipos internos.

Figura 3 Rangos de equipos de trabajo por tipo de fundación

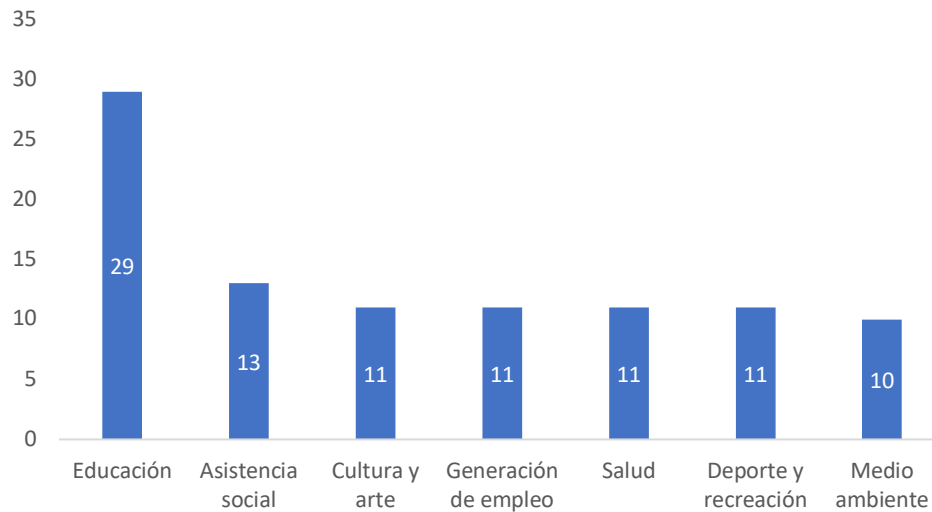


Nota. La figura representa la cantidad de equipos de trabajo por tipo de fundación, indicando que la mayoría de las fundaciones tiene más de 15 personas en sus equipos de trabajo. N=31. Elaboración propia.

3.3.2 Caracterización de los Proyectos de Educación

De las 31 fundaciones encuestadas 29 tienen acciones sociales enfocadas en temas educativos y solo 2 reportaron no tener tal enfoque, por ende, para efectos de la investigación, solo se analizará la información correspondiente a las 29 fundaciones. Como información adicional, las otras áreas de atención de las fundaciones son: asistencia social, generación de empleo, cultura y arte, deporte y recreación, medio ambiente y salud; datos que se acercan a la tendencia mencionada en la literatura de la sección 1.

Figura 4 Enfoques de trabajo de las fundaciones



Nota. La figura representa los enfoques de acción que tienen las fundaciones, indicando que la mayoría de las fundaciones prioriza las acciones en el sector educativo. N=31. Número de respuestas mayor a 31 por ser pregunta de selección múltiple. Elaboración propia.

Ahora, dentro del marco de los programas y proyectos educativos de las fundaciones encuestadas se caracterizaron diferentes variables como: cantidad de programas y proyectos educativos, recursos invertidos, fuentes de financiación y principales enfoques temáticos educativos, a continuación, se presentarán los datos más representativos:

- En la primera variable *cantidad de programas y proyectos educativos*, la mayoría de las fundaciones (15) tienen entre 1 a 5 programas educativos.
- En la segunda variable *recursos invertidos* la mayoría de las fundaciones analizadas (7) invierten¹² menos de 500 millones, otras (7) fundaciones entre 501 y 1000 millones, y otras (7) fundaciones invierten más de 3001 millones.

¹² La unidad de medida es en pesos colombianos

- En la tercera variable *fuentes de financiación* para proyectos educativos, la mayoría de las fundaciones (20) provienen de fondos privados, acorde con al sector que pertenecen.
- En la cuarta variable *principales enfoques temáticos educativos*, se evidencia que la formación y capacitación es el enfoque principal para (21) fundaciones. Este resultado indica que las acciones están volcadas a la formación de estudiantes, maestros, directivos, padres de familia en diferentes temáticas, sin especificar el nivel escolar que atienden.

De la anterior información, es relevante mencionar que, aunque las fundaciones prioricen la educación como eje de sus acciones sociales, la mayoría (15) tienen solo entre 1 a 5 programas educativos, de estas fundaciones, (7) destinan menos de 500 millones para su ejecución, cuestión que permite inferir la existencia de una disposición reducida de recursos económicos para el diseño e implementación de evaluaciones con equipos externos, información que se amplía en el numeral 3.3.3.4 cuando se pregunta a las fundaciones acerca de las dificultades para evaluar.

3.3.3 Estado las Evaluaciones de los Programas y Proyectos Educativos en las Fundaciones

Uno de principales objetivos de esta encuesta se centra en identificar el estado de las evaluaciones de los programas y proyectos educativos en las fundaciones reconociendo que la revisión literaria ofrece poca información para el contexto antioqueño. En este apartado se exploran los principales resultados asociados al estado de la evaluación en términos de los métodos utilizados, los equipos de trabajo, las dificultades y necesidades detectadas y las principales razones que tiene la población encuestada para evaluar.

3.3.3.1 Métodos de Evaluación y Enfoque Temático.

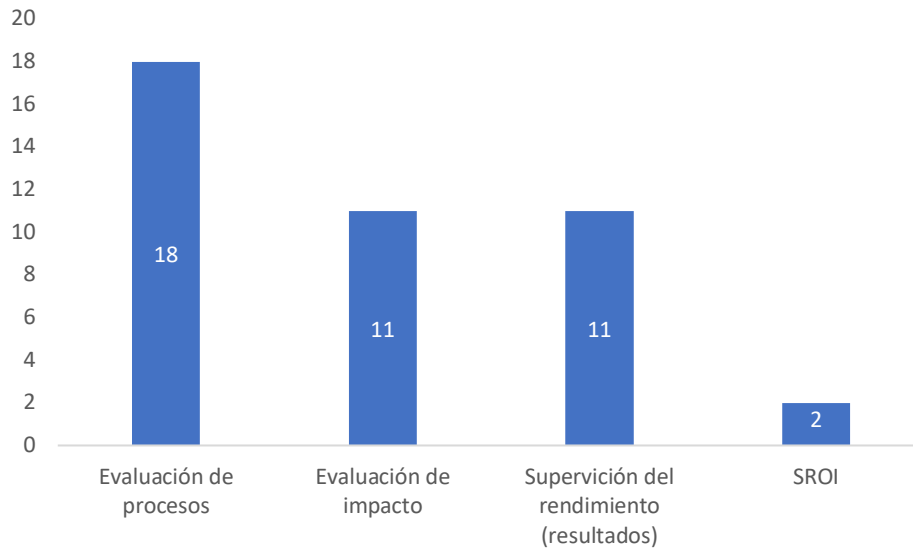
De las 29 fundaciones que tienen acciones en educación, 26 realizan evaluación a sus programas y proyectos educativos y a partir de ellas se presentan los próximos resultados.

Al explorar los *métodos de evaluación*¹³ de dichas fundaciones, 18 de ellas aplican evaluación de procesos, 11 supervisión del rendimiento (resultados), 11 evaluación de impacto, y 2 el SROI (ver

Figura 5). Los resultados obtenidos se asocian con la tendencia identificada en la revisión de la literatura de la sección 1.2, ratificando que en gran parte de las fundaciones de Antioquia también prevalece la evaluación de proceso sobre la evaluación de resultados e impacto. Atendiendo a estos datos, se hace necesario una propuesta metodológica que oriente las acciones hacia la implementación de las evaluaciones de impacto, especialmente el SROI.

¹³ En la encuesta fue descrito de la siguiente manera: SROI (Rendimiento social del programa por cada peso invertido), Evaluación de impacto (Determina la causalidad utilizando métodos estadísticos), Supervisión del rendimiento (evalúa el desempeño y logros del programa con KPI indicadores clave de desempeño), Evaluación de procesos (medición frecuente de actividades y recursos a lo largo de proyecto).

Figura 5 Métodos de evaluación utilizados por las fundaciones

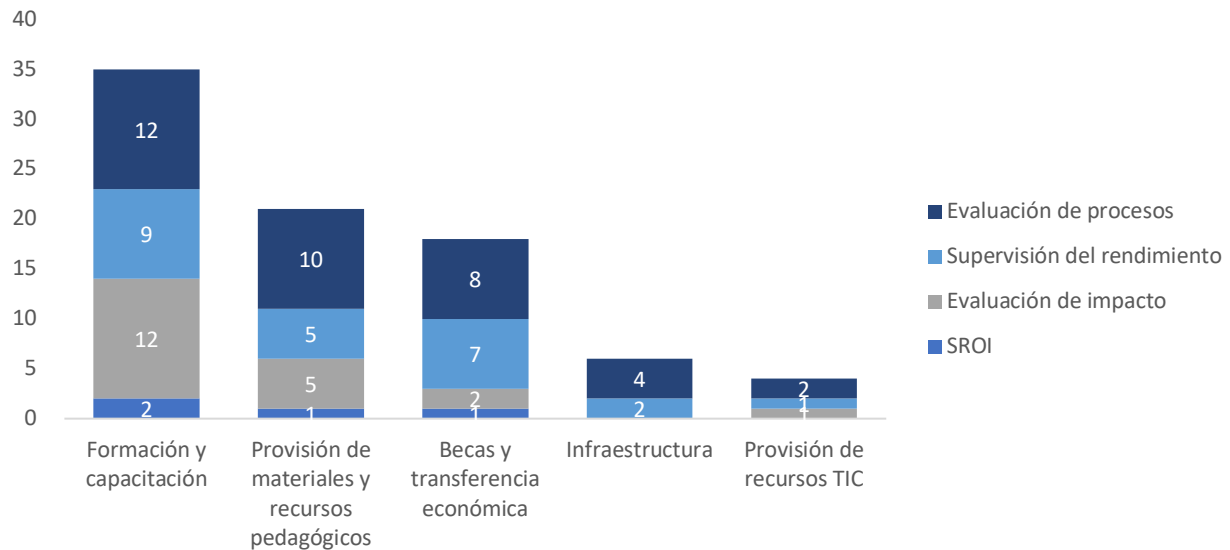


Nota. La figura evidencia que el método de evaluación de procesos es el más utilizado en las fundaciones. N=26. Solo se tienen en cuenta las fundaciones que respondieron tener un enfoque en educación y hacen evaluación de sus programas/proyectos. Número de respuestas mayor a 26 por ser pregunta de selección múltiple. Elaboración propia.

Ahora, es de gran interés en esta investigación analizar el método que utilizan las fundaciones para evaluar cada área temática de intervención educativa; esto con el fin de identificar el método que orientará la guía y el caso de estudio que ejemplificará su aplicación, la cual se presenta como anexo a este documento.

Los resultados de la **Figura 6** evidencian que, para la formación y capacitación, enfoque priorizado por las fundaciones, 12 utilizan la evaluación de procesos, 12 también utilizan la evaluación de impacto, 9 la supervisión del rendimiento y, por último, solo 2 el SROI. Sin embargo, en general se evidencia que los otros enfoques priorizan la evaluación de procesos sobre la de impacto.

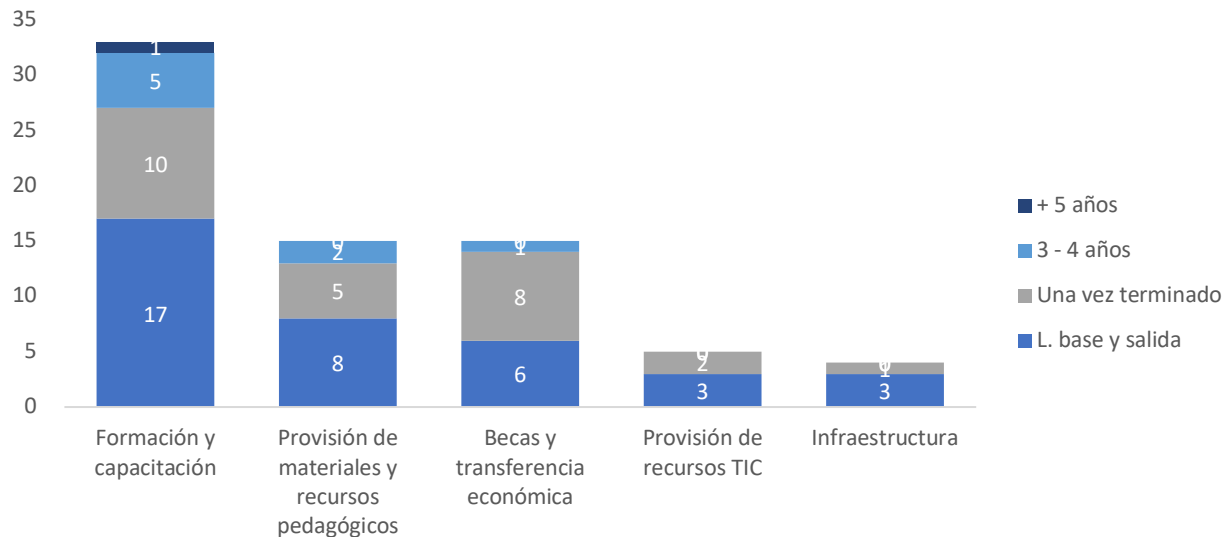
Figura 6 Métodos de evaluación utilizados por las fundaciones de acuerdo con el enfoque educativo



Nota. En la figura predomina la evaluación de procesos, independiente del enfoque educativo de las fundaciones. N=26. Solo se tienen en cuenta las fundaciones que respondieron tener un enfoque en educación y hacen evaluación de sus programas/proyectos. Número de respuestas mayor a 26 por ser pregunta de selección múltiple. Elaboración propia.

De esta manera, teniendo como referencia los análisis anteriores, se preguntó también por la frecuencia de aplicación de las evaluaciones en los programas y proyectos educativos de las fundaciones. Para el enfoque de formación y capacitación, 17 fundaciones aplican la evaluación al inicio y terminar la evaluación (línea base y de salida), 10 fundaciones la aplican una vez terminado el programa, 5 fundaciones entre los 3 y 4 años de haber terminada la formación, y solo 1 después de 5 años (ver Figura 7). Estos resultados permiten inferir que al preferir las evaluaciones al inicio y al finalizar el programa, posiblemente se trate de un diseño no experimental, que arroja una evaluación de resultados con efectos en el corto y mediano plazo.

Figura 7 Frecuencia de aplicación de evaluación por enfoque educativo



Nota. En la figura se evidencia que las fundaciones tienen a evaluar una vez termina la ejecución del programa. N=26. Solo se tienen en cuenta las fundaciones que respondieron tener un enfoque en educación y hacen evaluación de sus programas/proyectos. Número de respuestas mayor a 26 por ser pregunta de selección múltiple. Elaboración propia.

Por otro lado, considerar la evaluación al momento de finalización de un programa, permite un reporte oportuno a los financiadores y beneficiarios con esfuerzos que pueden resultar menos costosos dada la facilidad a la hora de seleccionar la muestra. Por su parte, las evaluaciones realizadas con una temporalidad de 3 o 4 años, después de finalizado un programa, tendrían la intención de evaluar impactos longitudinales en varios aspectos de acuerdo con el propósito de los programas a largo plazo.

Finalmente, los anteriores análisis ratifican la necesidad de priorizar la formación y capacitación como línea temática para el caso práctico de la guía práctica, por ser el área común y de mayor interés para las fundaciones, de la misma manera, los resultados apuntan a seleccionar el método de evaluación del SROI para atender los vacíos que se evidencian al ser el menos utilizado por las fundaciones, cuestión prevalecida también por las ventajas ya

mencionadas en el numeral 2.3.2 y por la facilidad de aplicación una vez terminado el programa.

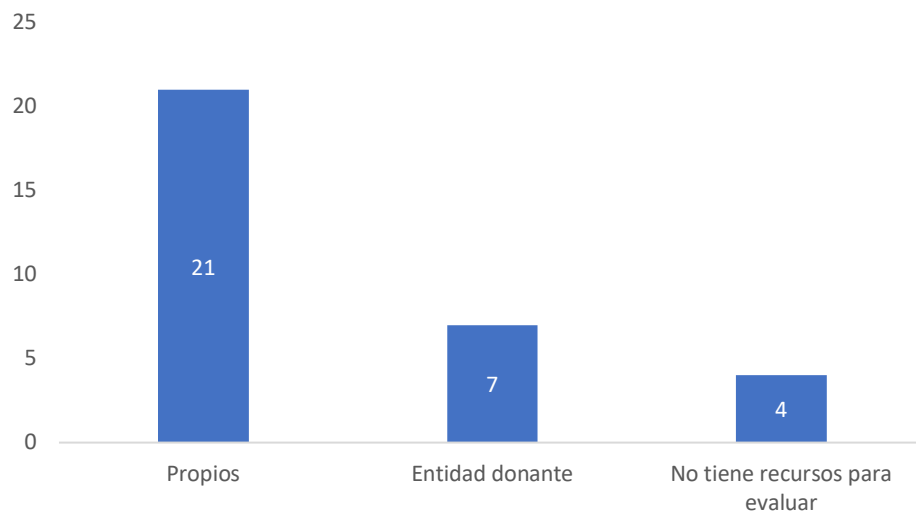
3.3.3.2 Recursos de las Fundaciones.

Volviendo al análisis literario del primer Capítulo, allí se resaltaba la importancia de la asignación de recursos a las evaluaciones (José & Ferrández 2007, p. 9 -10) y las capacidades de los equipos internos (Berger et al. 2019, p. 128), por esta razón, en el presente análisis es necesario indagar la fuente de los recursos de las fundaciones para realizar evaluaciones. En esta medida, se resalta que, si los equipos de trabajo cuentan con los conocimientos necesarios para aplicar diferentes tipos de evaluaciones, no requerirían la contratación de equipos externos, lográndose así una optimización en los recursos económicos. Esta información será relevante para el diseño de la guía práctica porque ayudará a detectar las principales necesidades de evaluar en las fundaciones.

Los resultados de la

Figura 8 evidencian que 21 fundaciones cuentan con recursos propios para realizar las evaluaciones, 7 fundaciones expresan que provienen de las entidades donantes y 4 manifiestan no tener recursos para evaluar.

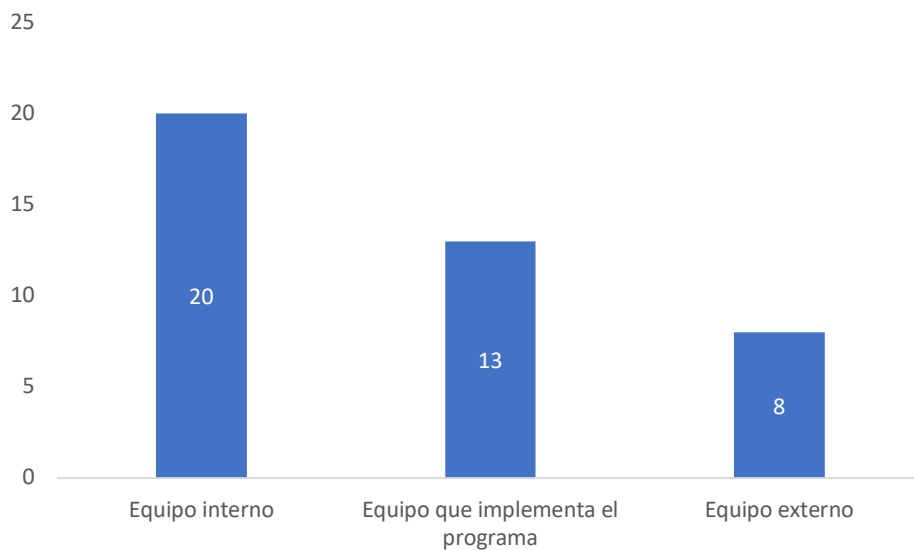
Figura 8 Recursos de las fundaciones para evaluar



Nota. En la figura se presentan los recursos económicos de las fundaciones para evaluar. N=26. Solo se tienen en cuenta las fundaciones que respondieron tener un enfoque en educación y hacen evaluación de sus programas/proyectos. Número de respuestas mayor a 26 por ser pregunta de selección múltiple. Elaboración propia.

Ahora, en cuanto a los encargados de realizar las evaluaciones, la **Figura 9** evidencia que 20 fundaciones las realizan a través de equipos internos, 9 fundaciones a través del equipo que implementa el programa y solo 8 utilizan equipos externos. Esto demuestra que los colaboradores que hacen parte de los equipos internos de las fundaciones deben contar con las capacidades y el conocimiento requerido para el desarrollo de estas.

Figura 9 Encargados de realizar la evaluación en las fundaciones

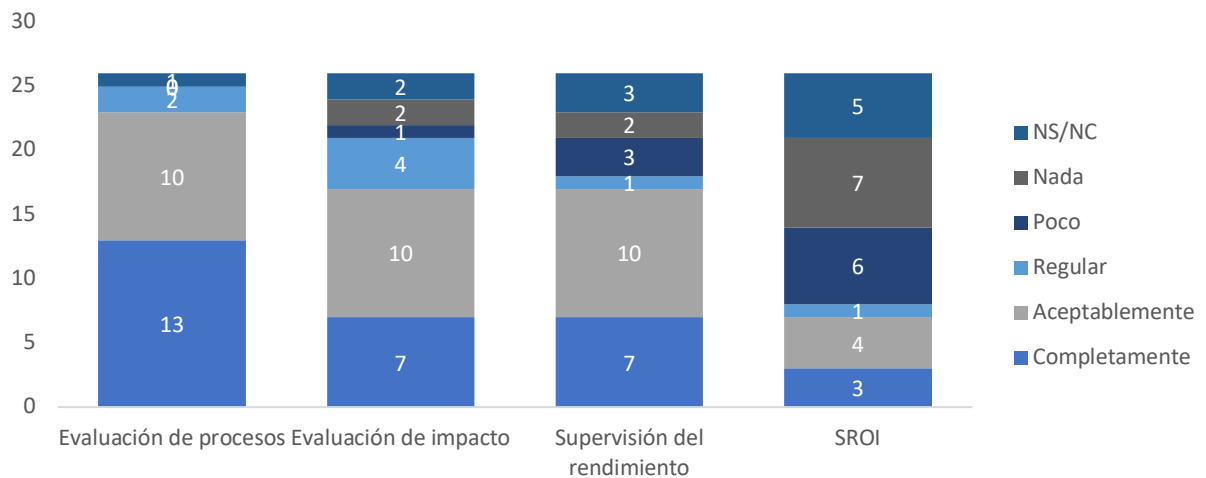


Nota. En la figura se presentan los equipos encargados de la evaluación. N=26. Solo se tienen en cuenta las fundaciones que respondieron tener un enfoque en educación y hacen evaluación de sus programas/proyectos. Número de respuestas mayor a 26 por ser pregunta de selección múltiple. Elaboración propia.

Por otro lado, al preguntarles a las fundaciones respecto al conocimiento que tiene los equipos internos, quienes en su mayoría son los encargados de realizar las evaluaciones, se comprueba que en la mayoría de las fundaciones (13) los equipos internos tienen completo conocimiento de la evaluación de procesos, y la que menos conocen es el SROI (ver

Figura 10).

Figura 10 *Conocimiento de los métodos de evaluación por los equipos internos de las fundaciones*



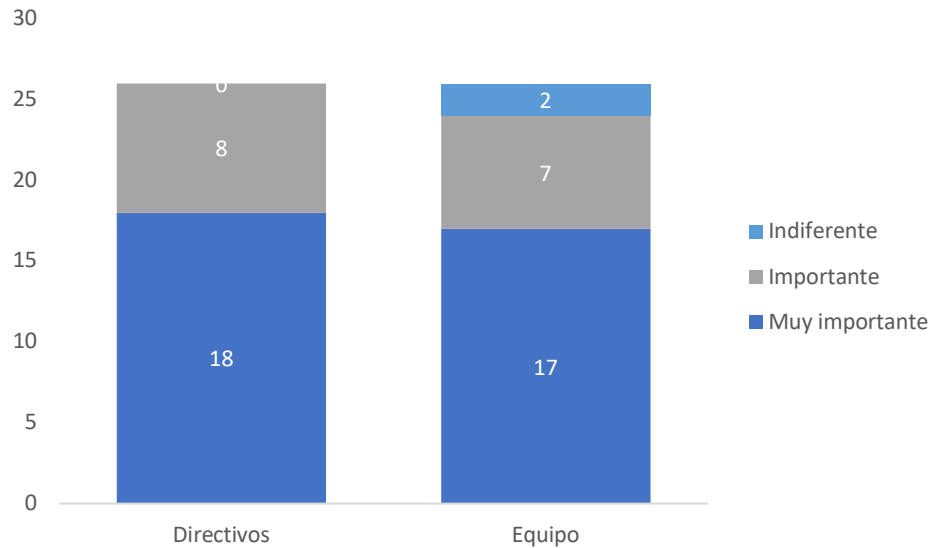
Nota. La figura representa el conocimiento en los métodos de evaluación que tienen los equipos, indicando que la mayoría (7s) conocen completamente la evaluación de impacto. N=26. Solo se tienen en cuenta las fundaciones que respondieron tener un enfoque en educación y hacen evaluación de sus programas/proyectos. Número de respuestas mayor a 26 por ser pregunta de selección múltiple. Elaboración propia.

Al comparar estos resultados con los mencionados en los ítems anteriores, se observa que coincide la información, manteniéndose el propósito de seguir fortaleciendo las capacidades para evaluar el impacto y la eficiencia de los programas y proyectos en el equipo de las fundaciones, inclusive, destinar recursos económicos adicionales para atender análisis cualitativos y cuantitativos, por la especificidad y rigurosidad que demandan este tipo de evaluaciones.

Por otro lado, y complementario al conocimiento que tienen los equipos de trabajo, también se indagó respecto a la importancia que estos dan a la evaluación. Al respecto se percibe que a nivel general tanto directivos como colaboradores reconocen en su mayoría la importancia que tiene el despliegue de las evaluaciones en los programas (ver

Figura 11).

Figura 11 Percepción de la importancia de la evaluación de impacto en los directivos y los equipos de trabajo



Nota. Tanto los directivos como los equipos de trabajo reconocen la importancia de la evaluación de impacto para sus programas educativos. N=26. Solo se tienen en cuenta las fundaciones que respondieron tener un enfoque en educación y hacen evaluación de sus programas/proyectos. Número de respuestas mayor a 26 por ser pregunta de selección múltiple. Elaboración propia.

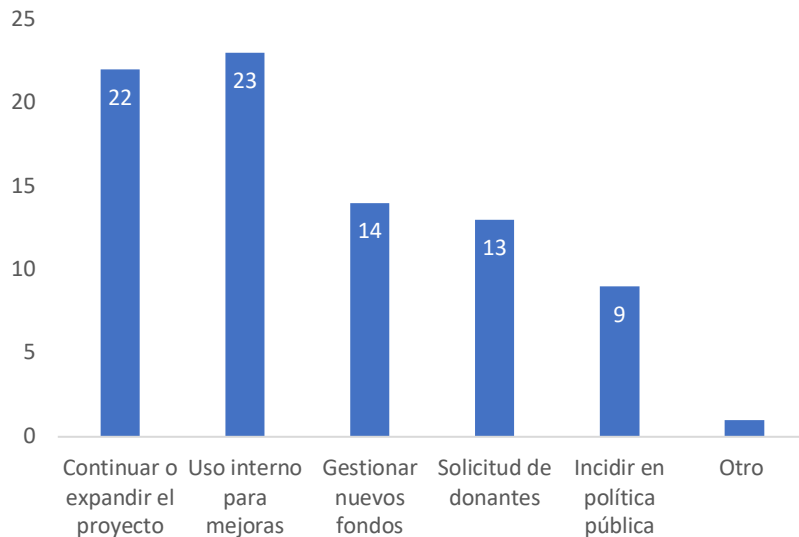
En consecuencia, es favorable que se proyecten acciones para definir y potenciar lineamientos internos en función de la consolidación de equipos de trabajo orientados al desarrollo y logro de las evaluaciones en los programas educativos, e inclusive de cualquier otra área. Se indica de esta manera, que la guía metodológica estaría generando importantes aportes a la implementación favoreciendo el desarrollo de las evaluaciones al interior de las fundaciones.

3.3.3.3 Principales Razones para Evaluar.

Mediante la encuesta se buscó también conocer las razones que tienen las fundaciones al aplicar evaluaciones a sus programas educativos, con el fin de determinar si lo realizan por cumplimientos internos o si tienen razones externas adicionales que puedan potenciar sus acciones sociales a través de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos a este nivel coinciden con lo planteado en la sección 1.2 de revisión literaria (Philanthropic Foundations Canada, 2017, p.19), ya que la mayoría de las fundaciones prefieren utilizar las evaluaciones para uso interno (23 y 22) (ver Figura 12), razón por la cual priorizan el tipo de evaluación de procesos, mientras que las razones de uso externo como gestionar nuevos fondos (14), incidir en política pública (13) y solicitud de donantes (9), son las razones menos priorizadas. Esta última posiblemente se presenta porque, como se analizó en los resultados iniciales, los recursos provienen en su mayoría de fondos privados, donde puede ser más flexible la decisión de diseñar e implementar evaluaciones en los programas; posiblemente, si las fundaciones priorizaran su uso a nivel externo, tendrían la posibilidad de recaudar más fondos y maximizarlo en iniciativas que generen un mayor impacto social.

Figura 12 Principales razones de las fundaciones para evaluar el impacto de programas



Nota. N=26. Solo se tienen en cuenta las fundaciones que respondieron tener un enfoque en educación y hacen evaluación de sus programas/proyectos. Número de respuestas mayor a 26 por ser pregunta de selección múltiple. Elaboración propia.

3.3.3.4 Dificultades y Necesidades para Evaluar.

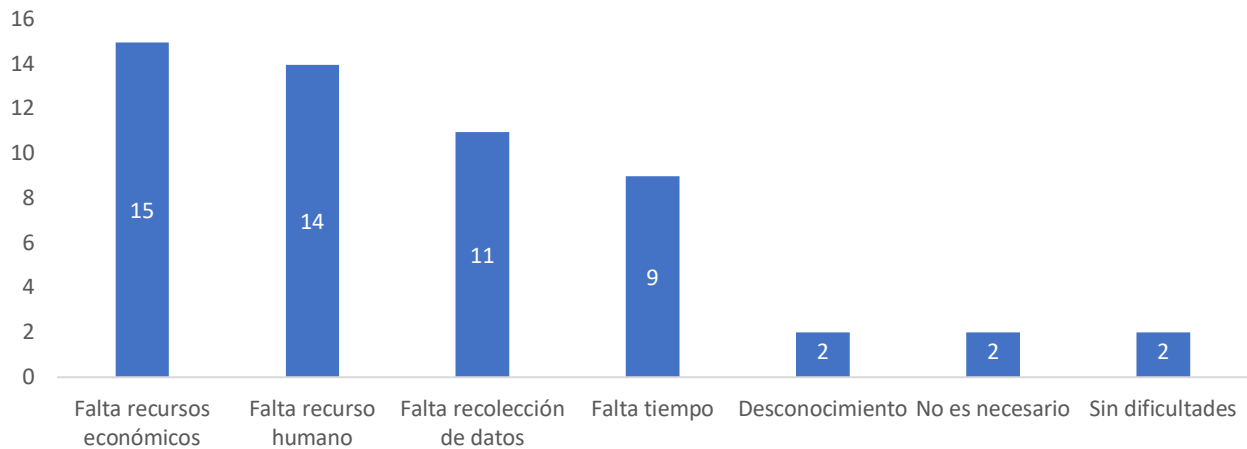
A lo largo de los resultados presentados se ha evidenciado información interesante respecto a los tipos, métodos, frecuencias y los equipos de trabajo que se utilizan para evaluar. Aunado a lo anterior, también es importante, conocer las dificultades y las necesidades que tienen las fundaciones, ya que se convierten en insumos relevantes para diseñar una guía práctica de evaluación que responda y aporte a suplir los vacíos identificados, además de las futuras investigaciones que se puedan realizar.

A partir de este contexto se señala que la dificultad más relevante al momento de evaluar es la falta de recursos económicos (15), seguida de la falta del recurso humano (14), la falta de recolección de datos (11) y finalmente, la falta de tiempo (9), (ver

Figura 13). Por ello se reitera, dada la relevancia de la evaluación de impacto y reconociendo sus dificultades, incluir el costo de la evaluación en el presupuesto de ejecución del programa, además hacer el respectivo ejercicio de planeación de la evaluación desde el inicio del proyecto con los indicadores claros y medibles, durante todo el proceso.

No obstante, si bien hay restricciones económicas para llevar a cabo el fin mencionado, la mayoría de las fundaciones (16) cuentan con más de 15 colaboradores en sus equipos de trabajo, lo cual resulta favorable para el desarrollo de las evaluaciones. De esta manera, se resalta entonces el recurso humano como un elemento fundamental para tal desarrollo. No obstante, existen vacíos que pueden ser cubiertos con formación y capacitación acerca del tema, de ahí que, una guía con elementos de operación prácticos mitigue, de cierto modo, factores de tipo económico y de conocimiento que tengan las fundaciones permitiendo generar contribuciones al fortalecimiento de estos procesos. Por esta razón, sugerimos que al menos los equipos internos tengan conocimiento de la primera etapa de evaluación (planeación), y se apoyen en equipos externos para el diseño y análisis de información cualitativa y cuantitativa que requiere una mayor especificidad y experticia del tema.

Figura 13 *Dificultades para evaluar el impacto en las fundaciones*

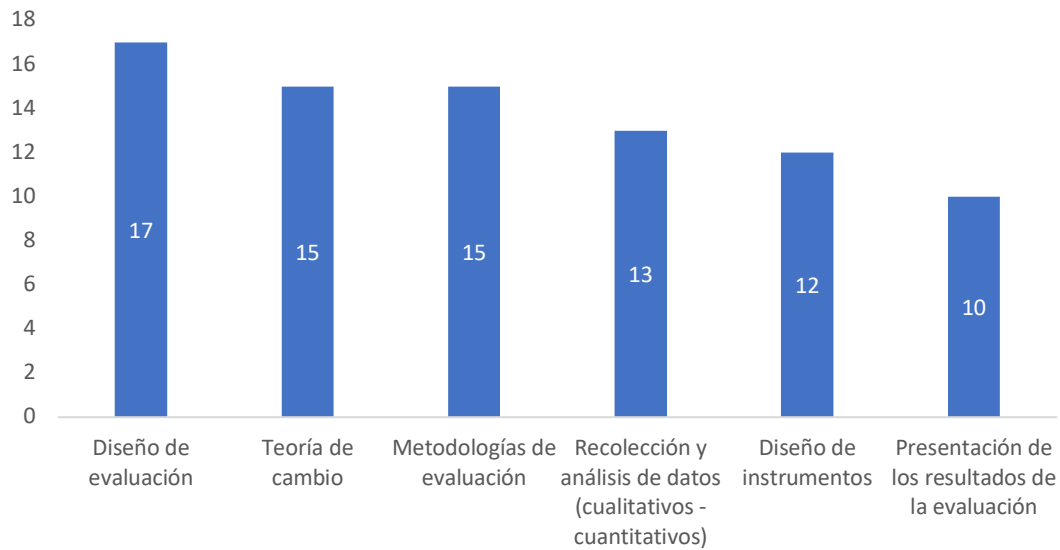


Nota. La mayor dificultad es la falta de recursos. N=26. Solo se tuvo en cuenta las fundaciones que respondieron tener un enfoque en educación y hacen evaluación de sus programas/proyectos. Número de respuestas mayor a 26 por ser pregunta de selección múltiple. Elaboración propia.

Sumado a lo anterior, es necesario también conocer los aspectos en los que requieren profundizar las fundaciones en referencia a la evaluación. Llama la atención la distribución de los resultados que visibilizan los vacíos que tienen las fundaciones en varios aspectos, aun reconociendo que vienen adelantando acciones entorno al desarrollo de las evaluaciones de impacto y eficiencia, pero no es suficiente. En la

Figura 14 se evidencia que las fundaciones deben profundizar principalmente en el diseño de la evaluación (17), metodologías de evaluación (15) y teoría del cambio (15); aspectos que son tratados en la presente investigación y se espera que orienten y amplíen los conocimientos de los colaboradores con el fin de continuar y potenciar los procesos implementados hasta el momento.

Figura 14 *Temas de evaluación a profundizar en las fundaciones*



Nota. El mayor tema para profundizar es el diseño de la evaluación. N=26. Solo se tuvo en cuenta las fundaciones que respondieron tener un enfoque en educación y hacen evaluación de sus programas/proyectos. Número de respuestas mayor a 26 por ser pregunta de selección múltiple. Elaboración propia.

4. Conclusiones

Los resultados de la encuesta muestran consistencia con los hallazgos de la revisión literaria relacionada en el contexto internacional, y especialmente, con el contexto nacional del Capítulo 1. Lo más relevante se sintetiza en el tipo de evaluación de procesos como el más utilizado, la necesidad reforzar los conocimientos de las evaluaciones de impacto en los equipos internos, priman las razones internas o de mejoras en los procesos para evaluar, la falta de recursos económicos como dificultad principal que existe en las fundaciones para desplegar acciones de evaluación de impacto y la necesidad de profundizar en el diseño de la evaluación.

Se evidencia que las fundaciones con incidencia en Antioquia reconocen la importancia de la aplicación de las evaluaciones de tipo impacto demostrando interés y avances en la aplicación, algunas con procesos definidos. Sin embargo, reconocen que deben seguir profundizando aspectos necesarios para su aplicación, potenciar los resultados y redireccionar los recursos hacia las acciones que demuestren con evidencias el impacto generado en la sociedad.

Las preguntas orientadas al enfoque educativo, el tipo de evaluación y el método más utilizado para evaluar los programas y proyectos educativos de las fundaciones, muestran en primera instancia que la *formación y la capacitación* es el enfoque más constante de las fundaciones independiente del tema y de los actores a los que están dirigidos. Este resultado encamina la construcción de la guía a esta área de atención con el fin de lograr mayor utilidad para las fundaciones, con elementos adaptables propios de cada proyecto, aun persiguiendo el propósito de formar y capacitar a los equipos de trabajo para lograr evidenciar cambios en los grupos de interés priorizados. En segunda instancia, como el *SROI* es el método menos

consistente en el grupo de fundaciones encuestadas, se escoge como método para plantear el diseño de la guía práctica de evaluación con la posibilidad además de poderla utilizar para cualquier programa o proyecto, inclusive, por su principal contribución en determinar el valor social y el impacto producido por una intervención y aplicado especialmente por organizaciones sin fines de lucro.

En cuanto al equipo que aplica las evaluaciones, los hallazgos evidencian que son asumidas en su mayoría por el equipo interno de las fundaciones, razón para seguir fortaleciendo la cultura de evaluación de impacto, definir unos lineamientos claros de aplicación y proveer con capacitaciones a los colaboradores consolidando acciones más constantes y encaminadas hacia este propósito. De hecho, la presente investigación, se convierte en una herramienta para los equipos de trabajo interno con el objeto de subsanar los vacíos detectados anteriormente.

En lo que se refiriere a las necesidades, en la última pregunta de la encuesta acerca de las necesidades que presentan las fundaciones para llevar a cabo las evaluaciones de impacto, enfatizaron en la necesidad de evaluar no solo los programas, sino toda la estrategia educativa que tienen; adicionalmente contar con herramientas prácticas, evidenciar el impacto versus el recurso invertido y capacitar el talento humano. En línea con lo anterior, llama la atención que las fundaciones priorizan la falta de recursos económicos y la falta de recurso humano como los principales aspectos desfavorables al momento de aplicar las evaluaciones a sus programas y proyectos, considerando que, si se satisfacen estos dos aspectos, posiblemente podrían profundizar y robustecer estructuralmente el ejercicio evaluativo. Sobre el asunto que concierne a las necesidades estructurales de la aplicación, resaltan la necesidad de ahondar en la

mayoría de los procesos necesarios para la aplicación de las evaluaciones, especialmente de tipo impacto.

Por último, los hallazgos detectados en el diagnóstico se convierten en el principal insumo para justificar las necesidades actuales que tienen las fundaciones en Antioquia y en direccionar los esfuerzos al diseño de una herramienta práctica que conduzca a la implementación de procesos evaluativos aplicados directamente por sus colaboradores, con el propósito de calcular el impacto como resultado de sus intervenciones, además de comparar los resultados de las acciones para tomar decisiones con base en evidencias tangibles.

5. Reflexiones y Recomendaciones

El objetivo principal de este documento era diagnosticar los procesos evaluativos en los programas y proyectos educativos implementados por fundaciones con incidencia en Antioquia, y con base en estos resultados, diseñar una guía práctica de evaluación que se presenta como anexo a este documento. Para ese propósito inicialmente se hizo un recorrido contextual de la situación de las evaluaciones a nivel nacional e internacional, reconociendo la importancia, el uso, las dificultades en la aplicación de la evaluación de impacto como herramienta que contribuye a evidenciar los cambios, maximizar los recursos invertidos en acciones sociales y direccionar los esfuerzos hacia los desafíos y brechas que actualmente existen.

La poca información del estado de las evaluaciones de impacto en las fundaciones de Antioquia lleva lugar a realizar un diagnóstico para indagar sobre los tipos de evaluación utilizados, uso de las evaluaciones, las principales dificultades y necesidades, concluyendo que la evaluación de procesos es la más utilizada en los programas educativos de las fundaciones, sumado a la necesidad de ampliar los conocimientos, recursos, y establecer un marco de evaluaciones de impacto a nivel institucional. Los resultados de la encuesta permitieron identificar que para las fundaciones el método de evaluación menos utilizado es el SROI y priman las formaciones y capacitaciones como principal enfoque en los programas educativos, razón por la cual, se diseñó la guía siguiendo estos parámetros fomentando su valor y aplicación en estas organizaciones.

Por último, se presenta como anexo a este documento la guía práctica de evaluación basada en el SROI, como método aceptado y reconocido a nivel internacional como una

herramienta robusta e innovadora que proporciona información para la toma de decisiones, homologa el lenguaje entre *stakeholders*, y encamina a la generación de valor social (Valdés Medina, 2019, p. 91). En la guía se hace un recorrido paso a paso por las diferentes etapas de evaluación denominadas: planear, hacer, evaluar, y revisar, utilizando un caso práctico llamado «Maestros Guías», con el fin de orientar el desarrollo para el cálculo del impacto y del retorno social obtenido de la inversión de recursos. Con este ejercicio se resalta que más allá de obtener un valor monetario expresado en un ratio numérico, lo más relevante del método, es la capacidad identificar el valor social o cambios que genera en los *stakeholders* haciéndolos partícipes e indagando con estos durante todo el proceso.

A continuación, se plantean las siguientes recomendaciones y reflexiones a fin de potenciar el proceso de evaluación en los programas y organizaciones sociales:

- Institucionalizar la práctica de la evaluación en las fundaciones, definiendo un sistema institucional de gestión, monitoreo y evaluación aplicable a todos los programas.
- No hay un solo método para recomendar, porque depende de lo que se quiera medir. Posiblemente el método que logra una mayor estandarización en la aplicación es el SROI, permitiendo a las organizaciones que hablen un lenguaje común (Valdés Medina, 2019, p. 91).
- Se debe tener en cuenta que la etapa 1 Planificación propuesta en la guía práctica (ver anexo) es aplicable a cualquier evaluación, por tal razón, independiente del método de escoja para evaluar, puede utilizar este insumo para iniciar el proceso de diseño.
- La práctica de evaluar el impacto requiere rigurosidad en la aplicación, se sugiere seguir las guías o planteamientos que ya existen para minimizar resultados erróneos que

conlleven a malas decisiones respaldando programas ineficaces y, por el contrario, descartando programas eficaces.

- Es necesario que antes de iniciar la ejecución de los programas se planifique la evaluación favoreciendo la alineación de expectativas entre los *stakeholders* y determinen un sistema de recolección de datos, garantizando la recopilación de manera oportuna y organizada para la evaluación.
- Se requiere capacitar a los equipos internos de las fundaciones generando cultura y conocimiento en cuanto a la evaluación de impacto, a fin de profundizar en los métodos, los procesos de aplicación, y cuenten con la capacidad de direccionar con mayor eficacia el diseño de las evaluaciones, aunque no sean los ejecutores de la evaluación.
- Así como existen comunidades y redes internacionales de organizaciones sociales interesadas en las evaluaciones de impacto social, se sugiere que las fundaciones consoliden redes de trabajo con el fin de transferir y potenciar los procesos que ya existen, estableciendo herramientas de reportes estandarizadas que ayuden hacer seguimiento, y a su vez conduzcan a un aprendizaje continuo, colaborativo y participativo que propendan por el rendimiento de sus inversiones y a la gestión del cambio de manera sostenible.
- Al usar el SROI como método debe ser consciente que puede obtener resultados distintos en contextos diferentes, pues los resultados de un programa dependen del contexto social, político, económico, y cultural (Victoria & Santos, 2008).
- Es necesario que la academia contribuya al fomento de las evaluaciones de impacto e impacto social a través del desarrollo de métodos y técnicas de evaluación que sean de fácil alcance, comprensión y uso por parte de las organizaciones sociales, educativas, y entidades públicas.

- La evaluación de impacto se está consolidando como una práctica global, pero aun requiere concientización, aplicación, infraestructura habilitante, herramientas estandarizadas, y recursos económicos destinados para el tema desde la formulación de los programas para garantizar su desarrollo.
- Los conceptos, procesos y experiencias de evaluación de impacto expresadas y sugeridas en la guía (ver anexo), no corresponde a un proceso final, por lo tanto, no deberían ser concebidos como únicos y ni definitivos, pues están en constante análisis, actualización y mejora por entidades expertas del tema.
- Finalmente, los autores Victora & Santos (2008) mencionan que los “pecados” que se cometen al no realizar evaluación son: no evaluar, iniciar tardíamente una evaluación, evaluar el impacto sin evaluar el proceso, usar una metodología inadecuada, no involucrar a los gestores, ignorar el contexto, no evaluar las desigualdades.

6. Referencias

- 3ie. (2012). *Principles for Impact Evaluation*. International Initiative for Impact Evaluation. <https://bit.ly/32oNlvd>
- Alvarez, J. L., & Preinfalk, M. L. (2018). Teoría del Programa y Teoría del Cambio en la Evaluación para el Desarrollo: Una revisión teórico-práctica. *Revista ABRA*, 38(56), 1. <https://doi.org/10.15359/abra.38-56.2>
- Amaya, M. C., & Pérez, Ó. I. (2019). Inversión social privada y desarrollo local en Colombia. Estudio comparativo a partir de programas de empresas y fundaciones. *Opera*, 26, 119–148. <https://doi.org/10.18601/16578651.n26.07>
- Ameln, C. (2019). *Impact Measurement – Why, How and What of it All! - AVPN*. AVPN. <https://avpn.asia/blog/impact-measurement-why-how-and-what-of-it-all/>
- Andersen, O. W., Bull, B., & Kennedy-Chouane, M. (2013). *Evaluation Methodologies for Aid in Conflict*. Routledge. <https://books.google.com.co/books?id=RphWAgAAQBAJ>
- ANDI. (2019). *Panorama de la gestión social de 500 empresas en Colombia*.
- Beker, H., & Vanclay, F. (2003). *The International Handbook of Social Impact Assessment*.
- Berger, G., Aninat, M., Matute, J., Suárez, M. C., Ronderos, M. A., Olvera Ortega, M., Johansen Campos, E., Bird, M. D., León, V. M., & Villar, R. (2019). Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina. *Hacia El Fortalecimiento de La Filantropía Institucional En América Latina*. <https://doi.org/10.21678/978-9972-57-432-0>
- Bernal, R. S., & Peña, X. (2011). Guía práctica para la evaluación de impacto. In *Universidad de los Andes* (p. 325).
- Bonilla, B. E. L. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *Acimed*, 15(3).
- Brum, M. C. (2017). Evaluación de impacto : más allá de la experimentación Impact evaluation : beyond experimentation. *Política y Cultura, Primavera 2017*, 47(January 2017), 65–91.
- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La innovación social en América Latina*. [http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book covers/Local PDFs/177 ESADE-FOMIN-La-innovacion-social-en-America-Latina-Marco-conceptual-y-agentes.pdf](http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/177%20ESADE-FOMIN-La-innovacion-social-en-America-Latina-Marco-conceptual-y-agentes.pdf)
- Carman, J. G. (2010). What ' s wrong with this theory of change ? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 256–274.
- Crato, N., & Paruolo, P. (2018). *Data-Driven Policy Impact Evaluation: How Access to Microdata is Transforming Policy Design*. Springer. <https://books.google.com.co/books?id=fyBxDwAAQBAJ>
- Cubillos Nieto, J. (2019). Aportes de las fundaciones AFE al desarrollo territorial y a los ODS. *Opera*, 26, 149–171. <https://doi.org/10.18601/16578651.n26.08>
- De Canales, F. H., De Alvarado, E. L., & Pineda, E. B. (1994). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN Manual para el desarrollo de personal de salud*.

- Efecto Colibrí. (2021). *IRIS+ La herramienta que hace fácil la medición y gestión de impacto*. Efectocolibri.Com. <https://efectocolibri.com/iris-la-herramienta-que-hace-facil-la-medicion-y-gestion-de-impacto/>
- Eguren, R. (2010). *Teoría de Cambio*. Comunalia.Org.Mx. https://comunalia.org.mx/portfolio_page/teoria-de-cambio-un-enfoque-de-pensamiento-accion-para-navegar-en-la-complejidad-de-los-procesos-de-cambio-social/
- Fang, H. (2019). *Midiendo el sector sin fines de lucro de China*. | La Fundación Asia. <https://asiafoundation.org/2019/05/22/measuring-chinas-nonprofit-sector/>
- Fernández, M. J. (2013). Evaluación del impacto para un cambio sostenible en las organizaciones educativas. *Revista Espanola de Pedagogia*, 71(254), 119–138. <https://revistadepedagogia.org>
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2017). La evaluación de impacto en la práctica. In *La evaluación de impacto en la práctica*. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8681-1>
- Gutierrez, R., Avella, L., & Villar, R. (2006). *Aportes y desafíos de la responsabilidad social empresarial en Colombia*. [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/20960/Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia.pdf?sequence=1](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/20960/Aportes%20y%20desafios%20de%20la%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20en%20Colombia.pdf?sequence=1)
- Hehenberger, L., Anna, H., & Scholten, P. (2015a). *Guía práctica para la medición y la gestión de impacto* (Asociación).
- Hehenberger, L., Anna, H., & Scholten, P. (2015b). *Guía práctica para la medición y la gestión del impacto*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010a). *Metodología de la investigación* (McGrawHill (Ed.)).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010b). *Metodología de la investigación* (Mc Graw Hill (Ed.)).
- Herrera Ramos, J. M. (2006). La evaluación de impacto y la evaluación de proceso en un sistema general de evaluación. Introducción al tema mediante un estudio de caso: El programa tortilla. *Cuadernos de Economía*, 28(51), 125–174.
- Impact management project*. (n.d.). Impactmanagementproject.Com. Retrieved June 5, 2021, from <https://impactmanagementproject.com/>
- International Initiative for Impact Evaluation*. (2021). 3ieimpact.Org/. <https://www.3ieimpact.org/about-us>
- J-Pal. (2019). *Evaluar para Innovar* (p. 4).
- José, F., & Ferrández, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Investigación Educativa Vol. 9, No. 2, 2007*, 9, 29. <http://redie.uabc.mx/vol9no2/contenido-tejada2.html>
- Kramer, M., Parkhurst, M., & Vaidyanathan, L. (2009). *Breakthroughs in Shared Measurement complete*. papers2://publication/uuid/855A8702-D150-40F8-B919-A256C6545014

- Kremer, M., Lieshout, P. van, & Went, R. (2009). *Doing Good Or Doing Better: Development Policies in a Globalizing World*. Amsterdam University Press.
<https://books.google.com.co/books?id=LPRhITTNzxEC>
- Mary, G., & Dean, K. (2014). *Measuring impact isn't for everyone*. Ssir.Org/.
https://ssir.org/articles/entry/measuring_impact_isnt_for_everyone
- Medición y evaluación - REDF*. (2021). Redf.Org. <https://redf.org/the-impact/measurement-evaluation/>
- Morra, L., & Rist, R. (2009). *The Road to Results, Designing and Conducting Effective Development Evaluations* (Vol. 83, Issue June).
- MSI. (2006). *Better Policies, Better Outcomes: promoting mainstreaming social inclusion*. Combat Poverty Agency. <https://books.google.com.co/books?id=RvIendiH3EYC>
- Navarro, H. (2005). Manual para la evaluación de impacto de proyecto y programas de lucha contra la pobreza. In *Editorial CEPAL*.
http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/conocimientos/manual_ev_imp_proy_sociales_CEPAL.pdf%0Ahttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:MANUAL+FORMULACI?N+,+EVALUACI?N+Y+MONITOREO+DE+PROYECTOS+SOCIALES#0%0A
<http://hdl.handle.net>
- Navas Rios, M. E., & Londoño Aldana, E. (2015). Las fundaciones y su concepción y gestión de la responsabilidad social. *Saber, Ciencia y Libertad*, 10(1), 87–100.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2015v10n1.873>
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to social return on investment (SROI)*. 108.
http://www.grupocivis.co/images/Documentos/Retorno_social_de_la_inversion_SROI/Guia_SROI.pdf
- OECD. (2019). Quality Education for All : Lessons and Future Priorities Quality Education for All : Lessons and Future Priorities. *Philantropy and Education*.
http://www.oecd.org/development/networks/NetFWD_PolicyNoteOnEducation.pdf
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el tercer sector? *Revista Científica de Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales*, VIII, 99–116.
<http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/346>
- Pérez, Ó. I., Romero, M. C., & González, P. V. (2020). Interacciones y sinergias entre ODS: un análisis desde la responsabilidad social en Colombia. *Desarrollo y Sociedad*, 2020(86), 191–244. <https://doi.org/10.13043/DYS.86.6>
- Philanthropic Foundations Canada. (2017). *A Portrait of canadian foundation philanthropy*.
- Promigas Promigas, & Fundación DIS. (2012). *Las fundaciones empresariales en Colombia*.
- Reidar, K., Baringo, D., & Martínez, J. (2018). *Evaluación del Impacto Social: Integrar las Cuestiones Sociales en los Proyectos de Desarrollo*.
- Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio*.
- Sept, L., Naylor, S., & Weston, R. (2011). *Measuring the Impact of Social Programs: A review of*

- best practices*. 1–21.
<http://www.urban.org/publications/306619.html><https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/other-measuring-impact-social-programs.pdf>
- So, I., & Alina, S. (2015). *Measuring the “impact” in impact investing*.
 Social Impact Investment. (2014). *Measuring Impact*.
- Solana, J., Ibáñez, N., & Benito, B. (2017). Determinants of the efficiency in Spanish foundations. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(2), 176–194.
<https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.12.001>
- Think Impact. (2021). *Realising and rebuilding resilience*. April, 416.
- UNICEF. (2017). *Manual sobre la gestión basada en resultados : la labor conjunta en favor de la niñez*. 192. https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017%281%29.pdf
- USAID. (2020). *Assessing the quality of impact evaluations at USAID*.
- Valdés, M. (2007). La evaluación de impacto de proyectos sociales : Definiciones y conceptos. *Mapunet*, 14.
- Valdés Medina, F. E. (2019). Análisis crítico sobre el uso del SROI en la evaluación del impacto social en iniciativas de emprendimiento social: caso México. *AD-Minister*, 35, 53–76.
<https://doi.org/10.17230/ad-minister.35.2>
- Victoria, C. G., & Santos, I. S. (2008). Los siete pecados capitales de la evaluación del impacto. Informe SESPAS 2008. *Gaceta Sanitaria*, 22(Supl 1), 1–7. [https://doi.org/10.1016/s0213-9111\(08\)76068-0](https://doi.org/10.1016/s0213-9111(08)76068-0)
- Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia, características, tendencias y desafíos*.
https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/reporte-final-abril_1.pdf

7. Anexo: Preguntas del Diagnóstico

Encuesta a las fundaciones de Antioquia para diagnosticar la evaluación en los programas y proyectos

Estimada/o,

La encuesta está asociada al trabajo de grado de la maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local de la Universidad Eafit, con el propósito de diagnosticar el estado actual de las evaluaciones a los programas y proyectos educativos en las fundaciones de Antioquia y con base en los resultados proponer una guía práctica de evaluación utilizando un caso con enfoque educativo que acerque, oriente y facilite la aplicación por parte de los equipos de trabajo de estas organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, la/o invitamos a contestar la encuesta de la manera más honesta posible entendiendo que no hay respuestas buenas o malas, se trata de conocer su perspectiva para orientar este trabajo. Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas con una única respuesta, otras con múltiples opciones y también algunas abiertas. El tiempo estimado para diligenciar la encuesta es de 15 minutos.

Agradecemos su participación en este estudio que aportará al desarrollo social y mejorará las prácticas de medición en programas y proyectos educativos para las fundaciones de la región.

Mercedes Arrieta Cohen

marrieta@efait.edu.co - 3013369981

Aspirante a Magister en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación social y el Desarrollo Local

1. Nombre de la organización
2. Escoja el tipo de organización
 - Fundación empresarial
 - Fundación familiar
 - Fundación independiente
3. ¿Su organización tiene su accionar (implementa programa o proyecto) en Antioquia?
 - Si
 - No
4. ¿Cuántos empleados directos tiene su organización actualmente?

1-5
6-10
11-15
Más de 15

5. Nombre de quien diligencia la información
6. Cargo de quien diligencia la información
7. Correo electrónico de quien diligencia la información
8. ¿La fundación tiene definida la educación como área de atención?

Si
No

9. Seleccione otras áreas de atención vinculadas a programa(s) y proyecto(s) financiados y/o desarrollados por la Fundación

Asistencia social
Cultura y arte
Generación de empleo
Salud
Deporte y recreación
Medio ambiente
Otro

10. ¿Cuántos programas/proyectos educativos tiene la Fundación actualmente?

1-5
6-10
11-15
Más de 15

11. Indique aproximadamente los recursos invertidos en el año 2019 para los programas/proyectos educativos de la Fundación (unidad medida pesos)

Menos de 500 millones
Entre 501 y 1000 millones
Entre 1501 y 2000 millones
Entre 2001 y 3000 millones

Entre 1001 y 1500 millones
Más de 3001 millones

12. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la Fundación para los programas/proyectos educativos?

Fondo privado
Fondo de empresas
Fondos de fundaciones donantes
Fondos públicos
Fondo de individuos
Fondos de organismos internacionales
Eventos de recaudación

13. ¿Cuáles son las principales modalidades de intervención propuestas por los proyectos/programas de educación?

Formación y capacitación
Becas y transferencias económicas
Infraestructura
Provisión de recursos TIC

14. ¿Realiza evaluación a sus programas y proyectos educativos?

Si
No

15. ¿Cuál/les tipo(s) de metodología utiliza en los/la programa(s)/proyecto(s) educativos?

Evaluación de procesos
Evaluación de impacto
Supervisión del rendimiento (resultados)
SROI

16. De las modalidades de intervención ¿en cuál/es realiza evaluación según la metodología?

	SROI	Evaluación de impacto	Supervisión del rendimiento	Evaluación de procesos	N/A
--	------	-----------------------	-----------------------------	------------------------	-----

Becas y transferencias económicas					
Formación y capacitación (estudiantes, docentes, directivos)					
Provisión de materiales y recursos pedagógicos.					
Provisión de recursos TIC.					
Infraestructura					

17. ¿Cada cuánto realiza evaluación a los programas/proyectos educativos?

	Línea base y línea de salida	Una vez terminado	Entre 3 – 4 años	Más de 5 años	N/A
Becas y transferencias económicas					
Formación y capacitación (estudiantes, docentes, directivos)					
Provisión de materiales y recursos pedagógicos.					
Provisión de recursos TIC.					

Infraestructura					
-----------------	--	--	--	--	--

18. En caso de que realice evaluación, los recursos económicos con los que cuenta la Fundación son:

- Propios
- Entidad donante
- No tiene recursos para evaluar

19. ¿Quién realiza las evaluaciones de los programas/proyectos educativos?

- Equipo interno
- Equipo que implementa el programa
- Equipo externo

20. Si la(s) evaluaciones(es) las realiza el equipo interno de la Fundación, ¿tienen conocimiento de los tipos de metodología(s)?

	Completamente	Aceptable	Regular	Poco	Nada	No sé
SROI						
Evaluación de impacto						
Supervisión del rendimiento						
Evaluación de procesos						

21. ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene la Fundación para evaluar el impacto en el/los programa(s)/ proyecto(s) educativos?

- Falta de recolección de la información
- Falta de recursos económicos
- Desconocimiento
- Falta de recurso humano
- Falta de tiempo
- No tiene dificultades

No lo consideran necesario

22. ¿Cuáles son las principales razones por las que la Fundación no realiza evaluación a su/s programa/s y proyecto/s educativo/s?

Falta de recolección de la información
Falta de recursos económicos
Desconocimiento
Falta de recurso humano
Falta de tiempo
No tiene dificultades
No lo consideran necesario
Otro, ¿cuál?

23. ¿En qué temas relacionados con evaluación es necesario que la fundación profundice?

Diseño de la evaluación
Teoría del cambio
Diseño de instrumentos
Metodologías de evaluación
Recolección y análisis de datos
Presentación de los resultados de la evaluación
Otro, ¿cuál?

24. Indique cómo perciben los directivos de la Fundación la evaluación de impacto en los programas y proyectos

Muy importante
Importante
Indiferente
Poco importante
Sin importancia

25. Indique cómo perciben el resto del equipo de la Fundación la evaluación de impacto en los programas y proyectos

Muy importante
Importante
Indiferente
Poco importante
Sin importancia

26. ¿Cuáles son las razones que tiene la Fundación para evaluar los impactos de el/los programa(s) y proyecto(s)?

- Solicitud de donantes
- Incidir en política pública
- Gestionar nuevos fondos
- Uso interno para mejoras
- Continuar o expandir el proyecto
- Otro, ¿cuál?

27. Lo invitamos en este espacio a profundizar sobre las necesidades que tiene la Fundación para evaluar el impacto de el/los programa(s) y proyecto(s)?