

# Introducción al Enfoque de la Evaluación de Impacto

Guía para proyectar procesos de creación de impacto y su medición

*Pablo Andrés Curarello*



# Introducción al enfoque de la Evaluación de Impacto.

## Guía para proyectar proyectos de creación de impacto y su medición

*Autor*

*Pablo Andrés Curarello*



Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
**Argentina**

*INTA Ediciones*

*Estación Experimental Agropecuaria Catamarca*

*Centro Regional Catamarca - La Rioja*

*2021*

*Introducción al Enfoque de la Evaluación de Impacto. Guía para proyectar procesos de creación de impacto y su medición. / Pablo Andrés Curarello – 1a. ed. – Buenos Aires: Ediciones INTA, Serie Estudios socioeconómicos de la sustentabilidad de los sistemas de producción y recursos naturales, 2021.*

148 p. : il.

Libro digital, PDF

ISSN 1851-6955 N° 20.

i. Curarello, Pablo Andrés.

EVALUACIÓN DE IMPACTO – PLANIFICACION DEL DESARROLLO – ECONOMÍA

*Este documento es el resultado del financiamiento otorgado por el Estado Nacional, por lo tanto queda sujeto al cumplimiento de la Ley N°26.899*

*Se enmarca dentro del Proyecto Disciplinario PD I208: Diseño e Implementación de un Sistema de Medición de Impacto del INTA sobre el SAAA Argentino.*

*Diseño y diagramación: Mg. Cristina Pizarro  
+54 9 261 5164729 / di.cristinapizarro@gmail.com*

*Este libro  
Cuenta con licencia*



## Contenido

PRÓLOGO .....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
PARTE 1	
LA PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO. DEFINICIONES .....	15
¿PARA QUÉ? .....	16
¿QUÉ ES EL IMPACTO? .....	18
¿En qué consiste una evaluación de impacto? .....	19
¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA GESTIÓN DE IMPACTOS? .....	21
La gestión del impacto requiere: .....	22
Vinculando procesos de formulación .....	24
Enfoques complementarios para enriquecer la gestión del impacto.....	25
Consideraciones éticas con respecto a la evaluación de impacto .....	25
PARTE 2	
GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTO .....	27
FASE 1: ANÁLISIS DE PERTINENCIA.....	28
PRIMERA ETAPA: ¿Es la evaluación de impacto la mejor manera de responder a las preguntas de evaluación que motivan el estudio?.....	28
SEGUNDA ETAPA: La evaluación de impacto en las decisiones de política.....	31
La decisión de llevar a cabo una evaluación de impacto.....	31
TERCERA ETAPA: PERFILANDO LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO.....	33
Determinación de objetivos.....	33
¿Cuál es la pregunta (específica) de causa-efecto que se quiere responder? .....	34
CUARTA ETAPA: Indicadores de Impacto .....	38
FASE 2: TEORÍA DEL CAMBIO .....	41
Comprender (construir o reconstruir) y ajustar la Teoría del Cambio que sustenta la intervención a los fines de la evaluación de impacto.....	41
Preparando el diseño de una evaluación de impacto.....	41
EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DEL CAMBIO PARA LA GESTIÓN DEL IMPACTO	42
Pasos para construir una Teoría del Cambio en Contextos Complejos:.....	45
¿CÓMO TRANSITAR ESTE PROCESO DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA? .....	47

1. Análisis de Contexto: .....	48
2. Definición de la Visión de Éxito.....	49
3. Identificación de la Dinámica Multi-actores .....	50
4. Definición de las Precondiciones .....	51
6. Articulación de los Supuestos .....	52
7. Definición de los Indicadores de Cambio .....	53
8. Diseño de las Rutas del Cambio y elección del Camino del Impacto .....	54
9. Redacción del Sustento Narrativo.....	55
10. Diseño de Mecanismos de Aprendizaje, Monitoreo y Evaluación.....	56
TÓPICOS SOBRE DESARROLLO, REPRESENTACIÓN Y USO DE UNA TEORÍA DEL CAMBIO .....	57
¿Cómo representar una Teoría del Cambio?... el uso de diagramas y narrativas. ....	61
¿Cómo usar una Teoría del Cambio?... planificar e integrar el proceso de investigación, gestión y evaluación.....	61
 PARTE 3	
GESTIÓN DEL IMPACTO.....	63
 FASE 3: GESTIÓN DEL IMPACTO .....	64
¿CUÁNDO Y CÓMO PROGRAMAR UNA EVALUACIÓN EN EL TIEMPO? .....	65
Elegir el momento para planificar el diseño de una evaluación de impacto.....	66
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO.....	67
Anticipando los efectos del programa .....	68
No anticipando los efectos del programa .....	69
ESCENARIOS DE ATRIBUCIÓN CAUSAL.....	71
Enfoques contrafácticos.....	73
Análisis de la coherencia de las pruebas empíricas con la relación .....	75
Descarte de explicaciones alternativas .....	77
Concluyendo... ..	78
ROLES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DEL EQUIPO DE GESTIÓN DEL IMPACTO.....	79
Equipo de evaluación de impacto: .....	79
Equipo de recopilación de datos .....	81
Red nacional de medición de impacto .....	83
LA GESTIÓN DE EVALUACIONES DE IMPACTO ÉTICAS Y CREÍBLES.....	84

PARTE 4	
OBSERVATORIO DE IMPACTOS.....	86
FASE 4: OBSERVATORIO DE IMPACTOS.....	87
OBSERVATORIO DEL IMPACTO DE LA ACCIÓN DEL INTA EN UN TERRITORIO ESPECÍFICO:.....	87
CONSTRUYENDO UN DIÁLOGO SOCIAL Y POLÍTICO PERMANENTE .....	87
¿Qué observar?.....	87
Dinámica de trabajo:.....	89
¿Cómo?... Construyendo el observatorio.....	91
La construcción de un radar por campo de impactos .....	96
FORMAS DE CONTABILIZAR EL CAMBIO .....	98
El uso de estos métodos para la evaluación de lo que se atribuye a la intervención .....	100
Niveles de aplicación, construyendo multi-escalas en función de la teoría de cambio:.....	102
CONCLUSIÓN.....	106
Desafíos de futuro... ..	107
BIBLIOGRAFÍA .....	109
ANEXO 1	
ENTREVISTAS PARA UN ANÁLISIS CUALITATIVO .....	116
PROPUESTA DE ENTREVISTA PARA UNA VALORACIÓN PARTICIPATIVA.....	119
EX ANTE DEL IMPACTO: .....	119
ANEXO 2	
SISTEMA DE MEDICIÓN DE IMPACTO .....	123
PROPUESTA DE CONSTRUCCIÓN (DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN) DE UN SISTEMA INTEGRAL DE MONITOREO ORIENTADO A IMPACTO.....	124
REFLEXIONES FINALES .....	134

## Índice de figuras

Figura 1: Esquema de la lógica causal de un proceso de gestión del impacto.....	23
Figura 2: Elementos de una Teoría de Cambio.....	45
Figura 3: La Ruta del Cambio .....	47
Figura 4: Situación Problema.....	49
Figura 5: Encadenando resultados con el método “ <i>What... if</i> ”_ <i>Construir una cadena de resultados usando la lógica “si, entonces” de la teoría del cambio</i> .....	56
Figura 6: Planilla modelo para construir el Camino del Impacto.....	92
Figura 7: Diagrama inicial de un Camino del Impacto. ....	92
Figura 8: Relaciones de causalidad de un Camino del Impacto .....	94
Figura 9: Situaciones de Aprendizaje de un Camino del Impacto.....	95
Figura 10: Scoring de un Campo de Impactos .....	97
Figura 11: Modelo de Radar de Impactos .....	98
Figura 12: Triangulación de diferentes fuentes de información .....	102

## PRÓLOGO

La publicación de este recurso, “Introducción al Enfoque de la Evaluación de Impacto. Guía para proyectar procesos de creación de impacto y su medición.”, pretende brindar una síntesis de una de las vertientes metodológicas que se viene trabajando junto a algunos consensos conceptuales alcanzados en los seminarios y espacios de trabajo que se fueron dando a lo largo del primer año de ejecución del Proyecto Disciplinar I208 “Diseño e Implementación de un Sistema de Medición del Impacto del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) sobre el Sector Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial (SAB) Argentino” (PD I208). En ella, se trata de poner en común la experiencia práctica de los participantes del PD I208 en torno a la medición de impacto a los fines de contribuir al desarrollo de recursos para la sensibilización y formación sobre esta temática.

La Guía que se presenta a continuación tiene un enfoque práctico. Está orientada a investigadores, extensionistas, tomadores de decisión sobre el desarrollo de los territorios, gestores de agendas I+D+i y formuladores de proyectos, programas y políticas, a los fines de ofrecer un mapa para guiarse sobre los conceptos y pasos clave para gestionar (crear y medir) impacto, así como las referencias centrales para ampliar información en cada uno de esos aspectos. Se considera que la versión actual de esta Guía debe diferenciarse de la evaluación de impacto de programas de política de Estado, ya que estas abordan intervenciones más complejas que tienen lugar en distintos niveles tanto organizativos como sectoriales y que por tanto requieren de una perspectiva sistémica mucho más profunda para su análisis.

A partir de la misma se pretende promover, enriquecer y resaltar la importancia del diálogo social y político de la gestión por impacto y sus formas de medición en los territorios a partir de observatorios a nivel regional, y en la dirección de articular procesos de cooperación interinstitucional que brinden una mirada sobre los efectos que a su vez se observan sobre indicadores estratégicos de alcance macro-regional y/o nacional como los encuadrados en el Plan Estratégico Institucional (PEI) INTA 2015-2030, o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2030); así como generando herramientas innovadoras para incidir en las políticas públicas y la rendición de cuentas a la sociedad.

**Pablo Andrés Curarello**  
Coord. (int.) PD I208





## INTRODUCCIÓN

### **Este documento tiene por objeto ofrecer un marco amplio y flexible**

para la gestión del impacto (creación y medición) que pueda adaptarse a los diferentes contextos e instrumentos programáticos del INTA.

La guía no aspira a sustituir los numerosos manuales y herramientas de evaluación de impacto que han sido desarrolladas por organizaciones internacionales, agencias gubernamentales y otras entidades. En su lugar, ofrece una síntesis de los conceptos clave y de los principales aspectos prácticos que implica la evaluación de impacto para una institución del calibre del INTA, con el fin de que sirva de apoyo a las personas interesadas en medir el impacto de la labor del INTA sobre el SAB a partir de los instrumentos programáticos en los cuales se enmarca su accionar, de modo que puedan organizar mejor su trabajo y

dirigirse de manera informada hacia fuentes bibliográficas más avanzadas y recursos específicos según los vayan necesitando para profundizar su capacidad de análisis. También se sintetiza y difunde una serie de buenas prácticas para la medición de impacto con el ánimo de que contribuyan a consolidar una comunidad de práctica para el desarrollo institucional de esta temática.

Las posiciones y desafíos plasmados en este documento surgen del trabajo de revisión bibliográfica y espacios de construcción colectiva que se llevaron a cabo durante el primer año del PD I208 entorno al desarrollo de su marco conceptual, metodológico y operativo. A estos fines, se consultaron las principales instituciones consideradas referentes en evaluación de impacto: BID, J-PAL, FIDA, CAF, CEPAL, UNICEF, OIT, RIMISP, CIA, CIAT, CIRAD, Embrapa y FAO.



*A continuación, se presenta una síntesis del marco teórico sobre el cual se construyó la propuesta de esta guía introductoria para la evaluación de impacto de la intervención<sup>1</sup> del INTA sobre el SAB.*

<sup>1</sup> A lo largo del documento la referencia “intervención” hace alusión a proyectos, programas, estrategias y políticas indistintamente. En otras palabras, se refiere a la medición de impacto de la labor del INTA sobre sus beneficiarios.

## LA PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

Tema	Referencia Bibliográfica
<p><b>¿Por qué evaluar?</b> ¿Para qué?; ¿Por qué?; ¿Qué es evaluar?</p>	<p>Aldunate, 2010; Arenas Caruti, 2019; Baker, 2000; Barret et al., 2018; Chavarría Miranda, 2018; Curarello et al., 2020; FIDA, 2015; Gertler et al., 2017; Guidoccio, 2018; Jefatura de Gabinete de Ministros, 2016; Jensen, 2017; Leeuw y Vaessen, 2009; Medina, 2005; Navarro, 2005; Navarro et al., 2006; Hehenberger et al., 2013; Robín y García, 2019; Rodríguez San Julián et al., 2014; Serrano et al., 2018; UNODC, 2018; Vara Horna, 2007; Vigo et al., 2018; Winchester, 2011.</p>
<p><b>¿Qué es el impacto?</b> ¿En qué consiste una evaluación de impacto?; ¿Cómo se hace esto?; ¿Cómo diseñar (o rediseñar) el "proyecto" de intervención para poder medir impacto?</p>	<p>Aldunate, 2010; Arenas Caruti, 2019; Avila y Sain, 2007; Barret et al., 2018; Bello, 2009; Blasco y Casado, 2009; Baker, 2000; CNCPS PNA, 2019; Curarello, 2020; Curarello et al., 2020; Demel et al., 2008; Fernández de Castro Fabre, 2010; Ferraz, 2019; FIDA, 2015; Gertler et al., 2017; Impact HUB, 2015; Jefatura de Gabinete de Ministros, 2016; Leeuw y Vaessen, 2009; Lema, 2014 y 2020; Mantilla, 2003; Medina, 2005; Millan et al., 2020; Monroy Varela, 2017; Moñux Chércoles et al., 2003; Morales, 2017; Moreno et al., 2019; Navarro, 2005; Navarro et al., 2006; Robín y García, 2019; Rodríguez San Julián et al., 2014; Rogers, 2014a; Serrano et al., 2018; Trujillo et al., 2020; UNODC, 2018; Vanclay et al., 2015; Vara Horna, 2007; Vigo et al., 2018; Weyrauch, 2014; Winchester, 2011.</p>
<p><b>Importancia de la gestión de impactos</b> Requisitos de la gestión del impacto; Vinculando procesos de formulación; Enfoques complementarios para enriquecer la gestión del impacto; Consideraciones éticas con respecto a la evaluación de impacto</p>	<p>Aldunate, 2010; Arenas Caruti, 2019; Avila y Sain, 2007; Blasco y Casado, 2009; Baker, 2000; Barret et al., 2018; Chambers et al., 2009; Curarello et al., 2020; Demel et al., 2008; Fernández de Castro Fabre, 2010; Ferraz, 2019; FIDA, 2015; Gertler et al., 2017; Hehenberger et al., 2013; IFC, 2015; Impact HUB, 2015; Leeuw y Vaessen, 2009; Mantilla, 2003; Medina, 2005; Millan et al., 2020; Moñux Chércoles et al., 2003; Moreno et al., 2019; Robín y García, 2019; Rogers, 2014a; Serrano et al., 2018; Trujillo et al., 2020; UNODC, 2018; Vanclay et al., 2015; Vedovoto, 2013; Vigo et al., 2018; Weyrauch, 2014; Winchester, 2011.</p>



## ANÁLISIS DE PERTINENCIA

Tema	Referencia Bibliográfica
<p><b>¿Es la evaluación de impacto la mejor manera de responder a las preguntas de evaluación que motivan el estudio?</b></p> <p>Evaluación de diseño; Evaluación de procesos; Evaluación de la gestión; Evaluación de productos; Evaluación de resultados; Evaluación de impacto</p>	<p>Aldunate, 2010; Arenas Caruti, 2019; Baker, 2000; CNCPS PNA, 2019; FIDA, 2015; Gertler et al., 2017; Impact HUB, 2015; Medina, 2005; Navarro et al., 2006; Rogers, 2014a; Serrano et al., 2018; Vara Horna, 2007; Vigo et al., 2018; Winchester, 2011.</p>
<p><b>La evaluación de impacto en las decisiones de política</b></p> <p>La decisión de llevar a cabo una evaluación de impacto; ¿Proceder o no con una evaluación de impacto?</p>	<p>Arenas Caruti, 2019; Baker, 2000; Blasco y Casado, 2009; Fernández de Castro Fabre, 2010; FIDA, 2015; Gertler et al., 2017; Hehenberger et al., 2013; Medina, 2005; Rogers, 2014a; Serrano et al., 2018; UNODC, 2018; Vara Horna, 2007; Vigo et al., 2018.</p>
<p><b>Perfilando las preguntas de evaluación de impacto</b></p> <p>Determinación de Objetivos; -¿Cuál es la pregunta (específica) de causa efecto que se quiere responder?; La especificación de las preguntas de la evaluación</p>	<p>Aldunate, 2010; Arenas Caruti, 2019; Baker, 2000; Barret et al., 2018; Bello, 2009; Blasco y Casado, 2009; CNCPS PNA, 2019; Curarello, 2020; Demel et al., 2008; Fernández de Castro Fabre, 2010; Ferraz, 2019; FIDA, 2015; Gertler et al., 2017; Hehenberger et al., 2013; Huertas, 1979; Impact HUB, 2015; Leeuw y Vaessen, 2009; Lema, 2014 y 2020; Navarro et al., 2006; Mantilla, 2003; Monroy Varela, 2017; Moñux Chércoles et al., 2003; Moreno et al., 2019; Rogers, 2014a; Serrano et al., 2018; UNODC, 2018; Vara Horna, 2007; Vedovoto, 2013; Vigo et al., 2018; Weyrauch, 2014.</p>
<p><b>Indicadores de Impacto</b></p> <p>Indicadore de impacto definidos por la comunidad; Consideraciones clave</p>	<p>Avila y Sain, 2007; Baker, 2000; Barret et al., 2018; Bello, 2009; Demel et al., 2008; Ferraz, 2019; FIDA, 2015; Medina, 2005; Navarro, 2005; Fernández de Castro Fabre, 2010; Gertler et al., 2017; Hehenberger et al., 2013; IFC, 2015; Jensen, 2017; Leeuw y Vaessen, 2009; Moñux Chércoles et al., 2003; Moreno et al., 2019; Navarro et al., 2006; Rodríguez San Julián et al., 2014; Rogers, 2014a; Serrano et al., 2018; Trujillo et al., 2020; UNODC, 2018; Vara Horna, 2007; Vedovoto, 2013; Vigo et al., 2018; Weyrauch, 2014.</p>



## TEORÍA DEL CAMBIO

Tema	Referencia Bibliográfica
<p><b>El Enfoque de la Teoría del Cambio para la Gestión del Impacto</b></p> <p>Comprender (construir o reconstruir) y ajustar la Teoría del Cambio que sustenta la intervención a los fines de la evaluación de impacto; Preparando el diseño de una evaluación de impacto; Pasos para construir una Teoría de Cambio en Contextos Complejos</p>	<p>Aldunate, 2010; Arenas Caruti, 2019; Baker, 2000; Barret et al., 2018; Causemann et al., 2010; CEDER et al., 2016; Chavarría Miranda, 2018; Curarello et al., 2020; Fernández, 2017; Ferraz, 2019; FIDA, 2015; Funnell y Rogers, 2011; Gertler et al., 2017; Guidoccio, 2018; Guijt y Retolaza, 2012; Huertas, 1979; Jensen, 2017; Lema, 2014 y 2020; Mobarec, 2017; Monje, 2017; Morales, 2017; Moreno et al., 2019; Navarro et al., 2006; Nichols y Mackinnon, 2014; Retolaza Eguren, 2010 y 2018; Rodríguez Bilella y Tapella, 2016; Rogers, 2014b; Serrano et al., 2018; UNODC, 2018; Weyrauch, 2014; Zurbriggen, 2015.</p>
<p><b>¿Cómo transitar este proceso de construcción colectiva?</b></p> <p>Análisis de Contexto; Definición de la Visión de Éxito; Identificación de la Dinámica Multi-actores; Definición de las Precondiciones; Identificación de las Intervenciones; Articulación de los Supuestos; Definición de los Indicadores de Cambio; Diseño de las Rutas del Cambio y elección del Camino del Impacto; Redacción del Sustento Narrativo; Diseño de Mecanismos de Aprendizaje, Monitoreo y Evaluación</p>	<p>Barret et al., 2018; Ferraz, 2019; Causemann et al., 2010; CEDER et al., 2016; Chavarría Miranda, 2018; Curarello et al., 2020; Funnell y Rogers, 2011; Guidoccio, 2018; Guijt y Retolaza, 2012; Huertas, 1979; Jensen, 2017; Mobarec, 2017; Monje, 2017; Moreno et al., 2019; Nichols y Mackinnon, 2014; Retolaza Eguren, 2018; Rodríguez Bilella y Tapella, 2016; Rogers, 2014b; UNODC, 2018; Weyrauch, 2014; Zurbriggen, 2015.</p>
<p><b>Tópicos sobre desarrollo, representación y uso de una Teoría del Cambio</b></p> <p>¿Cómo desarrollar una Teoría del Cambio?; ¿qué proceso se utilizará?; Análisis de la situación; Explicitar resultados e impactos esperados; Identificar las posibles teorías del cambio; Construir el camino del impacto; ¿Cambios sostenibles?; ¿Cambios de escala?; Identificar posibles impactos significativos no deseados; Gestionar el impacto; ¿Cómo representar una Teoría del Cambio?... el uso de diagramas y narrativas; ¿Cómo usar una Teoría de Cambio?... planificar e integrar el proceso de investigación, gestión y evaluación.</p>	<p>Barret et al., 2018; Causemann et al., 2010; CEDER et al., 2016; Chavarría Miranda, 2018; Ferraz, 2019; Funnell y Rogers, 2011; Guidoccio, 2018; Guijt y Retolaza, 2012; Jensen, 2017; Monje, 2017; Moreno et al., 2019; Nichols y Mackinnon, 2014; Retolaza Eguren, 2010 y 2018; Rogers, 2014b; UNODC, 2018; Weyrauch, 2014.</p>



## GESTIÓN DEL IMPACTO

Tema	Referencia Bibliográfica
<p><b>¿Cuándo y cómo programar una evaluación en el tiempo?</b>                      Elegir el momento para planificar el diseño de una evaluación de impacto; Evaluaciones de impacto prospectivas; Evaluaciones de impacto retrospectivas</p>	<p>Arenas Caruti, 2019; Baker, 2000; Curarello et al., 2020; FIDA, 2015; Gertler et al., 2017; Hehenberger et al., 2013; Jefatura de Gabinete de Ministros, 2016; Medina, 2005; Monroy Varela, 2017; Moreno et al., 2019; Navarro et al., 2006; Rodríguez San Julián et al., 2014; Rogers, 2014a; Rogers et al., 2015; Serrano et al., 2018; Vanclay et al., 2015; Vedovoto, 2013; Weyrauch, 2014.</p>
<p><b>Estrategias de evaluación de impacto</b>                      Anticipando los efectos del programa; No anticipando los efectos del programa</p>	<p>Curarello et al., 2020; Gertler et al., 2017; Huertas, 1979; Leeuw y Vaessen, 2009; Medina, 2005; Monroy Varela, 2017; Navarro, 2005; Navarro et al., 2006; Novo da Gloria Dias, 2010; Rogers, 2014a y 2014c; Rogers et al., 2015; Sánchez Fernández, 2009; Serrano et al., 2018; Vanclay et al., 2015; Weyrauch, 2014.</p>
<p><b>Escenarios de atribución causal</b>                      Atribución causal exclusiva; Atribución causal conjunta; Vías causales alternativas (o múltiples)</p>	<p>Baker, 2000; Barret et al., 2018; Bello, 2009; Better Evaluation, 2011; Catley et al., 2007; Curarello et al., 2020; Huertas, 1979; Leeuw y Vaessen, 2009; Mayne, 2008; Navarro et al., 2006; Rogers, 2014a y 2014c; Rogers et al., 2015; Serrano et al., 2018; Vanclay et al., 2015; Vigo et al., 2018; Weyrauch, 2014.</p>
<p><b>Estrategias de atribución causal</b>                      Enfoques contrafácticos; Diseño experimental; Diseños cuasi-experimentales; Diseños no experimentales; Análisis de la coherencia de las pruebas empíricas con la relación causal; Descarte de explicaciones alternativas</p>	<p>Baker, 2000; Barret et al., 2018; Bello, 2009; Better Evaluation, 2011; Blasco y Casado, 2009; Catley et al., 2007; Curarello et al., 2020; Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Mayne, 2008; Media Luna Roja, 2011; Ferraz, 2019; FIDA, 2015; Gertler et al., 2017; Leeuw y Vaessen, 2009; Lema, 2014 y 2020; Medina, 2005; Navarro, 2005; Navarro et al., 2006; Rogers, 2014a y 2014c; Rogers et al., 2015; Serrano et al., 2018; Vara Horna, 2007; Vigo et al., 2018; Weyrauch, 2014.</p>
<p><b>Roles y responsabilidades dentro del equipo de gestión del impacto</b>                      Coordinador del equipo de gestión del impacto; Equipo de evaluación de impacto; Investigador principal; Analistas y co-investigadores; Gestor de la evaluación o coordinador del trabajo de campo; Experto en muestreo; Equipo de recopilación de datos; El equipo del proyecto de la intervención; Responsables de la política institucional; Coordinación del Instrumento Programático; Red nacional de medición de impacto; ¿A quién le importa la evaluación y por qué?; El rol de los equipos locales y el trabajo en Red; La evaluación de impacto, un bien público; Establecer la red de colaboración</p>	<p>Arenas Caruti, 2019; Baker, 2000; Curarello et al., 2020; FIDA, 2015; Gertler et al., 2017; Navarro et al., 2006; Rogers, 2014a; Rogers et al., 2015.</p>
<p><b>La gestión de evaluaciones de impacto éticas y creíbles</b></p>	<p>Arenas Caruti, 2019; Baker, 2000; Blasco y Casado, 2009; Curarello et al., 2020; FIDA, 2015; Gertler et al., 2017; Leeuw y Vaessen, 2009; Navarro, 2005; Navarro et al., 2006; Hehenberger et al., 2013; Robin y García, 2019; Rogers, 2014a; Rogers et al., 2015; Trujillo et al., 2020; Vanclay et al., 2015.</p>



## OBSERVATORIO DE IMPACTO

Tema	Referencia Bibliográfica
<p><b>Observatorio de Impacto: Construyendo un diálogo social y político permanente</b> ¿Qué observar? ¿Por qué un observatorio del impacto?; Dinámica de trabajo; La confrontación con los actores; La construcción del relato de la contribución y el camino del impacto; La caracterización y valoración de los impactos; La validación con los actores; Construyendo el observatorio; Construir el camino del impacto; Trazar las relaciones de causalidad; Focalizar los cambios en los comportamientos; La construcción de un radar por campo de impactos</p>	<p>Baker, 2000; Barret et al., 2018; Catley et al., 2007; CEDER et al., 2016; Copestake, 2016; Curarello et al., 2020; De Rham y Mancero, 2009; Demel et al., 2008; Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011; Fernández, 2017; FIDA, 2015; Hehenberger et al., 2013; Huertas, 1979; Impact HUB, 2015; Jefatura de Gabinete de Ministros, 2016; Jensen, 2017; Navarro et al., 2006; Mantilla, 2003; Moñux Chércoles et al., 2003; Moreno et al., 2019; Rogers et al., 2015; Peñile, 2010; Trujillo et al., 2020; UNODC, 2018; Vanclay et al., 2015; Vigo et al., 2018; Weyrauch, 2014; Winchester, 2011; Zurbriggen, 2015.</p>
<p><b>Formas de contabilizar el cambio</b> Métodos de categorización y de asignación de puntajes; Asignación de puntajes antes y después; Asignación de puntajes en comparación con los puntos de referencia nominal; Categorización simple; La categorización de pares y la matriz de puntajes; El uso de estos métodos para la evaluación de lo que se atribuye a la intervención; Triangulación; Niveles de aplicación, construyendo multi-escalas en función de la teoría de cambio</p>	<p>Avila y Sain, 2007; Barret et al., 2018; Catley et al., 2007; Causemann et al., 2010; Chambers et al., 2009; Copestake, 2016; Curarello et al., 2020; De Rham y Mancero, 2009; Demel et al., 2008; Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011; Jefatura de Gabinete de Ministros, 2016; Jensen, 2017; Moñux Chércoles et al., 2003; Navarro et al., 2006; Robín y García, 2019; Rodríguez San Julián et al., 2014; Rogers et al., 2015; Vedovoto, 2013; Weyrauch, 2014.</p>
<p><b>Sistema de Medición de Impacto</b> Propuesta de construcción (diseño e implementación) de un sistema integral de monitoreo orientado a impacto; Limitantes; Elementos claves; El problema de la evaluación de impacto; Los métodos</p>	<p>Aldunate, 2010; Arenas Caruti, 2019; Avila y Sain, 2007; Baker, 2000; Barret et al., 2018; Bello, 2009; Blasco y Casado, 2009; Catley et al., 2007; Copestake, 2016; Curarello et al., 2020; De Rham y Mancero, 2009; Demel et al., 2008; Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011; Fernández, 2017; Fernández de Castro Fabre, 2010; Ferraz, 2019; FIDA, 2015; Gertler et al., 2017; Hehenberger et al., 2013; IFC, 2015; Jefatura de Gabinete de Ministros, 2016; Jensen, 2017; Leeuw y Vaessen, 2009; Mantilla, 2003; Medina, 2005; Monroy Varela, 2017; Moñux Chércoles et al., 2003; Moreno et al., 2019; Navarro et al., 2006; Robín y García, 2019; Rodríguez San Julián et al., 2014; Rogers et al., 2015; Serrano et al., 2018; Peñile, 2010; Rawlings, 2009; Trujillo et al., 2020; UNODC, 2018; Vanclay et al., 2015; Vara Horna, 2007; Vedovoto, 2013; Vigo et al., 2018; Weyrauch, 2014; Winchester, 2011; Winters y Rubio, 2010; Winters et al., 2010.</p>

## **LA PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO. DEFINICIONES**

---

### **¿Por qué evaluar?**

Porque es necesario producir y brindar información para la mejora continua de la acción

## ¿PARA QUÉ?

Para conocer si la realidad funciona como presuponemos.

Las decisiones sobre los recursos públicos se definen generalmente en función de la idea que algunos tienen sobre cómo el mundo funciona. Habitualmente estas creencias de que hay que hacer para producir tales cambios se basan en experiencias personales, trayectorias profesionales y en la manera en que suelen hacerse las cosas, pero pocas veces se basan en evidencias o investigaciones que permitan comprender cómo es posible que en determinado contexto la intervención pueda producir los cambios deseados en la sociedad.



*El reto principal de una buena evaluación de impacto es responder a las preguntas: ¿qué hubiese pasado con la vida del beneficiario en el mundo alternativo en el cual no hubiese sido partícipe de esa intervención? Y por ende, ¿cuál es la ganancia del beneficiario por haber sido parte de la misma?*

---

## ¿POR QUÉ?

Porque planificamos inmersos en un cambio de era donde la incertidumbre, la multidiversidad, lo paradójico y contradictorio rigen las dinámicas de nuestras (inter)acciones.

## ¿ENTONCES?

Urge comprender si estamos planificando y ejecutando las rutas de acción adecuadas para producir los efectos y las transformaciones deseadas.



*¿Estamos pudiendo responder a las necesidades, problemas, demandas y oportunidades que emergen del SAB? ¿Son adecuados nuestros modelos de intervención? ¿Cuáles son los efectos de las soluciones tecnológicas propuestas?*

Para ello, contamos con la evaluación de impacto como herramienta de gestión para la toma de decisiones basada en evidencia.

---





## ¿QUÉ ES EVALUAR?

La evaluación es una investigación que busca resolver preguntas específicas sobre temas estratégicos de planificación del desarrollo; no es un fin en sí mismo, es una *herramienta de gestión*. Como toda investigación, requiere de rigurosidad científica para que los juicios de valor resultantes estén basados en evidencias que permitan responder de manera técnica y precisa a los interrogantes estratégicos que motivan la evaluación.



El fundamento teórico detrás de una evaluación es el concepto de cambio que se produce por la intervención.

En términos generales, las evaluaciones pueden abordar tres tipos de preguntas (más y Rist, 2009):

- **Preguntas descriptivas**, que apuntan a lo que está ocurriendo. Se centran en los procesos, las condiciones, las relaciones organizacionales y las opiniones de las partes interesadas.
- **Preguntas normativas**, que comparan lo que ocurre con lo que debería ocurrir. Evalúan las intervenciones e investigan si los objetivos se cumplen o no.
- **Preguntas de causa y efecto**, que se centran en la atribución. Investigan qué diferencia produce la intervención en los resultados.

Las **evaluaciones de impacto** constituyen un tipo particular de evaluación que pretende responder a una pregunta específica de causa y efecto que se puede aplicar en numerosos contextos:



*¿cuáles son los cambios directamente atribuibles a una intervención, modalidad de implementación o innovación de diseño, sobre un resultado de interés específico?*

## ¿QUÉ ES EL IMPACTO?

Impacto son los cambios sostenibles en el tiempo que resultan de una acción que busca transformar la realidad pública.

- Las evaluaciones de impacto se diferencian de otro tipo de evaluaciones porque producen información sobre (Objetivo: Evaluar) los cambios (sostenibles a mediano y largo plazo) positivos y negativos, primarios y secundarios (de primer y segundo orden), previstos e imprevistos, y analiza las posibles causas de los efectos observados producto de la intervención (atribución causal y exclusividad).
- Su objetivo es medir/ valorar el diferencial de cambio entre la situación con intervención vs la situación sin intervención
- La intervención puede ser un proyecto pequeño, un programa grande, una colección de actividades, una serie de comportamientos, un lineamiento estratégico o una política.



En los términos de referencia fijados para la formulación de los instrumentos programáticos INTA de la cartera 2019 es condición necesaria explicitar los cambios e impactos que se buscan generar:

Para los proyectos disciplinares y específicos se solicita explicitar los efectos que se buscan generar a partir del uso de las soluciones tecnológicas (bienes y servicios) obtenidas, y construir indicadores que permitan dar cuenta de estos cambios a partir de evaluaciones de resultados e impacto. En los proyectos locales, siguiendo esta línea, se solicita explicitar los cambios e impactos que se buscan generar a partir del uso/apropiación de los productos obtenidos y demostrar su atribución causal a partir de indicadores específicos.

En el caso de las plataformas de innovación territorial, se les solicita un monitoreo orientado a efectos e impactos a partir de una estrategia de gestión por resultados; estrategia que es posible abordar a partir del enfoque de una teoría de cambio, ya que debido a los contextos de alta complejidad que transitan los territorios en pos del desarrollo, se dificultaría enormemente querer potenciar y sinergiar en forma integral la gestión de los impactos a generar por cada uno de los instrumentos programáticos que forman parte de la Plataforma de Innovación Territorial (PIT).



## ¿En qué consiste una evaluación de impacto?



¿Identificar con precisión las hipótesis que subyacen a la lógica de cambio en función de las preguntas de evaluación?

Verificar si estas se han cumplido en la práctica.

Identificar efectos no planificados ni previstos.

Identificar otras intervenciones o factores que pueden haber influido.

Asegurarse de que los impactos planificados, no planificados ni previstos, sean efectivamente consecuencia de la intervención realizada.

## ¿Cómo se hace esto?

Básicamente intentando responder a tres preguntas fundamentales (Watson, 2008):



*¿Qué cambios ha habido en los beneficiarios y su comunidad desde el inicio de la intervención? ¿Cuáles de estos cambios son atribuibles a ella? ¿Qué diferencia han marcado estos cambios en la vida de la gente (beneficiarios directos e indirectos)?*

---

## ¿Cómo diseñar (o rediseñar) el “proyecto” de intervención para poder medir impacto?

En primer lugar, focalizándose en dar respuesta a los siguientes interrogantes claves:



*¿A dónde queremos llegar en el largo plazo? ¿Qué queremos lograr a mediano plazo? ¿Qué queremos lograr a corto plazo? ¿Qué hacemos para conseguir estos cambios?*

## ¿Se quieren producir cambios transformativos o proyectuales?



A partir de las respuestas a estas preguntas, es importante profundizar sobre las oportunidades de transformación en las cuales se puede intervenir.

Retolaza Eguren (2009) identifica **tres categorías de cambios**: emergentes, transformativos y proyectables.

- ✓ Los cambios emergentes son inesperados, se producen en la vida diaria, están relacionados a procesos adaptativos y aprendizaje experiencial, son los que generan un patrón de comportamiento y cambio en la forma de actuar de las personas.
- ✓ Los cambios transformativos se refieren a las prácticas transformadoras de Bourdieu, a aquellas acciones que permiten liberarse de modelos mentales, ideologías, círculos viciosos, etc. que obstaculizan la posibilidad de materialización de nuevas realidades y futuros deseados.
- ✓ Los cambios proyectables son aquellos que surgen de brindar solución tecnológica a problemas simples o complicados a partir de una lógica lineal mediante proyectos concretos y acciones planificadas.

Definiendo sobre qué tipo de cambio se va a construir la intervención, se puede proyectar el alcance de la misma en cuanto a metas de resultado y prever impactos.

Para esto, es importante reflexionar cómo se irá produciendo el cambio de una escala temporal a la otra, hasta alcanzar la situación deseada. Para ello, se propone explorar las siguientes preguntas que introducen al enfoque de una teoría de cambio:



*¿Cómo se produce el cambio? ¿Cuál tipo de atribución causal se prevé? ¿Exclusiva, conjunta o vías causales alternativas? ¿Cuáles intervenciones deben accionarse? ¿De qué depende? ¿Cuáles son las condiciones y precondiciones para que se materialice el cambio? ¿Cuáles son los supuestos que están detrás de estas condiciones?*



Preguntas que es importante responder pasando por los **cuatro niveles de escucha** planteados en la Teoría U de Otto Schammer, planteada en su libro “Liderando desde el futuro emergente”:



**Nivel 1:** Escuchándose diciendo lo que ya se sabe.

**Nivel 2:** Enjuiciando a la información externa a uno, enfocando sobre los conocimientos nuevos que exceden lo que ya se sabe.

**Nivel 3:** Escuchando desde la voz y el rostro del otro.

**Nivel 4:** Contemplando los ecos vitales



La atribución causal es el vínculo causa-efecto entre los cambios observados y una intervención específica.

Este vínculo causal puede producirse de tres formas distintas:

- **Atribución causal exclusiva**, cuando la intervención es necesaria y suficiente para producir los impactos, con independencia de los factores contextuales u otras intervenciones.
- **Atribución causal conjunta**, cuando la intervención produce los impactos previstos junto a otras intervenciones o determinados factores contextuales.
- **Vías causales alternativas (o múltiples)**, cuando la intervención es sólo una de las alternativas posibles que existen para lograr el impacto previsto.

Esta identificación en la forma como se produce el cambio esperado es fundamental para poder dimensionar correctamente el alcance de la intervención y poder demostrar su estrategia de atribución sobre las metas de impacto

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA GESTIÓN DE IMPACTOS?

**Gestionar y controlar el proceso de creación de impacto** es importante para maximizarlo u optimizarlo. Esto implica medir el impacto de forma continua, como un proceso de aprendizaje, de modo que se pueda identificar y definir acciones correctivas si los resultados se desvían de lo esperado.



A estos fines, es importante diseñar un **sistema de monitoreo orientado a impactos** que permita capturar, a lo largo de la vida del proyecto, los datos necesarios para medir el efecto que la intervención tiene sobre las variables que nos interesa medir. Esto es fundamental para comprender adecuadamente las razones por la cual observamos el tamaño del impacto que estamos midiendo en la evaluación.

### La gestión del impacto requiere:

- **Construir una visión compartida de futuro** (desde los beneficiarios y actores involucrados): que explicita las expectativas y previsiones de futuro sobre el proceso de creación de impacto que se quiere desencadenar para transformar la realidad y sus efectos sobre la complejidad del ecosistema.
- **Tener una visión estratégica** (desde la organización): en lo que se refiere al problema o la necesidad a la que atender, a la misión a la que servir, a las relaciones institucionales que cultivar para desarrollar sus objetivos, a la creación de valor de sus actividades y al sistema de seguimiento y presentación de resultados como herramienta de gestión.
- **Una visión operativa (desde los proyectos)**: con la que se trabaje en buscar respuestas concretas al problema o necesidad a la que atender, en identificar y gestionar adecuadamente las expectativas de los agentes involucrados, en entender su impacto presente y futuro, en seleccionar los indicadores que permitan medirlo y que también se relacionen con el conjunto de actividades, en verificar el cumplimiento de las expectativas y el valor generado, y en recoger y analizar los datos para presentarlos.



Todo ello forma parte de la gestión del impacto, que se concibe como un proceso circular de *mejora continua* en el marco del mismo proceso de medición de impacto. Un proceso que *produce aprendizaje social*, que permite ir profundizando la acción desde la *transformación de la percepción* de la realidad, que va produciendo la *transformación de uno mismo*, que se traduce en *cambios en la acción*, los cuales generan la *transformación de la realidad*.



**La Medición del Impacto** es el proceso que integra, de manera comparativa y robusta, las diferentes perspectivas de los beneficiarios y protagonistas de la intervención en la obtención de información y evidencia sobre los cambios generados.



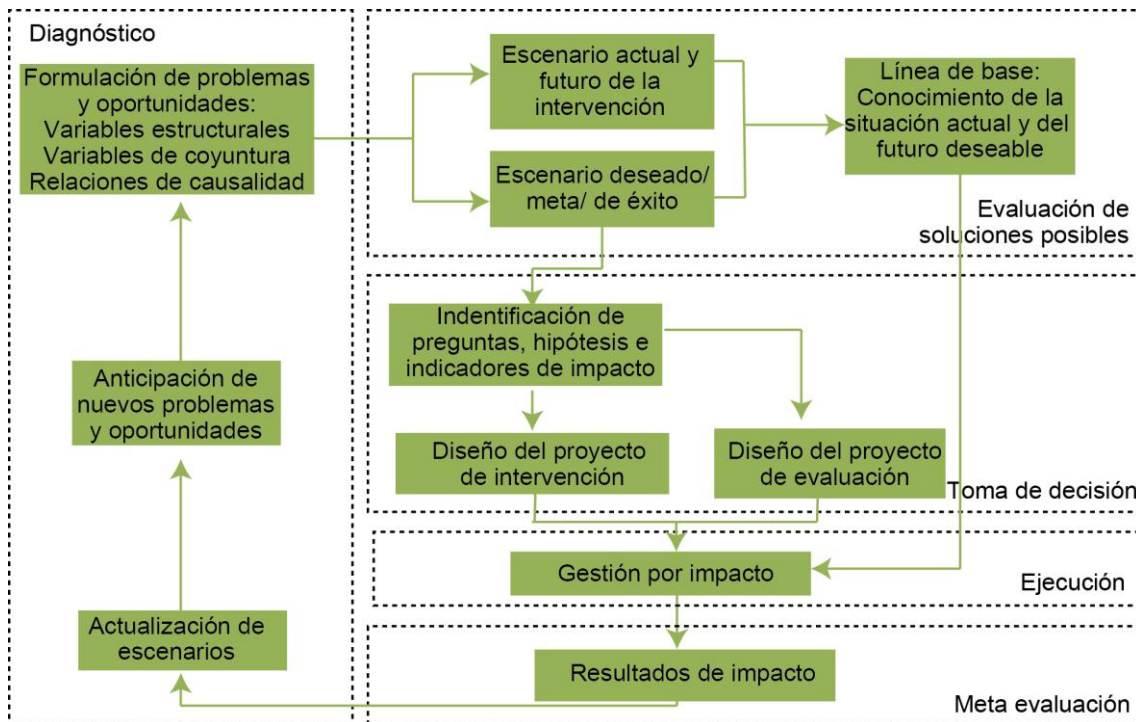
Medir impacto implica que los resultados de la intervención sean contrastados con:

- Lo que hubiese pasado de todas formas (efecto “peso muerto”);
- Las actividades de otros agentes (aislar lo atribuible al proyecto de intervención)
- En qué medida los efectos de la intervención inicial van perdiendo importancia con el paso del tiempo (efecto “caída”);
- En qué medida los resultados han desplazado otras consecuencias igualmente positivas que hubieran podido suceder (efecto “desplazamiento”);
- Consecuencias inesperadas o imprevisibles (que pueden ser positivas o negativas).



La recomendación para medir el impacto es calcular los resultados, identificando los factores que pueden contribuir a incrementarlo o disminuirlo y, en la medida de lo que es posible, ajustarlos. A los fines de comprender cómo funciona la realidad y promover aprendizaje social para una mejor gestión de impactos, es más útil este tipo de análisis que sólo limitarse a calcular números muy concretos de impacto sobre contextos y acciones híper específicas.

Figura 1: Esquema de la lógica causal de un proceso de gestión del impacto



Fuente: Elaboración propia

## Vinculando procesos de formulación

Para evaluar el impacto de una intervención debemos considerar que existen dos tipos de proyectos a formular, y por ende, dos tipos de evaluaciones de diseño a realizar, para lo cual es importante que se trabajen de manera conjunta. Por un lado, tenemos el **diseño del proyecto de la intervención**, ejercicio que se realiza ex antes; y por el otro, el **diseño del proyecto de evaluación de la intervención**, ejercicio que puede realizarse tanto ex antes como ex post.



La recomendación que hacemos desde el equipo del PD I208 es trabajar conjuntamente (en un mismo momento) ambos diseños (ex antes), ya que esto permite anticipación estratégica: simulación ex antes, construcción de escenarios, elaboración de modelos lógicos, etc. para poder prever la magnitud del cambio y su impacto. Y dejar para un ejercicio ex post el diseño de ajuste/ reformas al proyecto de evaluación de la intervención.

Para esto, es interesante introducirse en la evaluación ex antes del impacto, en la construcción de procesos de creación de impacto y asociar este análisis a la evaluación de diseño de la intervención. Para ello, se propone un proceso de 7 pasos:

- Identificación y focalización de la situación problema objeto de transformación.
- Identificación de formas alternativas de intervención para lograr el cambio deseado.
- Construcción social del entorno futuro dentro del cual se desarrollará la intervención (escenario).
- Estimación de los presupuestos futuros de cada alternativa (estrategia operativa).
- Anticipación estratégica de los resultados futuros de cada alternativa (los efectos planeados y posibles no planeados), construcción y valoración de los correspondientes indicadores.
- Análisis de viabilidad de las formas alternativas para la implementación de cada alternativa, identificación de barreras políticas, tecnológicas, socio-culturales, entre otros.
- Selección de la ruta de cambio/ camino del impacto a partir del análisis de ventajas y desventajas entre las alternativas.







## Enfoques complementarios para enriquecer la gestión del impacto

Existen una amplia gama de **enfoques útiles para enriquecer y profundizar el análisis de impacto**. Entre ellos, podemos destacar las simulaciones ex ante, la construcción de escenarios, los juegos de toma de decisiones, el monitoreo orientado a impactos, la prospectiva estratégica, el pensamiento complejo, los análisis con métodos mixtos cuali-cuanti; enfoques que permiten anticipar cambios, estimar efectos de intervenciones antes de su implementación, contribuir a focalizar e identificar las preguntas centrales de evaluación de impacto, realizar seguimientos sobre los procesos de creación de impacto y comprender sus resultados, generalizar las conclusiones, promover aprendizaje y construir diálogo social. Por otro lado, el uso de métodos participativos a estos fines se torna cada vez más una cuestión fundamental, ya que permiten valoraciones cualitativas para contar lo incontable, generar estadísticas de dimensiones pertinentes y analizar categorías de las percepciones y creencias de los protagonistas que de otro modo quedaría reducida su relevancia.

## Consideraciones éticas con respecto a la evaluación de impacto

El principio ético más básico en una evaluación de impacto es que **las reglas de operación pertenecen a la estrategia de implementación de la intervención, no son impuestas por el diseño de evaluación, sino que este se ajusta a ellas**.



Planificar el diseño de la evaluación de impacto es útil para dilucidar y clarificar las reglas de operación del programa, y contribuye a analizar si son equitativas y transparentes, y si se sustentan sobre la base de criterios claros de elegibilidad.

A su vez, la ética de la evaluación de impacto excede a la ética de las reglas de operatoria e implementación de la intervención, introduciéndose en la ética de la investigación humana y social que implica llevar a cabo investigaciones transparentes, objetivas, reproducibles y, en la medida de lo posible, generalizables. A estos fines, **los datos y criterios utilizados en la evaluación deberían quedar públicamente disponibles, protegiendo el anonimato de los beneficiarios**, para que otros investigadores puedan replicar la investigación.



### Para repasar

¿Qué es planificar y para qué planificamos?

¿Qué es la evaluación de impacto y para qué nos sirve?

¿Cómo se diseña?

¿Por qué es importante la gestión de impactos? ¿Qué requiere?

¿Qué es la medición de impacto? ¿Qué debemos tener en cuenta para su implementación?

¿Qué consideraciones éticas debemos incorporar?

## **GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTO**

---

### **La Guía... un proceso de 4 fases**

En este documento se propone un proceso de 4 fases como guía práctica para encarar una evaluación de impacto a partir de explicitar *criterios mínimos* que nos permitan plantear las *decisiones fundamentales para la gestión del impacto*:

FASE 1: ANÁLISIS DE PERTINENCIA

FASE 2: TEORÍA DE CAMBIO

FASE 3: GESTIÓN DEL IMPACTO

FASE 4: OBSERVATORIO DE IMPACTOS

A continuación, se desarrollarán (profundizará en) cada una de estas 4 fases

## FASE 1: ANÁLISIS DE PERTINENCIA

Esta fase está enfocada en dar respuesta a los siguientes tres interrogantes:



*¿Es la evaluación de impacto la mejor manera de responder a los interrogantes?*

*¿Cuáles son las preguntas de decisión política-institución que motivan el estudio?*

*¿Cuáles son las preguntas de evaluación de impacto que se pueden ir perfilando?*

---

**PRIMERA ETAPA:** ¿Es la evaluación de impacto la mejor manera de responder a las preguntas de evaluación que motivan el estudio?

---

Es importante tener la libertad de decidir si llevamos a cabo una evaluación de impacto o no, atendiendo a si es este el mejor planteamiento o corresponde otro tipo de evaluación (de diseño, de proceso, de gestión, de productos, de resultados o de costo/beneficio). Para poder definir esto, **es necesario tener una idea clara de quién utilizará los resultados de la evaluación de impacto y cómo. Además, teniendo en cuenta los recursos y los tiempos disponibles, se deberá reflexionar si dichos resultados serán fiables y pertinentes;** y si el momento previsto para la evaluación es el oportuno a los fines de que se reflejen con precisión los impactos y puedan sustentarse las explicaciones sobre su atribución causal.

Las evaluaciones se utilizan para responder a preguntas específicas; y cada pregunta nos referencia a un tipo de análisis de evaluación puntual, con su propio enfoque, desafíos, procedimientos, técnicas y metodología de análisis específico.

En general, asociadas a los interrogantes que motivan una evaluación de impacto se pueden encontrar diferentes tipos de evaluaciones:



<b>Evaluación de diseño</b>	La pregunta de investigación (específica de esta evaluación) es si se justifica el financiamiento público de la intervención, respuesta que surge del análisis de su contribución a la solución de un problema o a una oportunidad, validando la alternativa estratégica seleccionada, su cadena de valor, supuestos y relaciones causales. Un análisis de diseño debe describir la intervención a lo largo de toda su teoría del cambio, especificando los impactos (esperados y no deseados) que se lograrán en el largo plazo.
<b>Evaluación de procesos</b>	La pregunta de investigación (específica de esta evaluación) es si la función de producción de valor de la acción pública es la adecuada o puede mejorarse. Analiza el proceso de ejecución de la teoría del cambio mapeando los principales riesgos para su gestión.
<b>Evaluación de la gestión</b>	La pregunta de investigación (específica de esta evaluación) es si el modelo de gestión (función de producción, estructura organizacional, mecanismos de coordinación y manejo de recursos) seleccionado es la alternativa más adecuada para alcanzar los resultados previstos para el corto, mediano y largo plazo.
<b>Evaluación de productos</b>	La pregunta de investigación (específica de esta evaluación) es si el desempeño del programa es óptimo en la magnitud de su producción y entrega de bienes y servicios bajo los criterios de eficacia, calidad, eficiencia y economía.
<b>Evaluación de resultados</b>	<p>La pregunta de investigación (específica de esta evaluación) es si la intervención contribuyó a la solución del problema o necesidad que lo originó, y en qué medida. Esta evaluación permite concluir si la teoría del cambio que sustenta la intervención se cumple en la práctica y se materializa la visión de éxito.</p> <p>En este tipo de evaluación lo importante es verificar que se logró el cambio deseado, sin la necesidad de demostrar atribución causal. Ampliamente utilizada para el análisis de las intervenciones sobre fenómenos complejos cuya dinámica de cambio se produce por la integración de múltiples factores, dimensiones y escalas.</p>

## Evaluación de impacto

La pregunta de investigación (específica de esta evaluación) es si los cambios materializados en la sociedad son consecuencia directa y exclusiva de la intervención. Es una profundización de la evaluación de resultados donde se busca comprobar exclusividad.

Tiene como propósito medir el diferencial de cambio en las variables de impacto que pueden atribuirse directamente a las acciones de la intervención, aislando todas las variables externas que pudieron influir en el logro del resultado; e identificar consecuencias positivas o negativas que no fueron previstas en el diseño de la intervención, que afecten a los beneficiarios o área de estudio y su contexto.



Se puede concluir que la evaluación de diseño, resultados e impacto están íntimamente relacionadas y que un buen planteo metodológico en cada una de estas etapas durante la construcción, operativización y desarrollo de un proyecto es crucial para realizar un buen análisis de impacto.



En esta guía recomendamos asociar la evaluación del diseño de un proyecto de intervención con la evaluación de diseño de un proyecto de evaluación de impacto. Vinculación que a su vez nos permite un estudio de evaluación ex ante del impacto, enfocándonos en un diseño de evaluación con previsión de los cambios deseados y la anticipación de sus efectos.



*Entonces... ¿Cuál es el tipo de evaluación que mejor responde a tu interrogante?*

*Si aún creo que sigue siendo la evaluación de impacto, continúo en la siguiente etapa. Sino, esta guía no es adecuada para responder a tu pregunta de evaluación.*



---

## SEGUNDA ETAPA: La evaluación de impacto en las decisiones de política

---

En el ámbito de la toma de decisiones de política y gestión es importante considerar las evaluaciones de impacto para:

Probar innovaciones de diseño, respondiendo a preguntas del estilo de cuál es la modalidad de intervención más efectiva, o cual la intervención más efectiva entre distintos subgrupos de beneficiarios (por ejemplo, introduciendo cuestiones de territorialidad, género, inter-generacional, igualdad, etc.), preguntas orientadas a investigar la heterogeneidad en los impactos en función de diferentes grupos.

Responder a preguntas centrales ampliamente generalizables y consistentes para diferentes y múltiples entornos, que brinden un inventario de evidencia creíble para probar si una teoría concreta del cambio es válida ante diferentes situaciones, preguntas orientadas a ampliar la escalabilidad de la intervención.

### La decisión de llevar a cabo una evaluación de impacto

Las evaluaciones de impacto deberían utilizarse selectivamente en función de decisiones de política institucional o cuando la pregunta de evaluación que se plantea es específica y exige un exhaustivo análisis de la causalidad para el direccionamiento estratégico.

Por ejemplo, reorientar los rumbos de una Estación Experimental Agropecuaria (EEA) frente a la actualización de cambios de contextos y nuevas visiones de éxito, negociar la asignación del gasto público, nuevas estrategias de intervención de un Programa Nacional (PN) por la emergencia de nuevas problemáticas, priorización de recursos presupuestarios, la formulación de una nueva cartera de instrumentos programáticos toma de decisiones basada en evidencia, etc.

### ¿Proceder o no con una evaluación de impacto?

Lo primero que hay que preguntarse es: ¿Qué está en juego?



*¿Será que la evidencia del éxito de la intervención, o la modalidad del mismo o la innovación en el diseño fundamentarán decisiones clave (como asignaciones presupuestarias en tiempo de crisis, etc.)?*

*Si se decide que hay mucho en juego la siguiente pregunta es: ¿existe evidencia que demuestre que la intervención produce los cambios esperados? Concretamente, ¿se sabe cuál sería el alcance del impacto de la intervención? ¿Hay evidencia disponible de intervenciones similares en circunstancias similares?*



Si no hay evidencia disponible acerca del potencial del tipo de programa proyectado, puede que convenga comenzar con una prueba piloto que incorpore una evaluación de impacto.

En cambio, si hay evidencia disponible de circunstancias similares, sólo tendría sentido proceder en el caso de estar abordando una nueva pregunta específica que pueda provenir de alguna innovación sustancial que todavía no haya sido probada.

Los criterios globalmente aceptados para justificar desarrollar una evaluación de impacto son:

- ✓ **Innovación:** medir el impacto de un enfoque nuevo y prometedor.
- ✓ **Replicabilidad:** medir el impacto sobre los desafíos de nuevos contextos estratégicos (una nueva escala de intervención, grupos y/o entornos diferentes).
- ✓ **Relevancia estratégica:** medir impacto para el direccionamiento estratégico de la intervención (fundamentar la toma de decisiones para ampliar el alcance de la intervención, reformarla o justificar asignaciones presupuestarias).
- ✓ **Nuevo conocimiento:** medir el impacto de una intervención no probada, de la cual se sabe poco sobre los impactos que produce la estrategia de una intervención y sus alternativas de diseño.
- ✓ **Influyente:** Los resultados de la medición del impacto y sus conclusiones serán utilizadas para fundamentar una decisión de política institucional.





Para finalizar, hay que preguntarse si se cuenta con los recursos necesarios para una buena evaluación de impacto: elementos técnicos (datos, tiempo adecuado), recursos financieros, equipos multidisciplinares de investigadores, especialistas metodológicos, interés y compromiso institucional para construir atribución causal y evidencia relevante para el direccionamiento estratégico.



Sólo después de este análisis se considera que un equipo estará en condiciones de decidir si es pertinente encarar una evaluación de impacto.

---

## TERCERA ETAPA: PERFILANDO LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

---

### Determinación de objetivos

Este paso incluye la definición del alcance de la medición de impacto y la fijación de objetivos. La fijación de objetivos es vital en cualquier proceso de medición de impacto y debe ser considerada tanto a nivel de las direcciones del INTA como de la coordinación de sus instrumentos programáticos.

Los objetivos deben establecerse en dos niveles:



- 1) Desde el punto de vista de la responsabilidad social del uso de los recursos suministrados por el Estado, desde el espíritu de la rendición de cuentas a la población que demanda la intervención y a la sociedad que la financia.
- 2) Desde la planificación del desarrollo, desde el proyecto de transformación de la situación problema, de la brecha que nos distancia del escenario de Desarrollo.



*¿Para qué medir impacto? ¿Para cuándo? ¿Cuál es la situación problema que se quiere solucionar? ¿Qué comportamientos se busca cambiar? ¿Qué se busca transformar de la realidad? ¿Qué objetivo busca alcanzar la sociedad con esta intervención? ¿Cuál es la teoría de cambio que la sustenta? ¿Cuáles son los resultados esperados? ¿Qué efectos se generan producto de la intervención?*

*¿Cuál es la finalidad operativa? ¿Esta propuesta de evaluación tiene fines formativos? Es decir, ¿su objetivo es mejorar o reorientar una política o un programa?*

*¿Cuál es el propósito estratégico? ¿Esta propuesta de evaluación tiene fines sumativos? Es decir, ¿su objetivo es decidir si mantener, interrumpir, reproducir o ampliar el programa?*

**A tener en cuenta...**

*Cuanto más concretos sean los objetivos, más adecuadamente podrá medirse su impacto.*

Y desde estos niveles explorar:

**¿Cuál es la pregunta (específica) de causa-efecto que se quiere responder?**

Las evaluaciones de impacto responden a interrogantes específicos de atribución causal. En general, la formulación de esta pregunta de investigación causa-efecto puede tener un foco orientado más a aspectos:

- **Descriptivos:** ¿Qué ha ocurrido? ¿Cuál es la situación inicial? ¿Qué ha conseguido la intervención? Y ¿Qué cambios ha producido en las condiciones específicas donde se desarrolla la intervención?
- **Causales:** ¿Qué ha provocado o contribuido a estos cambios?
- **Evaluativos:** ¿Cuál ha sido el valor de estos cambios? ¿Cuál ha sido el mérito de la intervención en términos de desarrollo?

Aspectos que requieren diferentes métodos de investigación para su abordaje, así como diversas técnicas de análisis y recolección de datos.



Para demostrar causalidad, se necesita un diseño de investigación que contemple atribución y contribución. Atribución significa que los cambios observados se deben a la intervención; y contribución, que la intervención ha provocado en parte los cambios, en articulación a otras causas.

**Entonces... ¿A qué nos referimos cuando estamos hablando de impacto?**

**La pregunta existencial de una evaluación de impacto es:**



*¿Cuál es el impacto (efecto causal o cambio atribuible con exclusividad) de una intervención en un resultado de interés (en las condiciones de vida de los beneficiarios directos e indirectos y en el conjunto/ colectivo de la comunidad/ territorio/ SAB...)?*

Expresado de otra manera...



*¿Cuáles son los cambios en las variables clave/ factores estratégicos atribuibles con exclusividad a la intervención que influyen directamente sobre las condiciones económicas, sociales y ambientales de los beneficiarios?, y al impactar sobre ellos... ¿Cuáles son los cambios que genera este impacto sobre otros miembros y sobre el conjunto de la comunidad/ territorio/ SAB?*

Si se profundiza un poco más... podemos observar que los interrogantes estratégicos que movilizan un proceso de evaluación de impacto son:



*¿Qué cambios queremos observar? ¿Qué variables o categorías se deben medir? ¿Cómo observarlos?*

*¿Qué cambios ha habido en los beneficiarios desde el inicio de la intervención?*

*¿Cuáles de estos cambios son atribuibles a ella? ¿Cuáles son los cambios experimentados que se le atribuyen a la intervención? ¿Experimentaron una atribución exclusiva, conjunta o de vías causales alternativas?*

*¿Cuáles otros factores o sucesos que estén correlacionados, influyen sobre los resultados de impacto sin ser causa de la intervención?*

*¿Qué diferencia han marcado estos cambios en la vida de los beneficiarios? ¿Cómo impactó la intervención en otros grupos poblacionales?*

*¿Cuál sería la situación de los beneficiarios si ellos no hubieran participado en la intervención? ¿Cuál sería la de los grupos poblacionales involucrados si ellos no hubieran estado expuestos a los beneficiarios de la intervención que se evalúa? ¿Qué estaría siendo ahora de la vida de los beneficiarios directos e indirectos (sus condiciones económicas, sociales y ambientales) si la intervención no se hubiera producido?*

*¿La intervención está produciendo los beneficios previstos?*

*¿Se podría modificar el diseño del programa para mejorar sus efectos? ¿Cómo debería mejorarse el programa para maximizar sus beneficios en las variables y categorías de impacto? ¿De qué forma podría reestructurarse el proyecto para aumentar su impacto en el futuro?*



*Es importante diferenciar el impacto que se produjo en el SAB durante determinado tiempo... del impacto que la intervención produjo en el SAB durante ese tiempo*

**¿Cómo?** A partir de la explicitación del programa (planificación ordenada de actividades/ acciones a realizar para obtener un cambio de estado en una variable resultado) para remediar/ aprovechar el problema/ oportunidad en cuestión, se diseña una evaluación a fin de probar la efectividad (lograr un resultado o efecto) de la intervención (influir sobre las condiciones económicas, sociales y ambientales de los beneficiarios), para lo cual, sólo se ponen a prueba algunos de sus supuestos o mecanismos subyacentes claves



Esto implica **identificar con precisión hipótesis** que permitan indagar sobre la existencia de relaciones causa-efecto atribuibles (con exclusividad) a la estrategia de intervención (prevista/ ejecutada). Por ejemplo, si lo que interesa evaluar es si la intervención produce más efectos de lo que hubiera ocurrido sin su implementación, podríamos proponer la siguiente hipótesis: La probabilidad de B, dado A, es más alta que la probabilidad de B, sin A.

A tener en cuenta...

Una hipótesis *específica* la *relación* entre dos o más variables, independientes (causa) y dependientes (efecto).

El proceso de **verificación de hipótesis** es un método deductivo de investigación. Ex ante, se formulan hipótesis a partir de la teoría de cambio y ex post, se recolecta información para determinar si se aceptan o rechazan estas hipótesis.



*En el método cuantitativo, la variable independiente es una acción de intervención y la variable dependiente es su efecto, la variable de impacto. La relación es positiva cuando la variable independiente aumenta (disminuye) y la variable dependiente aumenta (disminuye), en caso contrario la relación es negativa.*

**Si A > y B > = +; Si A < y B < = +; Si A > y B < = -; Si A < y B > = -**

Otro planteo similar, en pos de demostrar causalidad a partir de la construcción de un *escenario contrafactual* (Mohr, 1999) consiste en establecer que:

X (la intervención) fue la causa de Y (variable de impacto) si y sólo si, tanto X como Y ocurrieron, y si X no hubiera ocurrido, tampoco lo hubiera hecho Y.



*¿Así, la pregunta de evaluación que se responde es: ¿Cuál hubiera sido la situación de los beneficiarios si ellos no hubieran participado en la intervención o no hubieran estado expuestos a la intervención que se evalúa?*

Si nos enfocamos en aspectos del desarrollo, la calidad de vida, la sustentabilidad o cualquier otro fenómeno complejo, primero se debe definir qué se entiende por ello y explicitar los modelos de cambio y teóricos que están detrás de la situación que se busca transformar.



Concluyendo, la parte más importante y generalmente la más difícil en el diseño de una evaluación del impacto es decidir cuáles son las preguntas que deben responderse.

Muchas evaluaciones intentan contestar demasiadas preguntas y, por consiguiente, producen resultados deficientes. Aunque resulta tentador intentar captar la mayor información posible, la literatura recomienda limitar la evaluación a un máximo de cinco preguntas fundamentales que puedan responderse de manera apropiada.

---

#### **CUARTA ETAPA: Indicadores de Impacto**

---

Una vez especificada la pregunta de evaluación, se deberá especificar cuáles serán las medidas de resultado (indicadores) que se utilizarán para determinar el impacto.

Idóneamente, estos indicadores miden los activos fundamentales, los recursos y el sentir de los agentes (productores, hogares, territorios, etc.) que resultan afectados por la intervención. (Posibles marcos teóricos: Enfoque de los Medios Sostenibles, ODS 2030, Enfoque Boisier del Desarrollo, Sistema de Inteligencia Territorial de FAO, Enfoque Embrapa, Enfoque de Eslabones de Incidencia, etc.)

Indicadores de impacto definidos por la comunidad



Es importante utilizar indicadores que identifiquen las comunidades o los participantes que se han previsto en la estrategia de la intervención. Las comunidades tienen sus propias prioridades para mejorar sus vidas, al igual que sus propias formas de identificar los indicadores del impacto y de medir los cambios suscitados. Con frecuencia, estas prioridades e indicadores son diferentes a los que identifican los equipos de evaluación.

De igual forma, es fundamental que también el tamaño de los efectos sean seleccionados en forma participativa con los principales beneficiarios y agentes involucrados en la estrategia de intervención prevista, ya que se usarán para juzgar el impacto potencial y formar la base de los cálculos de la potencia (el tamaño de muestra necesario para detectar y demostrar los cambios producidos).

Si la comunidad o los participantes desarrollan muchos indicadores del impacto, solicíteles que los prioricen mediante el uso de categorías. Es importante no tener demasiados indicadores puesto que, al igual que con las preguntas claves para la evaluación, es mejor tener unos pocos buenos indicadores que demasiados que sean deficientes. Por consiguiente, intente delimitar la cantidad de indicadores a no más de cinco por cada pregunta de evaluación.

*A tener en cuenta...*

*Los indicadores del impacto miden los cambios producidos en las condiciones económicas, sociales y ambientales de los beneficiarios como resultado de la intervención. Estos indicadores pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos.*

### Consideraciones clave

Es importante que el set de indicadores sea:

- **Específico**, para medir la información requerida de la forma más rigurosa posible;
- **Medible**, para garantizar que la información se puede obtener fácilmente;
- **Atribuible**, para asegurar que cada medida está relacionada con los logros de la intervención;
- **Realista**, para garantizar que los datos se pueden obtener de manera oportuna, con una frecuencia y costo razonable; y
- **Focalizado**, en la población objetivo, los beneficiarios directos

Los indicadores pueden ser **cuantitativos**, tales como el ingreso generado por las ventas de cultivos, o **cualitativos**, tales como mejores destrezas, conocimiento o estatus social.



Seleccionados los indicadores de interés, es preciso ajustar la visión de éxito (metas) en función de ellos, lo cual equivale a determinar el tamaño del efecto previsto atribuible a la intervención sobre las variables de resultado.

Es importante realizar simulaciones ex antes con los datos disponibles para construir diferentes escenarios de resultados sobre los indicadores seleccionados con el objetivo de poder establecer una referencia sobre la lógica causal de la intervención propuesta y el tamaño de los efectos esperados; y poder comparar intervenciones alternativas para provocar cambios en los resultados de interés.

Es importante que los indicadores seleccionados puedan identificarse a lo largo de toda la teoría de cambio para poder demostrar la *exclusividad* de la intervención en los efectos previstos/ producidos. De otra manera, sólo podríamos estar evaluando impacto a partir de métodos que presenten la construcción de un contra-factual que opere de "caja negra" para demostrar si los resultados previstos se materializaron o no.

Es por ello que la importancia de trabajar sobre una teoría del cambio se torna relevante para poder establecer diversas estrategias que permitan demostrar la coherencia de las pruebas empíricas con la relación de atribución causal, a partir de la definición de diferentes patrones de comportamiento que intentan confirmar o descartar la lógica de la intervención y/o posibles explicaciones de modelos alternativos.



*Para repasar:*

*¿Cuáles son las etapas para un correcto análisis de pertinencia?*

*¿Qué tipos de evaluaciones se pueden utilizar?*

*¿Qué tener en cuenta para decidir utilizar una evaluación de impacto?*

*¿Cuáles son los pasos a tener en cuenta para implementar una evaluación de impacto?*





## FASE 2: TEORÍA DEL CAMBIO

¿Qué indicadores serán pertinentes de utilizar para determinar el impacto?

**Comprender (construir o reconstruir) y ajustar la Teoría del Cambio que sustenta la intervención a los fines de la evaluación de impacto.**

Una buena Teoría del cambio constituye la base y el sustento de una buena evaluación de impacto. En ella se explicita cómo se entiende que determinadas acciones producen una serie de resultados que contribuyen a alcanzar los objetivos deseados:



*¿Qué estamos intentando conseguir? ¿Qué haremos para intentar conseguirlo? ¿Cómo creemos que funcionará? ¿Qué más puede ayudar o dificultar la consecución de nuestros objetivos?*

En la comprensión de la dinámica y lógica que sustenta una teoría del cambio, es donde se ajustan y validan los interrogantes clave sobre los cuales se define el propósito de la evaluación de impacto.

### Preparando el diseño de una evaluación de impacto

Los pasos indispensables para planificar el diseño de una evaluación de impacto son:



**Explicitar y construir participativamente** una lógica de cambio (o realizar su reconstrucción histórica) que contemple las alternativas de cómo se supone (creencias, modelos mentales, teorías, evidencias experiencias similares) que la intervención logrará los objetivos previstos;

**Acordar el camino** (la ruta) del impacto (especificar la estrategia de atribución causal);

**Definir las preguntas específicas** de la evaluación (precisar preguntas específicas de investigación aplicada sobre los supuestos de exclusividad y la estrategia de atribución causal, en función de las preguntas de los tomadores de decisiones); y

**Seleccionar los indicadores** para medir, valorar y analizar el diferencial de cambio.



Esto requiere un marco amplio de participación, con todos los involucrados (equipo de intervención, beneficiarios, actores locales, etc.), que permita construir visión compartida de éxito, un lenguaje común y una imagen colectiva de futuro, un escenario de consenso que exprese los objetivos compartidos y la forma como ellos serán alcanzados.



La construcción social del diseño del proyecto de evaluación de impacto posibilita que emerjan los "sentidos" mínimos comunes, tanto en cuanto a significados como a rumbos. Lo cual contribuye a dar claridad y especificidad, lo cual propicia los consensos sobre el enfoque de la evaluación, las principales preguntas de atribución y relacionamiento causal a investigar, y los vínculos entre el proceso de evaluación, la implementación de la intervención y el diseño de futuras acciones de la institución para abordar situaciones similares (análisis de escala y replicabilidad).

## EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DEL CAMBIO PARA LA GESTIÓN DEL IMPACTO

*"Una Teoría del Cambio nos permite ordenar nuestro pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir de nuestro cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado".*  
(Retolaza)

El **propósito** de una teoría del cambio es la construcción colectiva de un proceso de transformación social, analizando sus impactos sobre la lógica de atribución causal.

El pensamiento sobre teoría de cambio se refiere a un cuestionamiento sistemático de cuatro dimensiones: ideas, valores personales, el contexto en su complejidad y las estrategias relacionadas (campos de actuación).

Dicha reflexión implica trabajar con diferentes personas y grupos para hacer más explícitas sus ideas subyacentes, abriendo espacios para la responsabilidad mutua, siendo más preciso y crítico acerca del análisis de la situación, y cuestionando más al momento de identificar las estrategias. (Guijt)



### Una teoría del cambio es:

- Un enfoque orientado a los procesos para analizar sistemas complejos.
- Un mapa de ruta para el cambio: La construcción colectiva que expone la lógica causal sobre el cómo y por qué se supone que una intervención conseguirá alcanzar el futuro deseado.
- La narrativa de las secuencias posibles de eventos que describen el destino del cambio, los procesos en los cuales involucramos durante el viaje, nuestros compañeros de viaje y el sistema de creencias que subyace.
- Un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo con base en:
  - un análisis realista de contexto;
  - una auto-valoración de nuestras capacidades de facilitación de proceso; y
  - una explicitación crítica de nuestros supuestos.
- La base de una evaluación de impacto. Su construcción contribuye a especificar las preguntas de la investigación y los indicadores de cambio. (BID)
- Un modelo de pensamiento-acción sistémico no lineal, orientado al proceso, multicausal (algunas relaciones causa-efecto son conocidas, otras no) que vincula intencionalmente una serie de elementos como son:
  - el análisis del ecosistema,
  - las relaciones entre actores (la dinámica de sus intereses y distribución de poder),
  - los sistemas de creencia (modelos mentales e instituciones) y
  - la acción estratégica, a un cambio que se desea provocar en un contexto determinado (social u organizacional). (I Retolaza)
- Un enfoque que pone a la gente en el centro y considera todos los fenómenos que afectan a cómo la gente piensa e interactúa. Esto tiene implicaciones importantes en relación a quiénes somos (identidad), cómo pensamos (sistemas de creencia y supuestos), qué nos afecta y qué afectamos (contexto) y cómo actuamos (estrategias).

### Como herramienta de gestión:

- ✓ **Persigue** la realización de una Visión de Futuro.
- ✓ **Posibilita** la construcción de procesos de creación de impacto.
- ✓ **Analiza** las condiciones y los supuestos necesarios para que se produzca el impacto.
- ✓ **Explicita** la lógica causal inscripta en el proceso de cambio, sus riesgos y oportunidades.
- ✓ **Traza** el mapa de las intervenciones a lo largo de las vías lógicas causales.
- ✓ **Ofrece** a los actores involucrados un marco de construcción de “sentido” sobre la realidad que viven.
- ✓ **Contribuye** a entender y gestionar un proceso de cambio social planificado, y evaluar sus efectos.
- ✓ **Define** el sistema de alerta y monitoreo de impacto.



Desarrollar una teoría del cambio implica reunir a las partes interesadas con el fin de construir una visión colectiva del instrumento programático/ intervención, y a partir de este entendimiento compartido y la evidencia de experiencias similares, ajustar/ definir sus objetivos (los cambios deseados) y la mejor ruta para alcanzarlos sobre la lógica de su funcionamiento ante la complejidad del entorno. Al compartir nuestras suposiciones con diferentes partes interesadas, podemos encontrar que nuestras hipótesis iniciales pueden no ser ciertas; y por lo tanto, necesitan ser redefinidas, descartadas o complementadas (Retolaza).

#### **Elementos básicos de una teoría del cambio:**

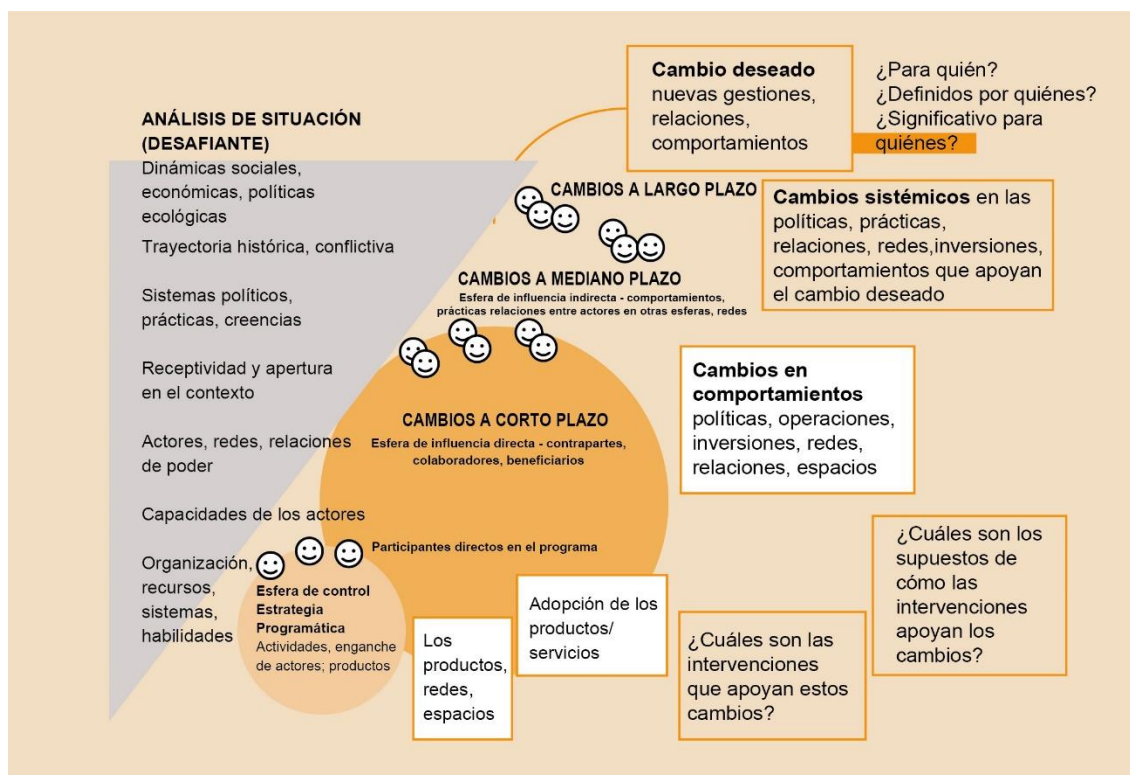
- ✓ Una visión a alcanzar (que puede ser una visión de futuro, o lograr los objetivos de un proyecto, o una alcanzar una situación deseada).
- ✓ Una cadena causal.
- ✓ Una especificación de las condiciones e influencias externas.
- ✓ La determinación de los supuestos implícitos.

#### **Elementos esenciales en la construcción de una teoría de cambio (Rochna):**

- ✓ Un análisis sólido del contexto y su complejidad: incluye una explicación más amplia, más allá de lo que se quiere cambiar.
- ✓ Objetivos de largo plazo: describir la imagen de futuro que se desea construir.
- ✓ La claridad acerca de quién promoverá el proceso de cambio, quién contribuirá, quién necesita ser influenciado y quién se beneficiará.
- ✓ Las actividades estratégicas clave: definir los campos de actuación. Los valores, el poder y la política son fundamentales para los problemas sociales.
- ✓ Back-casting: mapear retrospectivamente la ruta de transformación social, identificando el conjunto de cambios necesarios que deben hacerse (es decir, las condiciones previas).
- ✓ Explicitar las conjeturas: es muy importante la claridad sobre nuestros supuestos colectivos acerca de la naturaleza de los problemas sociales y cómo el cambio vendrá.
- ✓ Carácter sistémico: plantear abordajes desde una perspectiva multinivel, potenciando la capacidad de análisis y evaluación de posibles efectos e impactos generados desde las intervenciones debido a su lógica integral y transversal.



Figura 2: Elementos de una Teoría del Cambio



Fuente: Taller Introducción a la Teoría del Cambio, Ministerio de Desarrollo social, Chile, agosto-septiembre 2016.

## Pasos para construir una Teoría del Cambio en Contextos Complejos:

**1. Análisis de Contexto:** Actualización de los Paradigmas; Análisis de Entornos complejos y multi-escalares (pluralidad de dimensiones y escalas) del ecosistema (histórico, social, político, económico, relacional, etc.), su dinámica y factores de cambio.

**2. Definición de la Visión de Éxito** (Escenario de cambio): Construcción colectiva de una Imagen de Futuro posible, plausible y deseada; y/o la visión de éxito como el cambio más significativo esperado, la imagen objetivo; y/o el macro cambio deseado para una situación particular. Visualizar claramente el Cambio Deseado o el “sueño despierto”: caminar el futuro (generar una imagen viva), establecer

dimensiones críticas, identificar los impactos posibles y construir una visión compartida de futuro.

**3. Identificación de la Dinámica Multi-actores:** Análisis de la participación y las relaciones de poder en los procesos de cambio. Explorar las ideas (valores y creencias) que otros actores tienen sobre el ecosistema, su dinámica y factores de cambio en función de sus objetivos estratégicos. Identificar áreas estratégicas (campos de actuación) sobre las que se va a sustentar el cambio deseado. Tiende a que el proceso de apropiación para el cambio sea exitoso.

**4. Definición de las Precondiciones** o situaciones que tienen que estar presentes para que el cambio pueda darse a lo largo del encadenamiento causal, condiciones suficientes y necesarias para el logro de la Visión de Éxito. Existen precondiciones a un nivel primario, secundario, terciario, etc. que se corresponden a las distintas unidades espacio-temporales.

**5. Identificación de las Intervenciones:** Son acciones que permiten alcanzar resultados, que son las precondiciones del nivel inmediatamente superior. En esta instancia es necesario: i) explorar e identificar opciones de colaboración/competencia entre los distintos actores involucrados; ii) la identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo de habilidades en los individuos, comunidades u organizaciones para que se logren las precondiciones. Se consideran las capacidades técnicas (saber desarrollar y usar tecnologías) y las capacidades funcionales (saber gestionar un dispositivo, colaborar, comunicar, etc.).

**6. Articulación de los Supuestos** (explícitos e implícitos): Representan situaciones fuera del control organizacional y que influyen en el proceso de cambio. Implica explicitar con los beneficiarios y actores involucrados los supuestos que subyacen a la (lógica de) intervención, explorarlos críticamente, reflexionar sobre ellos, para poder intervenir teniéndolos en cuenta, ya que son los que van a regir la posibilidad de cambio. Un supuesto es una creencia, por ejemplo: valores, filosofías, paradigmas y visiones del mundo, contexto, normas sociales y culturales, relaciones de poder, modelos mentales, etc. Los supuestos son

subjetivos, limitados y temporales, son la base de las acciones.

**7. Definición de los Indicadores de Cambio:** Un indicador es una variable que aporta información de otras variables o fenómeno complejo que es utilizado para brindar información y que es utilizado como parámetro para tomar una decisión. Son métricas que permiten conocer si se alcanza o no el éxito en la implementación del proyecto. La generación de indicadores implica definir y estructurar las preguntas de evaluación de impacto como hipótesis comprobables del efecto esperado. Afinar las hipótesis y hacer una primera identificación de los descriptores con los beneficiarios y actores involucrados.

**8. Diseño de las Rutas del Cambio y elección del Camino del Impacto:** Mapear las rutas de cambio, que pueden ser representadas como cadenas de atribución causal, caminos del impacto u otras formas menos lineales de anticipar el futuro como la prospectiva y el pensamiento complejo. Análisis de las posibles trayectorias de cambio y construcción social del proceso de creación de impacto. Simulación ex ante, juego de toma de decisiones sobre los escenarios de impacto y selección del camino del impacto.

**9. Redacción del Sustento Narrativo:** Descripción narrativa de la trayectoria de cambio que va desde el momento actual hasta la configuración de la imagen de futuro deseada (construcción del escenario de impacto).

**10. Diseño de Mecanismos de Aprendizaje, Monitoreo y Evaluación:** Planificación estratégica del sistema de gestión del impacto, utilizando un

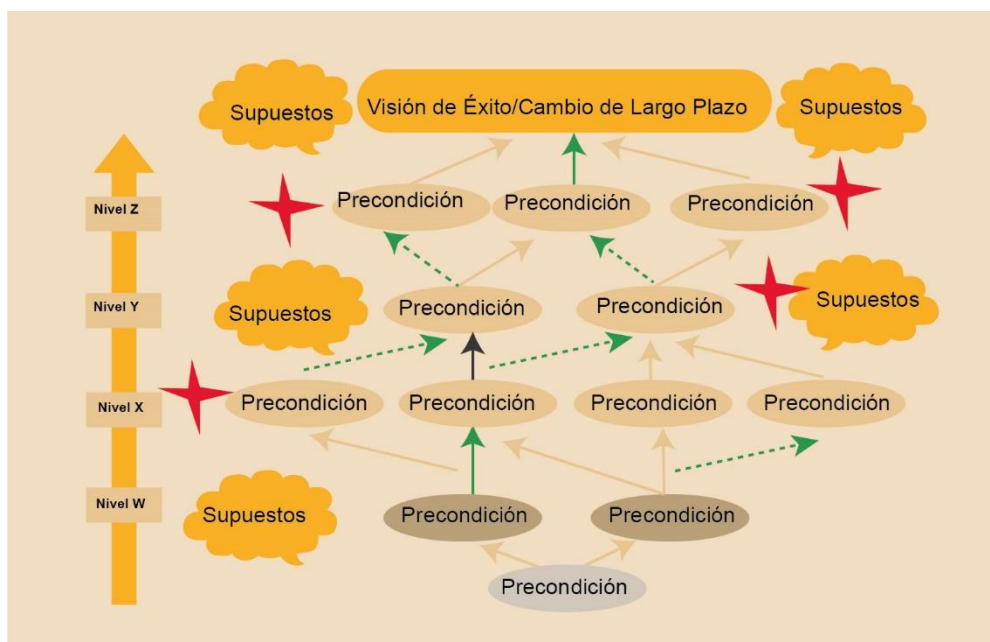




modelo adaptativo/iterativo y espiralado para la documentación del proceso de cambio y su apropiación, generación de evidencias, monitoreo, evaluación, aprendizaje y reflexión sobre lo que funciona o no. Identificar brechas de

conocimiento que aporten contenidos a una agenda de aprendizaje y/o investigación (agendas compartidas I+D+i). Construir un radar de los impactos. Validar el conjunto de los resultados con sus protagonistas (beneficiarios y actores involucrados).

Figura 3: La Ruta del Cambio



Fuente: Taller Introducción a la Teoría del Cambio, Ministerio de Desarrollo social, Chile, agosto-septiembre 2016.

## ¿CÓMO TRANSITAR ESTE PROCESO DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA?

A continuación, especificamos algunos **interrogantes claves y técnicas** para motivar la reflexión colectiva en pos de la construcción de una Teoría del Cambio.

## 1. Análisis de Contexto:



¿Cuál es el problema que queremos solucionar? ¿En cuál entorno se produce? ¿Cuáles son contextos estratégicos donde se reproduce? ¿Cuáles son sus límites espacio-temporales? ¿Cuáles son los multi-niveles/ escalas de intervención?

Cambio deseado: ¿Cuál es el cambio sostenible y justo que deseo generar en mi contexto?

Elementos del cambio: ¿Cuáles son las Áreas Estratégicas que sostienen ese cambio deseado? ¿Quiénes son los Actores Estratégicos/ Protagonistas que pueden contribuir al cambio deseado?

¿Cuáles son las condiciones políticas, sociales, históricas y económicas que afectan o son afectadas por el proceso de cambio?

¿Qué oportunidades vemos en el contexto?

¿Qué estructuras societales (instituciones formales y no formales y sus normas, marcos legales, prácticas culturales, etc.) debemos considerar en nuestro análisis y cómo afectan al proceso?

¿Quiénes son los actores involucrados en el proceso de cambio y cómo se relacionan entre sí?

¿Qué intervalo de tiempo estamos visualizando?

¿Cuál es la historia que podemos contar acerca del cambio que queremos promover? (esbozar una primera narrativa del cambio)



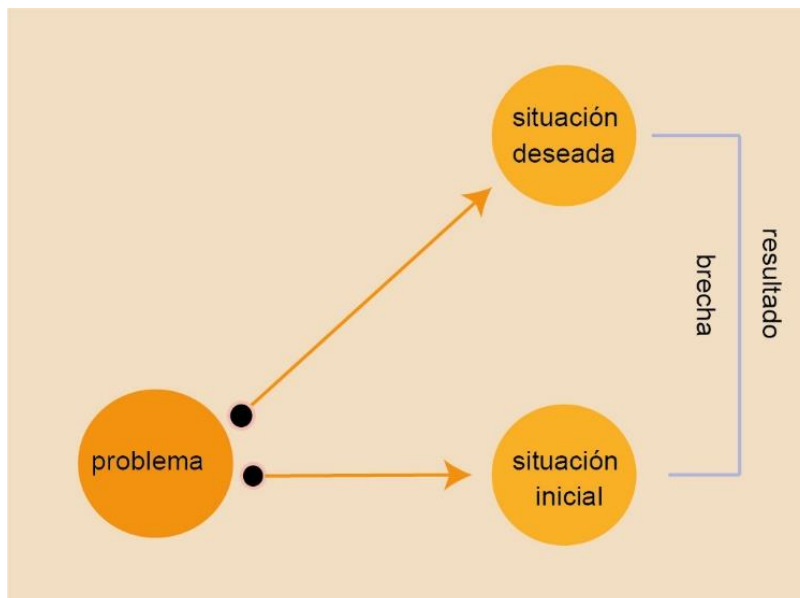
### **Algunas técnicas que pueden contribuir a este análisis:**

Técnica STEEP-V para un análisis multidimensional y multiescalar del entorno: identificación de factores de cambio, protagonistas y fenómenos complejos; determinar las variables estratégicas/ fuerzas impulsoras, las instituciones (formales e informales/ las reglas de juego).

Construcción de arquetipos de escenarios (tendencial, nuevos equilibrios, transformación, colapso) para ampliar el espectro de los efectos anticipados/ previstos (deseados y no deseados).



Figura 4: Situación Problema



Fuente: Manual sobre la Gestión basada en Resultados, UNICEF 2017.

## 2. Definición de la Visión de Éxito



¿Qué cambio deseamos que ocurra?

¿Cuál es el propósito del cambio que queremos contribuir a que ocurra?

¿Cuáles son las cuestiones que queremos ayudar a cambiar?

¿Cuáles son los temas que queremos contribuir a que cambien?

¿Quiénes son los actores involucrados en el proceso de cambio?

¿En qué nivel estamos visualizando el cambio (eventos, patrones, estructuras)?

¿Cuál es la transformación que el proyecto/ intervención puede producir en pos de contribuir a alcanzar el cambio deseado?

¿Qué periodo de tiempo esto es posible?

¿Cuáles son los impactos que estaríamos promoviendo con este accionar?

### 3. Identificación de la Dinámica Multi-actores



¿Quiénes son las partes interesadas clave que afectan o se ven afectadas por el proceso de cambio?

¿Cuáles son los intereses y las posiciones de estas partes interesadas en relación con el proceso?

¿Qué tipos de relaciones existen entre los actores implicados y qué patrones de relación existen?

¿Qué cambios deben tener lugar en estas relaciones para poder generar sinergias e intereses compartidos en nuestro proceso de cambio?

¿Qué alianzas de bloqueo y sinergias existen entre las partes interesadas?

¿Qué tipo de alianzas debemos promover entre los motores y los flotadores?

¿Qué estrategias debemos implementar para dividir a los bloqueadores?

¿Qué estrategias deberíamos implementar para acercar a los flotadores y bloqueadores a nuestra posición?

¿Cuáles son los supuestos subyacentes a nuestro análisis de las partes interesadas, sus relaciones y alianzas estratégicas?

Ajuste de la visión de éxito: Construcción de la visión compartida de futuro.

¿Cuál es el problema que colectivamente se quiere atender?

¿Cuáles son las causas del problema que se pueden identificar?

¿A qué nivel de profundidad se quiere trabajar?

¿Qué impacto se quiere lograr y qué resultado se quiere alcanzar?

¿Quién y qué podría ser impactado?

¿Cómo impactar esos grupos? ¿Por cuál medio?

¿Cuáles son sus dimensiones críticas?



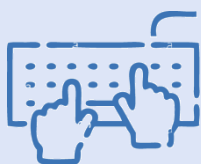
Algunas técnicas que pueden contribuir a este análisis:

MACTOR, Teoría del Juego Social, planificación situada, análisis de posicionamiento e influencia, análisis IGO de importancia y gobernabilidad, etc.



Las **dimensiones críticas** se corresponden al impacto esperado. Contienen los indicadores fundamentales para evaluar la deseabilidad y sostenibilidad de los futuros alternativos, del escenario de impacto en contraposición al escenario sin intervención o a los escenarios con distintas modalidades o niveles de intervención. Son las dimensiones a partir de las cuales monitorear y evaluar/mirar las implicancias/ efectos de cada alternativa.

#### 4. Definición de las Precondiciones



¿Cuáles son las condiciones para el cambio?

¿Qué necesita estar en su lugar para que el cambio deseado llegue a ocurrir? (Marco jurídico, relaciones, plataformas-espacios relacionales, financiamiento, información, instituciones, liderazgos, etc.)

¿Cuáles son las situaciones que deben producirse para que el cambio pueda materializarse?

¿Cómo se relacionan estas condiciones entre sí?

¿Cuáles son los obstáculos para que estas condiciones no estén en su lugar?

¿Cuáles son las oportunidades que el contexto ofrece para que estas condiciones ocurran?

#### 5. Identificación de las Intervenciones



¿Qué podemos hacer para aumentar la probabilidad de que se produzcan estas condiciones?

¿Cuál es la contribución más efectiva que podemos aportar?

¿Cómo se relaciona nuestra contribución con otras contribuciones procedentes de diferentes actores? (Competencia, complementariedad, colaboración, conflicto, etc.)

¿Quién más está trabajando en ese terreno? ¿Hay posibilidades de alianzas? ¿Hay posibilidades de competencia?

¿Puede y quiere trabajar en alianzas?

- ¿Cuáles capacidades y recursos pueden “tomarse” de otros?
- ¿Cómo se relaciona nuestra contribución con las condiciones para el cambio? ¿Cuál es la lógica detrás?
- ¿Qué capacidades tenemos y cuáles necesitamos desarrollar para un desempeño efectivo?
- ¿Por qué pensamos que nuestras intervenciones contribuirán efectivamente a esas condiciones y al cambio deseado?
- ¿Qué estrategias necesitamos implementar para actuar con eficacia? (Estrategias adaptativas y estructuradas)
- ¿Qué estrategias necesitamos implementar para mejorar las relaciones entre las partes interesadas?

## 6. Articulación de los Supuestos



- ¿Qué supuestos de partida sustentan nuestro Cambio Deseado?
- ¿Quién ha participado en la construcción y diseño de nuestra Teoría del Cambio?
- ¿Cuáles son los supuestos (de partida y de proceso) sobre los que se sustenta nuestra Lógica de Cambio?
- ¿Con quienes los hemos compartido y argumentado?
- ¿Por qué pensamos que nuestras intervenciones contribuirán efectivamente a esas condiciones y al cambio deseado?
- ¿Cómo incide nuestra(s) identidad(es) y experiencia de vida en la configuración de nuestros supuestos?
- ¿Qué no estamos viendo que necesitamos ver?
- ¿Qué mecanismos tenemos para explicar y revisar nuestros supuestos?
- ¿Con quién hemos compartido y discutido estos supuestos?
- ¿Qué suposiciones debemos reconsiderar?
- ¿Cómo reaccionamos cuando alguien cuestiona nuestras suposiciones?





## 7. Definición de los Indicadores de Cambio



¿Quién determina qué es lo que hay que observar para saber si hemos logrado los cambios deseados?

¿Qué señales de cambio observamos en el entorno que nos permiten saber que las condiciones planteadas en un inicio ya están teniendo lugar actualmente?

¿Cómo leer el contexto para ver cuáles son los efectos que podemos percibir en el mismo a raíz de nuestra acción?

¿Cómo se está dando realmente el cambio?

¿Cuál es nuestra contribución a la ocurrencia del mismo?

¿De qué manera y con quién vamos a recoger las evidencias que indican el cambio?

¿Cómo sabemos que hemos logrado nuestros objetivos?

¿Sobre qué suposiciones basamos nuestro análisis de los indicadores?

¿Qué faltó contemplar en su construcción?

¿Qué resultados no esperados y/ o negativos han tenido lugar debido a nuestras acciones?



Técnica que puede contribuir a este análisis: El camino del Impacto.

1. Definir el enfoque de la evaluación con los actores clave.
2. Revisar los impactos posibles y construir un primer relato.
3. Especificar las preguntas de evaluación.
4. Afinar las hipótesis y hacer una primera identificación de los descriptores con los actores.
5. Afinar el relato de la innovación y documentar el camino del impacto (simulación ex ante).
6. Caracterizar los impactos de 1er nivel (sobre los beneficiarios) y 2do nivel (sobre la comunidad que se impacta a partir del impacto sobre los beneficiarios).
7. Identificar o construir los indicadores.
8. Construir un radar de los impactos.

## 8. Diseño de las Rutas del Cambio y elección del Camino del Impacto



¿Qué objetivos específicos nos vamos a trazar a mediano plazo para lograr esos resultados de cambio estratégico?

¿Qué acciones estratégicas (y con qué individuos, organizaciones e instituciones) vamos a impulsar para generar condiciones sostenibles y sostenidas para avanzar en nuestra Ruta de Cambio?

¿Qué condiciones y supuestos son imprescindibles que existan/ sucedan para llegar a ese cambio deseado?

¿Cómo visualizaríamos esas condiciones y supuestos desde un enfoque de cadena causa-efecto?

¿Qué condiciones son simultáneas y cuáles tienen que darse de forma secuencial?

¿Cuáles herramientas o estrategias se necesitarían para impactar o influenciar los grupos/ estructuras identificadas?

¿Cuáles recursos se necesitarían para influenciar los grupos/ estructuras identificadas?

¿Qué recursos ya se tienen?

¿Cuáles habilidades se deben desarrollar? ¿Cómo se deben capitalizar los recursos humanos involucrados?



Técnica que puede contribuir a este análisis: La ruta del cambio.

1. *Revisión de las áreas estratégicas:* Revisar las áreas estratégicas que conforman el Cambio Deseado y enunciarlas.
2. *Revisión de las (pre)condiciones necesarias:* Revisar las condiciones necesarias para el logro de esas áreas estratégicas (que a su vez nos llevan hacia el Cambio Deseado)
3. *Agrupaciones y diseño de la ruta de cambio:* Agrupar aquellas ideas que podrían conformar una sola agrupación de condición necesaria y enunciarla como Resultado de Proceso, como efecto logrado.

Trazar una Ruta de Cambio para cada área estratégica considerando que las condiciones pueden ser secuenciales y simultáneas.

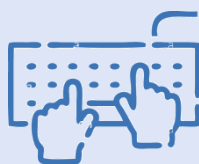


Cada Área Estratégica ordenará temporalmente las condiciones clave para el logro de los objetivos del Área Estratégica.

4. *Revisar los supuestos de partida (simultánea e iterativamente)*: Revisar los supuestos identificados enfocándose en aquellos que nos ayudan a desarrollar y sustentar nuestra lógica de cambio.

Revisar las condiciones de cambio y explicitar los supuestos que sustentan la decisión de identificar esa condición como necesaria para el logro del Cambio Deseado. En caso de que el supuesto no se sustente, deberemos revisar la pertinencia de la condición y su enunciado.

## 9. Redacción del Sustento Narrativo



¿Qué historia narrar sobre el camino del impacto?

¿Cuál es la decisión estratégica de narrativa a documentar para la construcción de sentidos que propicie la apropiación del proceso de cambio?



Algunas técnicas que pueden contribuir a este análisis:

Método What... If, construcción de escenarios, trazo de diagramas de caminos del cambio, etc.

→ **Método “What... if”:**

Pregunta principal: Si ocurre tal situación...

Momento inicial: Si... (sobre cada indicador de impacto de las dimensiones críticas)

2do momento, entonces... porque...

3er momento, entonces... porque...

4to momento, entonces... porque...

Impacto de 1er nivel... (cambio deseado)

Impacto de 2do nivel...

→ **Narrativa:**

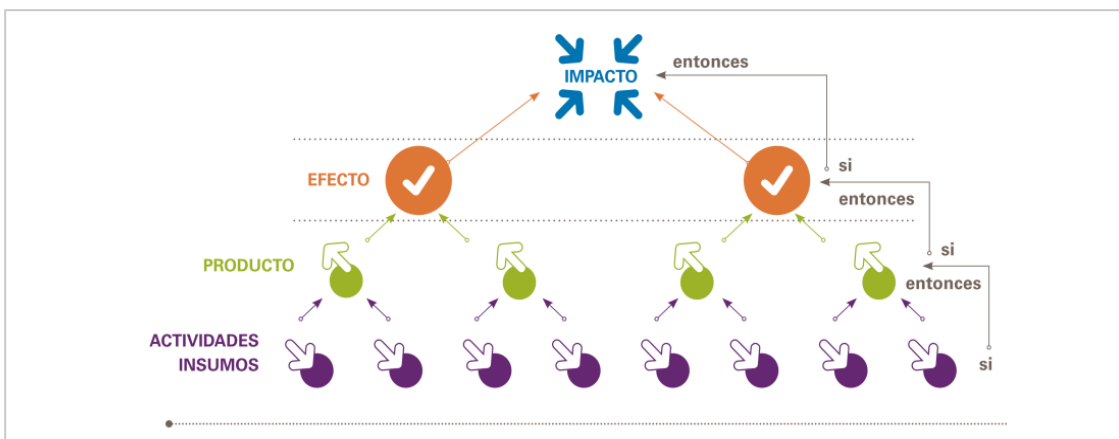
Si... (Si ocurre tal situación/ causa)

Entonces... (entonces sucede tal consecuencia/ efecto)

Porque... se prevé tal motivación, tal supuesto de comportamiento, tal evento de ocurrencia y tal estrategia... que condiciona a su vez, a determinada situación/ acción... o a tal otra/s...

Si...

Figura 5: Encadenando resultados con el método "What... if"  
Construir una cadena de resultados usando la lógica "si, entonces" de la teoría del cambio



Fuente: Manual sobre la Gestión basada en Resultados, UNICEF 2017.

## 10. Diseño de Mecanismos de Aprendizaje, Monitoreo y Evaluación



¿Cómo saber cuándo se ha sido exitoso? ¿De qué manera medirlo?

¿Es esto algo con lo que la organización trabajaría? ¿La organización estaría de acuerdo con esta propuesta como un análisis razonable y preciso?

¿De qué manera se produjo en la práctica la recolección de las evidencias que indican el cambio? ¿Qué aprendizajes rescatamos?

¿Con quién y cómo vamos a compartir y validar esas evidencias?

¿Cómo esas evidencias nos permiten aprender individual y organizacionalmente y ser mutuamente responsables de nuestras acciones?



Una vez determinada la teoría de cambio, ya se está en camino de crear un plan estratégico o de mejorar el plan actual para enriquecer y ajustar el direccionamiento estratégico de la intervención.

## TÓPICOS SOBRE DESARROLLO, REPRESENTACIÓN Y USO DE UNA TEORÍA DEL CAMBIO

A continuación, se presentan las sugerencias extraídas de <https://www.betterevaluation.org/> sobre lo que podrían considerarse buenas prácticas, prácticas adecuadas y prácticas inadecuadas en el desarrollo, la representación y el uso de una teoría de cambio.

### El paso a paso para desarrollar una Teoría del Cambio

#### 1. Definir el proceso que se utilizará:

¿quién participará? ¿Con qué funciones y responsabilidades? ¿Qué fuentes se utilizarán y priorizarán?

Práctica inadecuada: Lluvia de ideas.

Práctica adecuada: Proceso sistemático que integra planificación, investigación, evaluaciones y aprendizajes de las experiencias previas.

Mejor práctica: Proceso de construcción social desde la voz directa de los beneficiarios y protagonistas del cambio.

## 2. Análisis de la situación:

Identificación de la situación problema, las necesidades, oportunidades, fortalezas y demandas del SAB; y sus causas subyacentes.

Práctica inadecuada: Enfocado sólo en los problemas.

Práctica adecuada: Análisis completo de la situación problema, brechas entre la situación actual y deseada, recursos y oportunidades para producir el cambio, coherencia con la misión y lineamientos estratégicos de los protagonistas del cambio.

---

## 3. Explicitar resultados e impactos esperados

**(positivos y negativos, medibles o no)**

Práctica inadecuada: Lluvia de ideas.

4. Identificar las posibles teorías del cambio: ¿cómo creemos que se producirá el cambio?

---

Práctica inadecuada: Identificar sólo con una teoría de cambio o varias en forma incompleta, sin abordar todas las dimensiones del cambio.

Práctica adecuada: Explicitar las diferentes teorías del cambio que entran en juego para transformar la situación problema, sus diferentes niveles y contextos posibles. Trabajar con los distintos niveles de teoría de cambio en función de la visión compartida de futuro.

Mejor práctica: Trabajar las diferentes alternativas que conectan las teorías de cambio en sus diferentes niveles. Explicitar sus interconexiones.

---





---

**5. Construir el camino del impacto:** ¿que movilizará las teorías de cambio para producir el impacto esperado?

Práctica inadecuada: Listar actividades posibles.

Práctica adecuada: Explicitar las actividades específicas que promoverán el logro de resultados intermedios y finales en cada nivel y etapa del encadenamiento causal.

Mejor práctica: Agenda compartida de futuro con las actividades relevantes ante diversidad de contextos que podrían emerger en el camino hacia la producción del impacto deseado.

---

**6. ¿Cambios sostenibles?:** ¿Cómo se considera se sostendrán a lo largo del tiempo los logros de la intervención?

Práctica inadecuada: No se abordan.

Práctica adecuada: Se explicita una estrategia de sostenibilidad plausible.

---

**7. ¿Cambios de escala?:** ¿cómo se proyecta el alcance y la escala de la intervención?

Práctica inadecuada: No se prevén acciones para un cambio de escala.

Práctica adecuada: Se explicita una estrategia plausible para incrementar la escala de trabajo.

---

**8. Identificar posibles impactos significativos no deseados** (positivos y negativos)

**Práctica inadecuada:** Análisis insuficiente para detectar todos los impactos potenciales, tanto impactos plausibles negativos no abordados como positivos no deseados.

**Práctica adecuada:** Los impactos plausibles negativos significativos forman parte de la estrategia de gestión de riesgos de la intervención (se identifican y monitorean), al igual que se anticipan otros impactos plausibles positivos significativos, aunque no sean objetivo del proyecto de intervención (no deseados).

**Mejor práctica:** Agenda de futuro compartida con estrategias concretas para reducir el riesgo de los posibles impactos negativos y monitoreo continuo de la emergencia de otros posibles impactos significativos, negativos y positivos no deseados que puedan enriquecer, potenciar u obstaculizar el desarrollo de la intervención.

---

### 9. Gestionar el impacto:

monitoreo continuo de las Teorías de Cambio y el Camino del Impacto.

**Práctica inadecuada:** Que la construcción/ reconstrucción de la Teoría de Cambio sea solo una etapa del proceso y no se utilice como herramienta de gestión para producir impacto.

**Práctica adecuada:** Desarrollar un modelo de gestión y plan de monitoreo basado en las Teorías de Cambio y el Camino del Impacto.

**Mejor práctica:** Implementar al modelo de gestión por impacto un sistema vigía de los cambios de contextos, el surgimiento de nuevos supuestos subyacentes, hechos de ruptura, diálogo continuo con los beneficiarios y protagonistas del cambio para garantizar el proceso de creación de los impactos deseados.



## ¿Cómo representar una Teoría del Cambio?... el uso de diagramas y narrativas.

Práctica inadecuada:

La utilización de modelos lineales para identificar el vínculo entre acciones, productos, resultados e impacto, ya que reducen el análisis de las dinámicas de cambio en contextos complejos. Esto lleva a desarrollar un diagrama para todos los propósitos de cambio.

Práctica adecuada:

Desarrollar diagramas de jerarquías de resultados donde se vinculen las teorías de cambio y expliciten las teorías de acción a partir de narrativas adjuntas (construcción de escenarios/ prospectiva). Los diagramas se construyen con mayor o menor detalle según propósitos específicos y el vínculo hacia cada nivel de la teoría de cambio. Establecer diagramas causales propios a las teorías de cambio que conforman el camino del impacto a desarrollar.

Mejor práctica:

Desarrollar diagramas de atribución de causalidad (exclusiva, compartida y las vías causales alternativas) anidados entre sí, que conformen la Teoría General del Cambio, el Camino del Impacto deseado y potencial, integrando las alternativas de teorías de acción posibles.

## ¿Cómo usar una Teoría del Cambio?... planificar e integrar el proceso de investigación, gestión y evaluación

Práctica inadecuada:

Construir una Teoría de Cambio sólo para identificar indicadores y mecanismos de causalidad para generar evidencia del cambio.

Práctica adecuada:

Construir una Teoría de Cambio para gestionar procesos de creación de impacto y medir su alcance e intensidad.



**Para repasar:**

¿Qué se debe tener en cuenta para construir una buena Teoría del cambio?

¿Cuál es la relación entre una correcta Teoría del cambio y el diseño de una evaluación de impacto?

¿Cómo construir una Teoría del cambio en contextos complejos?

¿Cuáles son los interrogantes claves y técnicas para construir una Teoría el cambio de manera colectiva?

**GESTIÓN DEL IMPACTO**

## FASE 3: GESTIÓN DEL IMPACTO



Hay que acordar y comunicar cómo se gestionará la evaluación, los equipos de trabajo, quienes tomarán cada tipo de decisiones y cómo se garantizará su calidad. Es importante dedicar suficiente tiempo a diseñar un diseño fiable y pertinente antes de empezar con la recolección o el análisis de datos. Se debe revisar el diseño que se planteó al momento de formulación del proyecto e informar los cambios y ajustes necesarios ante el contexto actual en un informe inicial del proceso de evaluación.

Para **conformar el equipo** se deberá explicitar los términos de referencia de la investigación y definir las competencias básicas para desarrollarla. Los términos de referencia deben especificar por qué se lleva a cabo la evaluación, quién utilizará la evaluación, cuál es la teoría del cambio que sustentó la acción, las preguntas estratégicas que motivan la evaluación, los criterios a partir de los cuales se emitirán los juicios de valor y los recursos que se disponen para llevarla a cabo. Esto es de suma importancia para garantizar la ética de la evaluación. Dicho con otras palabras, *las reglas de operación pertenecen a la estrategia de implementación de la intervención, no son impuestas por el diseño de evaluación, sino que este se ajusta a ellas.*

El equipo constituido debe ser multidisciplinario, con experiencia en el diseño y análisis de indicadores, con presencia de un experto metodológico y expertos temáticos en el área de la intervención.

Elegir el **momento oportuno** para llevar a cabo una evaluación del impacto es fundamental, ya que tendrá implicaciones en los resultados obtenidos. La mayoría de las intervenciones que actúan sobre el desarrollo suelen materializar su impacto bastante tiempo después que esta llegue a su fin; los beneficiarios suelen tener ciertas expectativas sobre los beneficios de haber participado en la intervención que requieren varios años para su materialización. Es importante preguntar a los beneficiarios cuándo consideran que es el momento oportuno para efectuar la evaluación y planificar la evaluación en torno a ello.



## ¿CUÁNDO Y CÓMO PROGRAMAR UNA EVALUACIÓN EN EL TIEMPO?

La evaluación de impacto se puede planificar en cualquier momento de la vida de un proyecto:

- . ex ante, durante el proceso de diseño;
- . al comienzo, fase de inicio de la intervención;
- . durante su proceso de implementación;
- . ex post, a la vista de los cambios producidos

Su **ejecución** debería programarse una vez que la intervención alcance madurez para ser estable. De ello depende el tiempo que se requiere para que los resultados se puedan medir. A su vez, es importante encontrar un equilibrio adecuado entre el tiempo de madurez y la factibilidad de efectuar la evaluación (que no exceda el tiempo de poder seguir contando con el compromiso y motivación de los agentes involucrados en la intervención), aunque esto implique el riesgo de encontrar un impacto parcial o nulo.

A su vez, la **evaluación** está sujeta a los plazos previstos de la intervención, a la duración completa de su ciclo de vida, incluyendo retrasos potenciales. Para ello, es importante adoptar estrategias de monitoreo orientado a impacto, donde se fundamenten estas decisiones sobre el progreso real de la intervención y el tiempo que se requiere para que los impactos se materialicen.

Dependiendo el tipo de resultado de interés que se quiera evaluar, dependerá su tiempo de maduración. No es lo mismo si estamos monitoreando indicadores del tipo ingreso sobre intervenciones financieras o estrategias comerciales cuyo impacto suele materializarse en el corto plazo, que intervenciones que influyen sobre prácticas culturales, indicadores de salud o acciones sobre el desarrollo y/o el medio ambiente que suelen manifestarse en el mediano y largo plazo.



De esto, podemos rescatar la importancia de evaluar el impacto de mecanismos causales por sobre toda la intervención, identificando aquellos que den cuenta del proceso de cambio al mismo tiempo que se expresen en el corto plazo (aunque aún no capturen el impacto en su plenitud). Es importante recopilar información de impacto de corto plazo que de indicios de los resultados previstos en el largo plazo.



Estos estudios de evaluación temprana del impacto permiten estimular el diálogo con los agentes involucrados (participantes/ asesores/ movilizadores de la intervención, actores locales y beneficiarios) y producir aprendizajes para ajustar la propuesta de intervención en función del impacto deseado.

## Elegir el momento para planificar el diseño de una evaluación de impacto

### Evaluaciones de impacto prospectivas:



Se **desarrollan** simultáneamente con el diseño del programa y se incorporan en la implementación del mismo.

Se **sustentan** en las estrategias de atribución causal y metodologías de evaluación que anticipan y que no anticipan los efectos de la intervención (impactos previstos y no previstos, métodos deductivos e inductivos).

Su **característica** más importante es la posibilidad de construcción de un escenario contra-factual y del análisis de coherencia de los datos empíricos.

Este enfoque **posibilita** establecer línea de base, promueve la construcción de una teoría de cambio, permite la simulación ex ante y anticipar la magnitud del impacto, potencia el aprendizaje social y la mejora continua para la gestión y comprensión de los procesos de desarrollo. Promueve los enfoques mixtos de evaluación cuali-cuantitativa y el monitoreo orientado a impacto.

En una evaluación de impacto se usan principalmente los métodos cualitativos para entender e incorporar la percepción de los beneficiarios/as en la evaluación.

**Principales técnicas:** entrevistas, observación participante, grupos focales, registros audiovisuales.

En Blundell y Costa Dias (2000), los **métodos de evaluación** se clasifican en cinco categorías:

- ✓ Experimentos aleatorios (diseño de experimentos tradicional)
- ✓ Experimentos naturales (difference-in-difference, before-after)



- ✓ Métodos de comparaciones pareadas (matching)
- ✓ Selección de modelos (variables instrumentales)
- ✓ Modelos de simulación (simular efectos de política)

### Evaluaciones de impacto retrospectivas:



**Evalúan** el impacto del programa después de que se lo haya implementado, y los grupos de tratamiento y de comparación se generan ex post.

Se **sustentan** en las estrategias de atribución causal y metodologías de evaluación que no anticipan los efectos de la intervención.

La **viabilidad** de un ejercicio cuantitativo no está garantizada por la limitante en el acceso a datos específicos para el análisis de impacto.

Implica reconstrucción histórica de la teoría de cambio, depende de la claridad de las reglas de operación pre-establecidas y de la disponibilidad de información generada. Potencia la evaluación cualitativa (y participativa) del impacto.

## ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

Se cuenta con una gran flexibilidad para combinar diferentes herramientas y métodos de investigación de acuerdo a las características, la complejidad y el contexto de la intervención. No existe una estrategia única y predefinida para evaluar impacto, sino diversidad de opciones que permiten comprender y demostrar atribución de causalidad.

Las principales metodologías centran su enfoque en si se anticipan o no se anticipan los efectos de las intervenciones. Esta diferencia radica principalmente en el concepto que se adopta de causalidad y el tipo de efectos a investigar (previstos y no previstos, positivos y negativos).



Los posibles efectos (positivos y negativos) deben ser definidos junto a la evaluación de diseño de la intervención. Se focaliza en los impactos (previstos) que surgen de la estrategia establecida para responder al problema u oportunidad que dio origen a la intervención. Permite la utilización de métodos cuantitativos de evaluación. Se basa en el método deductivo de investigación; ex ante, se formulan hipótesis sobre los mecanismos causales a partir de la teoría de cambio y ex post, se recolecta información para determinar si se aceptan o rechazan dichas hipótesis.

### Anticipando los efectos del programa

- ✓ **Esta estrategia de atribución causal se sustenta en la construcción de un escenario contrafactual**, lo cual implica dar respuesta al interrogante sobre cuál hubiera sido la situación de los beneficiarios si ellos no hubieran participado en la intervención o no hubieran estado expuestos a la intervención que se evalúa. En términos de investigación, surge el problema de que el impacto nunca puede ser observado directamente, dado que sólo una de las dos situaciones potenciales (participar o no participar) es observada para cada beneficiario en un momento dado.
- ✓ La ejecución de la intervención conduce a la variación en las variables de impacto (efectos), cuando todos los otros factores (que podrían estar influyendo) permanecen constantes (*ceteris paribus*). **La construcción del contrafactual busca aislar el efecto de factores externos a la intervención que pudieran estar causando las variaciones en las condiciones (económicas, sociales y ambientales) de los beneficiarios, para determinar el efecto neto o impacto.**
- ✓ Existen **diferentes tipos de diseños** metodológicos para medir el impacto, que varían en la forma y los criterios que se utilizan para construir el contrafactual: experimental, cuasi experimental y no experimental.
- ✓ Dos tipos de escenario contrafactual son comúnmente usados:



Comparar las condiciones de desarrollo de los beneficiarios del programa (grupo de tratamiento) con personas que no acceden a estos beneficios, pero tienen características similares a las de los beneficiarios;

Comparar la situación de los beneficiarios en diferentes momentos del tiempo (antes y después de la intervención).

- ✓ Asimismo, los **diseños** se diferencian en el método de selección de estos grupos, que puede ser aleatorio o no aleatorio. Es importante que esto se realice según las reglas operativas de la intervención, asumiéndolas para el diseño de la evaluación.

### No anticipando los efectos del programa



Esta estrategia no requiere de una predefinición de las variables de impacto, por ende no requiere planificar el diseño de la evaluación durante el tiempo de formulación del proyecto de intervención y tampoco es necesario imponer controles para aislar la incidencia de factores externos. Esta estrategia se enfoca en valorar tanto los efectos (positivos y negativos) previstos como los no previstos por la intervención. Al ser una evaluación de diseño retrospectivo, permite centrar el análisis en los mecanismos que producen los efectos y en el contexto en que estos ocurren, pasando a un segundo plano la cuantificación del efecto neto de la intervención



La importancia de esta estrategia, como lo afirma Stufflebeam (2000) radica en que los efectos no previstos de la intervención muchas veces son más importantes que aquellos identificados anticipadamente por los involucrados y evaluadores. Por esta razón es que se deben integrar ambos enfoques, trabajar desde el espíritu de la evaluación prospectiva del impacto (cualitativa o cuantitativamente según su relevancia para las preguntas de evaluación definidas), completando el análisis desde una estrategia que se enfoque en ampliar la gama de los impactos producidos a partir de la identificación de efectos no previstos.

- ✓ Esta estrategia suele emplear un **análisis cualitativo** particular que no establece la necesidad de construir un escenario contrafactual para evaluar la relación de atribución causal entre la intervención y el cambio experimentado por los beneficiarios. Según Schutt (2001), esta categoría de **métodos cualitativos** utiliza una concepción "*idiographic*" de causalidad que identifica una serie de eventos, acciones o pensamientos que conducen a un evento en particular o resultado.

Este enfoque describe las condiciones iniciales de los beneficiarios, describe el mecanismo y contexto que define la atribución causal y luego relata una serie de eventos que ocurren en diferentes momentos y que conducen al resultado o impacto (Schutt, 2001; Patton, 2002). Se establece un mecanismo de análisis similar al proceso de construcción social de escenarios ampliamente utilizado en el campo de la prospectiva.

Si se utiliza un enfoque inductivo para la evaluación cualitativa del impacto, no es necesario imponer controles a la realidad que se estudia.

- ✓ El **método estudio de caso** es el más utilizado para evaluar los efectos no anticipados de una intervención (International Development Research Center–IDRC-, 2003). Consisten en desarrollar un estudio intensivo centrado en la percepción de los sucesos vividos por un individuo específico o sobre los eventos de un fenómeno complejo (Trochin, 2002), que en nuestro caso se corresponden con los efectos generados por una intervención (Guba y Lincoln, 1985).

Este enfoque es muy importante para comprender la profundidad de una intervención, proceso de aprendizaje que sólo es posible a partir de la interacción del evaluador con los involucrados. Para analizar el impacto se debe *conocer qué piensan los beneficiarios, y cuáles son sus percepciones acerca de sus necesidades y el impacto de la intervención*. A estos fines, se integran en un estudio de caso múltiples técnicas de recolección de información que van desde la observación hasta el análisis de documentos.

## ESCENARIOS DE ATRIBUCIÓN CAUSAL

La cuestión central en la medición de impacto es poder reconstruir de una u otra manera la situación hipotética de cuál hubiese sido el flujo de resultados de los que participaron en un proyecto si no lo hubiesen hecho, y de cuál hubiese sido el flujo de resultados de los que no participaron en un proyecto si lo hubiesen hecho.



En la búsqueda de analizar qué ganan los beneficiarios de una intervención en comparación a no haber participado, demostrar la atribución causal es la clave de la investigación).



La atribución causal es el vínculo causal entre los cambios observados y una intervención específica. En términos del desarrollo del SAB es importante aclarar que esta definición no exige que los cambios sean producidos exclusiva o totalmente por la intervención que se investiga. Se debe tener en cuenta que pueden haber intervenido otras causas, ya sean otros proyectos/políticas o determinados factores contextuales o factores externos.

En este marco es importante aclarar que existen **tres conceptualizaciones posibles de causa-efecto** que se deben tener en cuenta al construir una teoría de cambio y al planificar una evaluación de impacto, las cuales también podemos relacionar con el tipo de cambio que se quiere producir: transformativo o proyectable.

## ESCENARIOS DE ATRIBUCIÓN CAUSAL

### Atribución causal exclusiva

Situación donde la intervención es necesaria y suficiente para producir los impactos, con independencia (o relativa independencia) de los factores contextuales u otras intervenciones.

Suele encontrarse en torno a algunas situaciones puntuales bien especificadas de gestión de cambios proyectuales. Pero frente al dinamismo de los cambios actuales, rara vez una intervención se basta por sí sola para producir impacto sobre cambios transformativos. En la complejidad del contexto y campo de actuación INTA, buscar construir este tipo de modelo causa-efecto no suele ser útil para evaluar el impacto que la institución produce sobre el SAB.

### Atribución causal conjunta

Se produce cuando una intervención produce los impactos previstos junto con otros proyectos/ políticas o determinados factores contextuales. Proyectos/ políticas complementarias que sientan las bases para la intervención o la refuerzan. Factores contextuales vinculados al entorno de

ejecución que estimulan determinados niveles de motivación y conocimientos previos, etc. Cuando la atribución causal para producir un determinado impacto es conjunta, la ausencia o sentido negativo de estos proyectos o factores complementarios limitan el logro del cambio deseado.

El escenario de atribución causal conjunta es una situación muy común. Frente a esta situación el impacto que producirá la intervención del INTA dependerá de si se cumplen las condiciones favorables o si se eliminan las condiciones desfavorables identificadas.

### **Vías causales alternativas (o múltiples)**

Este escenario representa la situación cuando la intervención es sólo una de las alternativas posibles que existen para lograr el impacto previsto. Si el impacto puede producirse por diversas alternativas que contemplan otras intervenciones y/o factores externos, es importante verificar cual fue el proceso que efectivamente terminó generando los cambios deseados y demostrar su atribución.

Estas situaciones surgen cuando los beneficiarios de la intervención tienen la posibilidad de acceder a distintas alternativas para dar curso a sus necesidades o cuando distintos proyectos tienen como propósito producir el mismo impacto.

Este escenario tiene importantes repercusiones sobre la medición del impacto, especialmente cuando se construyen grupos tratamiento y control para valorar el diferencial de cambio, ya que si se compara a los beneficiarios con no participantes del proyecto pero que son sujetos de otros instrumentos que persiguen el mismo objetivo, el análisis tendrá múltiples interpretaciones y posibilidades de análisis. Si el objetivo de una intervención es producir impactos que también son el objetivo de otros proyectos, es especialmente importante definir resultados intermedios en la teoría del cambio y recopilar datos sobre ellos. De esta forma, se podrá determinar en qué medida los impactos se han debido a la intervención que se está evaluando y analizar si esta era pertinente para ese territorio.

### **Estrategias de atribución causal**

El objetivo de investigar preguntas de evaluación sobre la atribución causal de una intervención busca recaudar evidencia sobre la ocurrencia de un cambio y demostrar que este se debe, al menos parcialmente, a la intervención objeto de evaluación. Para demostrar impacto tiene que existir un vínculo de conexiones verificables entre el cambio producido y la intervención. Si un sistema de medición de impacto no lleva a





cabo sistemáticamente procesos de atribución causal, se corre el riesgo de que los ejercicios de evaluación produzcan constataciones y toma de decisiones incorrectas.

Para evitar caer en este tipo de situaciones, se proponen tres estrategias éticas y confiables que permiten demostrar atribución causal en las evaluaciones de impacto:

### Enfoques contrafácticos

Consisten en calcular el diferencial de cambio entre la estimación de lo que habría ocurrido en ausencia de la intervención, y lo que se ha observado como resultado de su ejecución. Estos enfoques requieren la construcción de un escenario contrafactual.

#### Diseño experimental:



Cuando la regla de operación de la intervención establece un criterio de selección aleatoria de los beneficiarios y no beneficiarios. Este criterio permite trabajar un diseño de evaluación que garantiza grupos comparables y es considerada la estrategia más robusta para la construcción de escenarios contrafactuales en términos de medición de impacto (Ezeminari, Rudqvist y Subbarao, 2002).

La aleatorización garantiza que en promedio, las diferencias entre los grupos tratamiento y comparación se deban al azar, al hecho de ser beneficiario o no de la intervención, controlando de esta manera el efecto que podrían tener factores externos (variables independientes) que estén asociados con la valoración del impacto esperado (variable dependiente). El diseño experimental brinda a partir de la información provista por el grupo comparación, la situación hipotética de los beneficiarios en el caso que no hubieran sido parte de la intervención.

Bajo este diseño no es necesario contar con una línea base para evaluar el impacto, dado que la aleatorización garantiza que la población muestral en la situación sin proyecto es muy similares.

Otra forma de trabajar el diseño de evaluación cuando la intervención establece un criterio de selección aleatoria es realizar repetidas mediciones de la variable de impacto en la situación con proyecto en diferentes instancias a lo largo del tiempo. Esta estrategia posibilita determinar en qué momento

la intervención produce los efectos en los beneficiarios, su evolución, y sostenibilidad.

Un riesgo importante en este tipo de diseño de evaluación es cuando ocurre la situación de que las características que identifican a los beneficiarios cambian a lo largo del tiempo invalidando o contaminando los resultados. Esto suele ocurrir cuando existen situaciones de vías causales alternativas donde los potenciales beneficiarios pueden acceder a distintas opciones de intervención que influyen sobre los mismos resultados de impacto.

---

### **Diseños cuasi-experimentales:**



Cuando la regla de operación de la intervención no es aleatoria, sino que establece un criterio de elegibilidad y focalización que incluye a todos los potenciales beneficiarios interesados, se puede trabajar un diseño de evaluación de impacto que permita construir el escenario contra-factual a partir de las características de esta selección.

El diseño cuasi-experimental es ideal cuando es un equipo en particular quien decide quienes serán o no los beneficiarios de la intervención. Frente a esta situación suele utilizarse el método de pareo para seleccionar a los integrantes del grupo de comparación. El objetivo es identificar potenciales beneficiarios que cumplen con los criterios de selección, pero no participan de la intervención. Estos potenciales beneficiarios identificados tendrían características similares al grupo de tratamiento sobre aquellas variables que podrían incidir en el impacto de la intervención y en la decisión de participar o no de la misma.

En general en las evaluaciones de impacto se utiliza el pareo por grupos que analiza que el grupo tratamiento y comparación sean en promedio iguales. Los grupos pueden conformarse ex antes, durante o ex post. Los sesgos de selección asociados a este método se deben a que es el beneficiario quién decide participar de la intervención, por lo cual hay variables no observables, como la motivación y otras que surgen por problemas de cobertura, como cuando se seleccionan a los mejores postulantes. La aplicación de este método se complica cuando son muchas las variables asociadas a la incidencia del impacto.



Otra alternativa ampliamente utilizada en esquemas de diseño cuasi-experimental, es construir el escenario contra-factual mediante la comparación de la situación de los beneficiarios antes y después de la intervención. Este método asume como supuesto general que las condiciones de vida de los beneficiarios solo se ven afectadas por la intervención, lo cual no es creíble frente a la dinámica de los tiempos actuales, menos aún en contextos de planificación del desarrollo. Pero es un método muy importante para evaluar el impacto de intervenciones de cobertura total, donde no es posible seleccionar un grupo comparación. En dichos casos juego un rol fundamental la identificación y control de los factores externos que pudieran estar incidiendo en los resultados de impacto.

#### **Diseños no experimentales:**

A diferencia de los métodos anteriores, el diseño no experimental prescinde de construir un grupo comparación para contrastar los cambios en el grupo de tratamiento. En este diseño se comparan a los beneficiarios con la población en general, cumplan o no los criterios de selección de la intervención. Como se parte del supuesto que la población diferirá tanto en características observables como en aquellas no observables que inciden en el impacto, se utilizan variables instrumentales para eliminar estas diferencias (Banco Mundial, 2003b).

#### **Análisis de la coherencia de las pruebas empíricas con la relación causal**

Son procesos de investigación que definen y estudian patrones que serían coherentes con una relación causal; patrones que normalmente se basan en la construcción o reconstrucción histórica de la teoría del cambio que orientará la creación de impactos o que los produjo, para confirmarlos o desmentirlos con la evidencia empírica generada.

- ✓ **Contrastar narrativas de la teoría del cambio con narrativas de escenarios prospectivos de impacto:**  
¿se materializan verdaderamente las predicciones de expertos o no a lo largo del tiempo?

## Principales técnicas:



- ✓ **Estudios de caso comparativos:** comparar sistemáticamente estudios de caso para entender la serie de factores que pueden ser responsables de los impactos.
- ✓ **Comprobar la coherencia con la literatura existente:** contrastar los resultados del estudio y las narrativas de los modelos lógicos con la revisión de la literatura y la evidencia de casos de estudios similares con el fin de detectar congruencias e incongruencias.
- ✓ **Entrevistas a informantes clave:** donde se les solicita que expliquen y narren los procesos causales tras su participación.
- ✓ **Modus operandi:** tomar como base la experiencia previa de los participantes y las partes interesadas (sus narrativas) para determinar qué serie o patrón de efectos es típico de una intervención.
- ✓ **Seguimiento de procesos:** desarrollar hipótesis alternativas y posteriormente recabar pruebas (pistas) para determinar si son compatibles o no con las hipótesis.
- ✓ **Análisis comparativo cualitativo:** comparar las configuraciones de los distintos estudios de caso (sus sistematizaciones) para identificar los componentes que parecen ser los principales responsables de producir resultados específicos.
- ✓ **Análisis realista de hipótesis comprobables:** utilizar una teoría del cambio realista (lo que funciona, con quién, en qué circunstancias y a través de qué mecanismos causales) para definir contextos específicos en los que cabría esperar y no cabría esperar resultados positivos, y contrastarlos con las situaciones observadas.
- ✓ **Logro de resultados intermedios:** comprobar si en todos los casos que se lograron los impactos finales se lograron también los resultados intermedios definidos en la teoría del cambio.
- ✓ **Comprobar el momento en el que se producen los impactos:** determinar si el momento en el que se producen los impactos es coherente con una relación causal, una vez más con referencia a la teoría del cambio.



- ✓ **Patrones dosis-respuesta:** examinar el vínculo entre la «dosis» (la intensidad o el nivel al que se ha aplicado la intervención) y la «respuesta» (el efecto observado) en el marco de las actividades para determinar si la intervención ha producido o no el resultado.

Un ejemplo:

*Un ejemplo de la integración de estos métodos para una evaluación participativa y cualitativa del impacto sin anticipar efectos, es el Método QuIP - Protocolo de Evaluación del Impacto Cualitativo: Análisis de triangulación de las declaraciones narrativas causales (sobre los principales cambios en sus vidas, las fuerzas impulsoras y percepciones de atribución) recopiladas de los beneficiarios, actores y equipos de investigación involucrados a través de entrevistas semi-estructuradas, grupos focales, informes de evaluación, documentos de sistematización de experiencias similares, narrativas de escenarios del impacto (prospectiva), narrativas de la teoría de cambio, etc.; y de estos con la evidencia empírica sobre las pistas de los cambios observados.*

### Descarte de explicaciones alternativas

En este enfoque se definen explicaciones alternativas posibles de haber producido el impacto de la intervención y a continuación se recopilan los datos necesarios para poder descartarlas. Esta estrategia resulta especialmente útil cuando las pruebas disponibles sólo pueden indicar «correlación», pero no «causalidad».

Principales técnicas: **Entrevistas a informantes clave:** se les solicita que identifiquen y definan explicaciones alternativas posibles y valoren/ evalúen si estas pueden descartarse.

**Seguimiento de procesos:** se utilizan pruebas empíricas para descartar variables explicativas alternativas en cada paso de la teoría del cambio.

**Descarte de explicaciones técnicas:** se definen e investigan posibles formas de que los resultados observados reflejen limitaciones técnicas en la calidad de los datos en vez de enfocarse en las relaciones causales.



**Elaboración de modelos:** se investigan las explicaciones alternativas posibles identificadas por los informantes clave a partir de análisis estadísticos a los fines de controlar factores de desviación.

**Metodología de eliminación general:** en primer lugar, se definen posibles explicaciones (desde la construcción/reconstrucción de la teoría de cambio, hasta todas las explicaciones alternativas posibles) integrando todas las técnicas anteriormente mencionadas y en segundo lugar se analizan los datos recopilados para ver si pueden descartarse las explicaciones alternativas. Esta técnica se utiliza en conjunto a la estrategia de análisis de coherencia de las pruebas empíricas o en combinación a los enfoques contra-factuales para garantizar su eficacia.

---

### Concluyendo...



*En general, las evaluaciones de impacto utilizan estos diseños como alternativas complementarias de análisis en función de cuáles son las reglas de selección de la intervención y cuál el grado de información disponible.*

La combinación de dichas estrategias es el camino que mejor permite reforzar las conclusiones obtenidas. En todos los casos es fundamental construir, revisar o reconstruir la trayectoria de cambio que se entiende producirá los impactos previstos u observados atribuibles a la intervención. La ruta del cambio, también denominada el camino del impacto, puede describirse por medio de una cadena causal o modelo lógico de la intervención. Cuando los equipos deciden empezar a trabajar estrategias de gestión del impacto, en primera instancia deben dilucidar la trayectoria de cambio si esta no ha sido formulada explícitamente, o validar/ refutar un camino hipotético, la construcción de una teoría del cambio.



## ROLES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DEL EQUIPO DE GESTIÓN DEL IMPACTO

De la misma manera que existen dos tipos de proyectos articulando en una evaluación, el proyecto de intervención y el proyecto de evaluación de impacto, también existen dos equipos provenientes de ambos proyectos que, en función del modelo de alianza establecido, se integran conformando el equipo de gestión del impacto.

### **Coordinador del equipo de gestión del impacto:**

Es el responsable de que se establezcan y satisfagan de la forma adecuada las necesidades de información e indicadores para la evaluación, sus términos de referencia, la metodología pertinente y conformar el equipo adecuado para el objeto de estudio.

Según el modelo de alianza establecido entre el equipo de intervención y el equipo de evaluación y la magnitud de la evaluación, el coordinador del equipo de gestión puede integrar en sí mismo las responsabilidades del investigador principal junto a las del responsable de la política institucional.

Según el tamaño, alcance y diseño de la evaluación, algunas de las responsabilidades serán compartidas o bien se necesitarán sumar otras especialidades al equipo de gestión del impacto.

### **Equipo de evaluación de impacto:**

#### **Investigador principal:**

Es el referente del equipo de evaluación, trabaja con los responsables de la intervención y los encargados de su implementación a los fines de poder integrar ambos proyectos en post de la medición de impacto.

Esto implica poner en marcha procesos para:





- . construir o reconstruir la teoría de cambio;
- . elegir la metodología de evaluación de impacto;
- . desarrollar el plan de evaluación;
- . conformar el equipo de investigación;
- . preparar un plan de evaluación, incluido un plan detallado de preanálisis/ evaluación ex antes;
- . obtener los avales institucionales que aprueban el proceso de diseño y validan la evaluación;
- . dirigir el análisis de los resultados; y
- . colaborar con el equipo gestor de la intervención para divulgar los resultados.

El investigador principal moviliza y coordina con todo el equipo de evaluación:



- . otros miembros del equipo de investigación (analistas y sus sub-equipos de trabajo específico);
- . el equipo encargado de la recopilación de datos;
- . los responsables de la política institucional que utilizan los datos y los resultados de la evaluación; y
- . el coordinador de la intervención y los encargados de su implementación (su equipo de gestión).

### **Analistas y co-investigadores**

Se necesitan economistas para el análisis cuantitativo, sociólogos o antropólogos para garantizar el aporte participativo y el análisis cualitativo en las diferentes etapas de la evaluación del impacto. Ambas especialidades, junto a otras que se consideren relevantes, deben sumarse al equipo de evaluación y participar en la redacción del informe final.

Dependiendo de la magnitud del trabajo, se recomienda establecer subgrupos de trabajo. Diversos investigadores pueden sumarse al equipo de gestión del impacto como co-investigadores principales para liderar o apoyar



trabajos analíticos específicos como el muestreo, las evaluaciones cualitativas, el diseño de encuestas y entrevistas, etc.

### **Gestor de la evaluación o coordinador del trabajo de campo**

Trabaja directamente con el investigador principal en la implementación diaria de la evaluación. Su trabajo se vincula directamente con el coordinador de la intervención, su equipo de gestión y los responsables de la política institucional, a los fines de garantizar y supervisar el trabajo de campo cuando se recopilan los datos primarios.

Es responsable de supervisar todo el esfuerzo del trabajo de campo, desde la planificación de las rutas de recolección de datos hasta formar y programar los equipos de trabajo en terreno. Son responsables de la calidad de los datos recolectados en terreno.

Esta figura es particularmente importante en evaluaciones donde el investigador principal carece de una base local, o donde se aplica una evaluación prospectiva que debe ser coordinada estrechamente con la implementación de la intervención, o en el tiempo durante el cual se recopilan los datos primarios.

### **Experto en muestreo**



Es responsable del trabajo de cálculo de potencia y muestreo. Dirige el proceso de selección de muestras, determina los tamaños adecuados en base a los indicadores establecidos, revisa los resultados y realiza las ponderaciones necesarias. Asegura que los procesos establecidos garanticen la selección de informantes clave. Está a cargo de seleccionar los lugares y grupos para la prueba piloto. Trabaja en conjunto con el coordinador del trabajo de campo.

### **Equipo de recopilación de datos**

Es responsable de elaborar los instrumentos de recopilación de datos y los manuales y libros de código correspondientes. Digitaliza, analiza y limpia los datos. Construye la base de información con la cual se evaluará el impacto. Suele contar entre sus integrantes con un diseñador de encuesta (quién diseña los instrumentos de recolección acordes a que se produzcan los datos requeridos para el análisis) y con administradores y procesadores de datos (quienes diseñan los

programas de ingreso de datos y salidas de información para el análisis de los resultados).

### **El equipo del proyecto de la intervención:**

Integra la responsabilidad de la política institucional y la gestión del instrumento programático.

### **Responsables de la política institucional:**

A este equipo lo integran los policy makers, coordinadores de programas nacionales, directores de unidad, etc. relacionados con la intervención objeto de estudio. Son los responsables de que se establezca la agenda de investigación, definen la pregunta fundamental que aborda el estudio, aseguran los recursos adecuados para el trabajo y aplican los resultados de la evaluación.

Al comienzo de la evaluación, deben articular con claridad los objetivos tanto del proyecto de intervención como del proyecto de evaluación, así como también la teoría del cambio con sus principales indicadores de interés y la magnitud del impacto esperada. Es su responsabilidad garantizar la participación de los beneficiarios y socios estratégicos en momentos clave del proceso de evaluación.

### **Coordinación del Instrumento Programático:**

Lo integra el coordinador del proyecto de intervención (Proyectos Disciplinarios, Proyectos Estructurales, Plataformas de Innovación Territorial, Proyectos Locales y Emergentes, Coordinaciones de Área, Referentes de equipos regionales, etc.) y sus equipos de gestión. Los encargados de la intervención trabajan mano a mano con el equipo de investigación para alinear el diseño de evaluación con la estrategia de implementación del proyecto. En procesos de evaluación prospectiva del impacto se debe verificar que el diseño de la evaluación se construya con las reglas de operación y criterios de selección establecidos en la intervención y que esta se comprometa a ejecutarse en función de lo planificado. Este equipo suele ser el encargado de gestionar el presupuesto de evaluación y quienes destinan recursos para la realización/ supervisión del trabajo de campo.



## Red nacional de medición de impacto



### ¿A quién le importa la evaluación y por qué?

Emprender una evaluación de impacto significa un esfuerzo considerable de una amplia gama de partes interesadas, a menudo más allá de los límites de sus responsabilidades diarias. Por ello es importante acompañar y fortalecer la capacidad local a partir del trabajo en red y disponer los medios institucionales que se dispongan para facilitar el proceso de evaluación y garantizar la imparcialidad y la calidad de los resultados de impacto. La capacidad local para gestionar el impacto en un territorio varía enormemente de una unidad/ equipo a otra/o.

## El rol de los equipos locales y el trabajo en Red



A los fines de generar la sinergia necesaria, se deberán articular en acciones concretas que movilicen a los equipos locales integrándolos al proceso de evaluación, ya que estos tienen un profundo conocimiento del contexto y del entorno local. Para lo cual, es importante coordinar una agenda conjunta para celebrar los talleres participativos, encarar los procesos de encuestas Delphi, elaborar publicaciones conjuntas, satisfacer las necesidades de capacitación y desarrollo de habilidades, y posicionando regionalmente a los investigadores locales que se estén formando en esta temática.

## La evaluación de impacto, un bien público

Los procesos de evaluación de impacto tienen valor en términos de bien público cuando promueven el análisis de preguntas relacionadas con una teoría del cambio. Por ejemplo, cuando movilizan profundizar en resultados que surgen por preguntarse *cómo se comportan las personas en ciertas circunstancias o cómo funcionan los canales de transmisión para que los impactos se materialicen*, etc. ya que permiten extraer lecciones de orden universal y aplicarlas en diferentes contextos. Estos aprendizajes contribuyen a una base de evidencia para la toma de decisiones global sobre situaciones similares y promueven una cultura de transparencia y de respeto por la evidencia.

## **Establecer la red de colaboración**

Una evaluación es un equilibrio entre el conocimiento experto y la independencia que aporta el equipo de gestión del impacto, junto a los desafíos de la política institucional, el direccionamiento estratégico y la coordinación operativa.

En términos de calidad lo que más importa es que la red de colaboración y las alianzas en torno a la evaluación de impacto no produzcan estimaciones sesgadas sobre los resultados de la investigación y los niveles de atribución causal.

Para establecer la red de colaboración en INTA, los modelos de alianza integrados son los que más se adecúan a la realidad institucional. El modelo de alianza integrado utiliza la capacidad interna de la institución para conformar el equipo de evaluación de impacto y apoyar al equipo del proyecto de intervención. A diferencia de este, el modelo plenamente integrado conforma un único equipo de gestión del impacto constituido por el equipo del proyecto de evaluación y el de implementación de la intervención, ambos funcionando como comunidad de práctica, responsables tanto de la investigación como de las funciones de la intervención.

## **LA GESTIÓN DE EVALUACIONES DE IMPACTO ÉTICAS Y CREÍBLES**

El aspecto fundamental de la ética en una evaluación de impacto radica en cómo proteger a los beneficiarios de la intervención, mientras que la transparencia se focaliza en asegurar que los resultados de la investigación no estén sesgados, sean fiables y creíbles, y contribuyan a un acervo más amplio de conocimientos basados en evidencia (BID, La evaluación de impacto en la práctica).

El equipo de gestión del impacto tiene la responsabilidad de asegurar un trabajo ético, cuyo análisis no esté sesgado, sea fiable y creíble.

Los criterios del diseño de evaluación deben estar asociados a los criterios operativos del proyecto de intervención, y verificar que estos no expongan a los beneficiarios divulgando sus datos personales o que se utilicen estrategias de implementación con mecanismos de asignación que excluyan a los productores/ familias más necesitadas.

La ética de la evaluación consiste en asumir la responsabilidad de garantizar que los riesgos potenciales que puedan perjudicar a los beneficiarios sean mínimos y que estos participen del proceso de evaluación expresando su consentimiento por escrito.



Es muy importante proteger el anonimato de los beneficiarios en el proceso de recopilación, el procesamiento y el almacenamiento de datos evaluación para evitar posibles perjuicios sobre ellos o hacia la organización que pertenecen.

Concluyendo, las evaluaciones de impacto no deberían indicar los criterios de selección y asignación de beneficiarios de la intervención, por el contrario, tienen que ajustarse a las reglas de operación de la intervención en la medida en que estas sean claras e imparciales.



**Para repasar:**

- ¿Qué debemos tener en cuenta para una correcta gestión del impacto?
- ¿Cómo planificar la evaluación del impacto?
- ¿Cuáles son los diseños de evaluación posibles?
- ¿A qué se denomina “estrategia de atribución causal”? ¿Cuáles son sus características? ¿Cuándo es pertinente su utilización?
- ¿Cuáles son los roles del equipo de trabajo para la gestión y evaluación de impacto? ¿Y para el proyecto de intervención?

**OBSERVATORIO DE IMPACTOS**





## FASE 4: OBSERVATORIO DE IMPACTOS

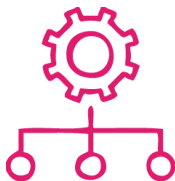
### OBSERVATORIO DEL IMPACTO DE LA ACCIÓN DEL INTA EN UN TERRITORIO ESPECÍFICO:

#### CONSTRUYENDO UN DIÁLOGO SOCIAL Y POLÍTICO PERMANENTE

##### ¿Qué observar?

**El impacto de la acción del INTA para el desarrollo del SAB en un territorio específico.**

- ✓ En principio, cuando hablamos del impacto del INTA, surgen varias conceptualizaciones del término impacto. En primer lugar, aquella referida directamente al cambio o efecto inmediato que genera una acción sobre la realidad que se busca transformar; el impacto golpe, lo que hoy existe, que antes no, como efecto transformador. Por otro lado, el impacto huella, aquella marca que se deja en la sociedad, en su economía, en el ambiente; aquellas situaciones transformadoras donde la institución interviniente cambia una realidad, marca tendencia y deja su impronta en favor de sus beneficiarios. En tercer lugar, aquellos cambios o efectos de mediano o largo plazo, directos (sobre los beneficiarios) e indirectos (sobre la comunidad a partir del efecto que se produce en los beneficiarios), atribuibles a una intervención, que pueden ser positivos o negativos, intencionales (anticipados) o no previstos.
- ✓ El impacto de la ciencia y la innovación está enfocado en la transformación o conjunto de cambios sostenibles producidos en las distintas dimensiones del desarrollo, mejorando sus indicadores y categorías de análisis para el beneficio del ser humano, la economía, la sociedad y el ambiente, como resultado de las agendas I+D+i. Siempre que se vayan a destinar esfuerzos para producir resultados en ciencia e innovación es imprescindible valorar con anterioridad su posible impacto (evaluación ex ante) y analizar sus efectos positivos y negativos, previstos e imprevistos, con la mayor objetividad posible (evaluación ex post), explorando su naturaleza multidimensional (económica, social, ambiental, institucional (reglas de juegos/comportamientos), entre otros).
- ✓ Cuando la medición de impacto se enfoca en la valoración de los cambios a largo plazo en las condiciones de vida de los beneficiarios atribuibles a una acción de desarrollo, podemos distinguir:



**Impactos de 1er. nivel:** son medidos sobre los beneficiarios que interactúan directa o indirectamente con la intervención.

**Impactos de 2do. nivel:** resultan de los efectos de los impactos indirectos o de cambio de escala.?

- ✓ La medición de impacto concierne dos criterios: la intensidad del cambio y la amplitud del cambio.



Se entiende por Medición del Impacto al proceso de obtención de información sobre los cambios generados de manera comparativa y robusta. La medición de impacto no es un mero ejercicio técnico. Requiere integrar las diferentes perspectivas de los beneficiarios y protagonistas del cambio. Es información al servicio de la gestión y los procesos de creación y maximización del impacto. Alimenta y desafía la toma de decisiones y el direccionamiento estratégico para el desarrollo.

- ✓ Para esto, es esencial poder introducir al INTA en un proceso de aprendizaje y desarrollo de cultura institucional que promueva y sustente el ecosistema de medición y gestión del impacto: que propicie el trabajo de coordinación y cooperación entre los beneficiarios y protagonistas en el entendimiento y valoración de los procesos que están cambiando, enfocándose en las cosas importantes, incluyendo únicamente lo esencial, con la coherencia y sensatez para no pretender atribuirse en exceso, ser transparente y comprobar los resultados de impacto en un diálogo permanente con el SAB.

### ¿Por qué un observatorio del impacto?

Con el fin de promover un diálogo continuo con los protagonistas del cambio a los fines de monitorear/ analizar/ valorar la contribución del accionar del INTA al impacto del SAB sobre sus dimensiones económicas, sociales, ambiental e institucional, en un territorio específico.



## Dinámica de trabajo:

### Fase de preparación

Elaborar una primera hipótesis de relato de la contribución del impacto del INTA al desarrollo del SAB, que puede construirse sobre la base de los documentos disponibles y del conocimiento/ experiencia de los referentes institucionales con sede en la unidad del territorio bajo análisis. Es importante acordar cuáles serán los campos de impacto a trabajar (dimensiones de sustentabilidad, enfoques del desarrollo, ODS 2030, etc.), intentando identificar los efectos producidos por la estrategia del INTA en ese territorio, intencionales o no, que pudieron aparecer.

### La fase de confrontación con los actores (beneficiarios y socios estratégicos)

El objetivo de esta fase es compartir las expectativas de evaluación a los fines de afinar con los actores las primeras hipótesis y el método de trabajo, e identificar los conocimientos y personas a movilizar. Se propone la realización de talleres participativos con los beneficiarios y socios estratégicos (“stakeholders”) para que ellos puedan describir con sus propias palabras, o a partir del uso de descriptores, los cambios que percibieron o vivieron a consecuencia de la acción del INTA sobre el desarrollo del SAB; y construir una propuesta de indicadores.

### La fase de construcción del relato de la contribución del INTA al desarrollo del SAB y el camino del impacto

Esa fase busca recoger y sintetizar la información vinculada al proceso de desarrollo estudiado. Permite completar el relato de la contribución del INTA al desarrollo del SAB y el camino del impacto. Tiene por objetivo documentar de forma sistemática los elementos de información útiles a la revisión del relato de la contribución del INTA al desarrollo del SAB en sus dimensiones económica, social, ambiental e institucional; y que permita instruir el análisis del camino del impacto (medios/ inputs, productos/ outputs, resultados/ outcomes e impactos de primer y segundo nivel) para establecer las relaciones de causa-efecto. Durante esta fase ya se empiezan a construir los primeros descriptores de impactos.

## La fase de caracterización y de valoración de los impactos

El objetivo de esta fase es concluir el trabajo iniciado en las fases anteriores para caracterizar y clasificar los impactos (y los indicadores asociados), así como **reunir los datos necesarios para alimentar los indicadores y calificar los impactos.**

Para ello, se busca:

- ✓ completar la caracterización de los impactos de 1er. y 2do. nivel gracias a los descriptores recolectados anteriormente;
- ✓ construir y relevar indicadores que caractericen la intensidad y la amplitud de los impactos a partir de la realización de talleres, grupos focales, entrevistas y encuestas;
- ✓ validar la agrupación por campo de impacto y calificarlos según la opinión de los actores en términos de amplitud y de intensidad;
- ✓ construir el radar de impacto.

La intensidad del impacto es el grado de cambio vinculado a la acción del INTA que se observa por el efecto producido en una determinada variable o categoría (evolución del rendimiento o del ingreso, nuevas habilidades de los productores, etc.). La amplitud, es la expresión del alcance del cambio (área de influencia del cambio en el territorio, cantidad de beneficiarios implicados en el cambio, etc.).

## La fase de validación con los actores

Se busca mejorar y validar los resultados de la valoración de impactos con los beneficiarios y socios estratégicos que vienen participando de cada fase de trabajo.

Para ello, se prevé:

- ✓ presentar y discutir la versión final del relato de la contribución del INTA al desarrollo del SAB y del camino del impacto;
- ✓ validar y/o enmendar los impactos de 1er. y 2do. Nivel, centralizando el análisis en aquellos indicadores sobre los cuales hubo fuertes divergencias en las evaluaciones y en los mecanismos de cambio de escala;
- ✓ validar la construcción del radar de los impactos; y
- ✓ sistematizar aprendizajes y elaborar recomendaciones de mejora para maximizar el impacto del INTA sobre el SAB.



## ¿Cómo?... Construyendo el observatorio

### Construir el camino del impacto

Para construir el camino del impacto del INTA sobre el SAB en un territorio específico integrando sus lineamientos estratégicos durante un cierto período de tiempo, es necesario haber construido el relato de la contribución del INTA al desarrollo, la narrativa del cambio (vinculando todos sus instrumentos programáticos) y el escenario de impacto (integrando expectativas, modelos teóricos, modelos mentales, etc.).

Para esto, es fundamental tener en claro cuál es la regularidad social, el fenómeno complejo de la realidad, que se quiere transformar y explicitar la estrategia establecida utilizada a los fines de que eventualmente se posibilite torcer el surco de los eventos, el hombre colectivo, la *path dependence* que impulsa al SAB hacia donde no quiere llegar, que lo obliga a permanecer donde no quiere estar, en la situación que se quiere cambiar.

Es posible construir el escenario de impacto razonando hacia atrás con el objetivo de imaginar cómo esos efectos observables sobre una nueva regularidad pudieron ser generados por la contribución del INTA al desarrollo del SAB (Back-casting).

De esa manera, es posible concentrarse sobre los elementos esenciales que llevan al impacto evitando una dispersión de la reflexión. En esa construcción del camino del impacto, existen alternativas de encadenamiento posible de las relaciones de causalidad y factores de atribución.



La construcción del camino del impacto no es una cronología sino más bien **una puesta en evidencia de las relaciones de causalidad**. Es importante explorar la mayor cantidad de causas necesarias y suficientes que son condición para que los efectos deseados se produzcan, aquellas que creemos garantizan que la visión de futuro deseada se materialice.

El camino del impacto es una construcción social que va evolucionando con el transcurso del tiempo a partir de la maduración de la reflexión y en función de los elementos que se desea poner de relieve para explicar la contribución del impacto del INTA al desarrollo del SAB.

## Trazar las relaciones de causalidad

Una vez identificadas y caracterizadas las diferentes etapas/ ciclos del camino del impacto (según la planilla modelo propuesta, figura 6), conviene trazar flechas entre ellas, cada flecha representando una relación de causalidad de una a la otra.

Figura 6: Planilla modelo para construir el Camino del Impacto

Situación Problema/ Necesidades	Insumos/ Medios	Actividades	Productos	Resultados intermedios	Impactos (1er y 2do nivel)
Situaciones identificadas en una población y contexto determinado que busca atender la intervención.	Recursos necesarios para transformar la situación problema en el escenario deseado siguiendo la propuesta de intervención.	Acciones que se ejecutan con los recursos y que dan origen a los productos de la intervención.	Las consecuencias directas esperadas luego de ejecutar las actividades planeadas.	Los cambios en conocimientos, actitudes, capacidades y comportamientos que resultan de los productos.	Escenario de cambio: El propósito de la intervención, el futuro deseado, la situación transformada.
<b>Supuestos, riesgos, oportunidades y/o amenazas</b>					

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7: Diagrama inicial de un Camino del Impacto.

SITUACION ACTUAL				CONDICIONES PARA EL CAMBIO			SITUACION DE FUTURO			
Causas estructurales	Causas subyacentes	Causa inmediata	Situación problema/ necesidades	Actividades (input)	Productos (output)	Resultados intermedios (outcome)	IMPACTO INMEDIATO	IMPACTO HUELLA	IMPACTO MP/ LP 1*	IMPACTO MP/ LP 2*
Aislamiento social preventivo y obligatorio	Ferias, son canales de comercialización puntuales, solución de carácter eventual que sostiene la fragilidad del sector.	Cierre de fronteras a ciudades vecinas	DISMINUCION EN LAS VENTAS "drásticamente, a más de la mitad"	Capacitaciones	Base de datos productores/ emprendedores	Modificación en su situación formal impositiva	La existencia de un espacio de compra venta digital	Estado tomando decisiones basados en evidencias/ información actualizada del circuito	En el tiempo se genera un efecto multiplicador de la formalidad de los productores (tanto en forma directa como indirecta)	En el tiempo se establece una nueva generación de productores.
Informalidad de la venta registro bromatológicos o comerciales/ informalidad fiscal.	Cultura paternalista	Cierre de ferias principal punto de venta	Necesidad como estado municipal y provincial de una estrategia disruptiva para dar respuesta significativa (canal de comercialización estable en el nuevo contexto) a la situación actual en el contexto del aislamiento social preventivo y obligatorio.	Encuesta	BPM implementadas	Modificación en su situación formal comercial/ bromatológica	Primera experiencia de compra publica con productores hortícolas	Productores interactuando en circuitos digitales de comercialización como punto permanente que permitiría una estabilidad en el tiempo (y no puntual eventual como genera la feria)	En el tiempo se materializan nuevas alternativas económicas sostenibles para la vida rural.	En el tiempo se materializan nuevas alternativas económicas sostenibles para la vida rural.
Supuestos implícitos: la informalidad de la venta no permite margen de maniobra, se cortaron principalmente los circuitos informales de venta	Fomento de espacios informales (se les da espacio/sin equipo equipamiento)	No pueden salir a los puntos turísticos	Riesgo: Peligros de personas que dejen la actividad (se agudiza esta necesidad)	Identificación de la oferta (cantidad de productores hortícolas capaces de abastecer)	Oportunidad para el mercado publico Identificada	Habilidades para logística de transporte y embalaje	Supuesto: Circuito estable (que valga la pena el esfuerzo)	Riesgo: Deudas con la AFIP y posibilidades de ingreso al mercado formal.	Riesgos: que el productor considera que no califica, que crea q no va a estar a la altura de la circunstancia, confianza (no creer en la propuesta)	No aceptar las reglas del juego (del proyecto)
Toda crisis genera una oportunidad, nuevos caminos.	Perfil innovador/ perfil conservador	Fomento de empresas para sacar sus productos sin los registros	Capac. de adaptación/ resiliencia: estrategias de reconversión a nuevos elementos o alimentos con mas salida.	Identificación de la demanda (escuelas y comedores municipales)	Riesgo: Quién asume los costos de perdidas en el puerta a puerta.	Manejo de herramientas digitales	Supuesto: que los productores puedan adquirir el post-ner.	Formalización	No asumir la realidad (creencia: todo va a volver a la normalidad)	

Fuente: Elaboración propia en base a la Teoría de Cambio del Proyecto Covid-Federal Catamarca 2019.



Con el fin de explicitar la relación de causalidad entre cada campo (variable/categoría) identificado, se propone enumerar las flechas y explicitar en un cuadro anexo cada una de esas relaciones de causalidad. Hay que prestar especial atención a las relaciones de causalidad entre productos (outputs) y resultados (outcomes) y entre estos últimos y los impactos.

La relación causal se evidencia estableciendo el vínculo A es causa de B junto al mecanismo que explica cómo A produce B. Esta evidencia se construye a través de la técnica de triangulación de información, a partir de la cual se cruzan todas las fuentes, discursos, opiniones y observaciones disponibles.

La construcción del camino del impacto se puede realizar de dos formas: encadenando hacia adelante, avanzando de los medios/ actividades hacia los impactos (forecasting); o encadenando hacia atrás, reconstruyendo de los impactos hacia los medios/ actividades (back casting). Cuando trabajamos con procesos retrospectivos de evaluación de impacto, se recomienda proceder encadenando hacia atrás (back-casting). Si el diseño de la evaluación es prospectivo, la elección del mecanismo de construcción queda a gusto del equipo del observatorio.



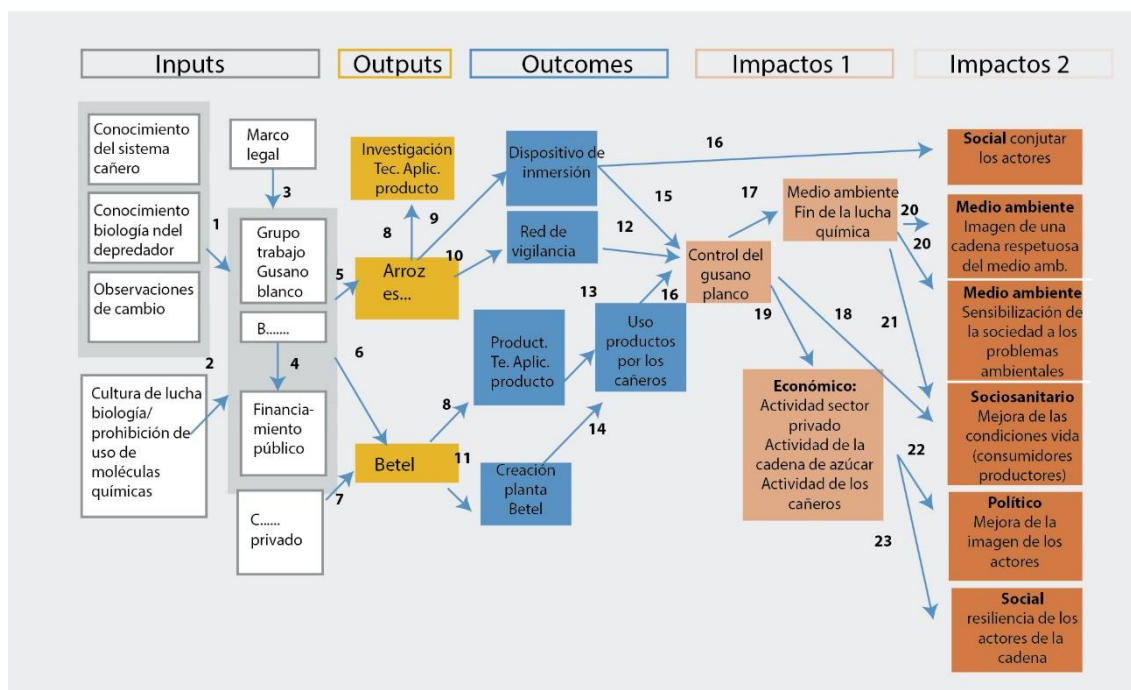
El proceso de validación del camino del impacto implica averiguar que los eventos identificados realmente sucedieron y que la explicación causal es plausible. Para lo cual, se propone identificar diferentes vías para caracterizar la relación causal explorando entre los beneficiarios y socios estratégicos:

- i) por qué creen que ese evento se debe a esa causa y no a otra;
- ii) qué hubiera pasado si el evento en cuestión no se hubiera producido;
- iii) otras explicaciones alternativas.

Este proceso es mucho más sencillo entre las relaciones causa-efecto de los medios (inputs) a los productos (outputs) y de estos últimos a los resultados (outcomes), ya que se cuenta con mayor información y medios de verificación al respecto. Ahora bien, demostrar las relaciones de causalidad entre resultados (outcomes) e impactos (primer y segundo niveles) y entre los impactos de primer y segundo nivel no es tan sencillo; implica involucrar un círculo más amplio de beneficiarios y socios estratégicos, ya que los mecanismos causales pueden ser un poco más complejos a explicitar en función de cuál fue el escenario/ contexto de atribución causal en que se desarrolló la intervención (exclusiva, conjunta o vías causales alternativas).



Figura 8: Relaciones de causalidad de un Camino del Impacto



Referencia de la flecha	Explicación de las relaciones de causalidad del camino del impacto para el estudio de caso "control biológico" del gusano <i>Hoplotus marginalis</i> en la Reunión"
1	Capitalización de los conocimientos y observaciones para tomar las decisiones más adaptadas
2	Influencia en la orientación de la lucha propuesta
3	Adaptación del marco reglamentario para facilitar la difusión de la tecnología
4	Financiamiento de las acciones de lucha a partir de las decisiones adoptadas por el grupo de trabajo
5	Marco jurídico, operacional, político de la innovación con el arroz esporizado por el grupo de trabajo "gusano blanco"
6	Marco jurídico, operacional, político de la innovación, con el Betel por el grupo de trabajo "gusano blanco"
7	Inversión en el capital de la fábrica
8	Frenos en la aplicación del producto (pequeñas cantidades a aplicar)
9	Decisión de creación del dispositivo de remojo para fumigar el producto
10	Seguimiento de la eficacia de la aplicación del arroz esporizado
11	Transferencia del proceso a una estructura que permita la difusión del producto en toda la isla
12	Entrega de los indicadores de infección del gusano blanco para orientar los esfuerzos en torno a la lucha
13	Facilitación de la aplicación del producto de los cañeros
14	Difusión del producto por las ventas
15	Aumento de la tasa de larvas con micosis
16	Multiplicación de los contactos entre actores
17	Decisión tomada por el grupo de trabajo "gusano blanco" después del control del gusano blanco

Fuente: Guía Metodológica IMPRESS, CIRAD (2018, p. 43), Ejemplo Camino del Impacto y Relaciones de Causalidad.



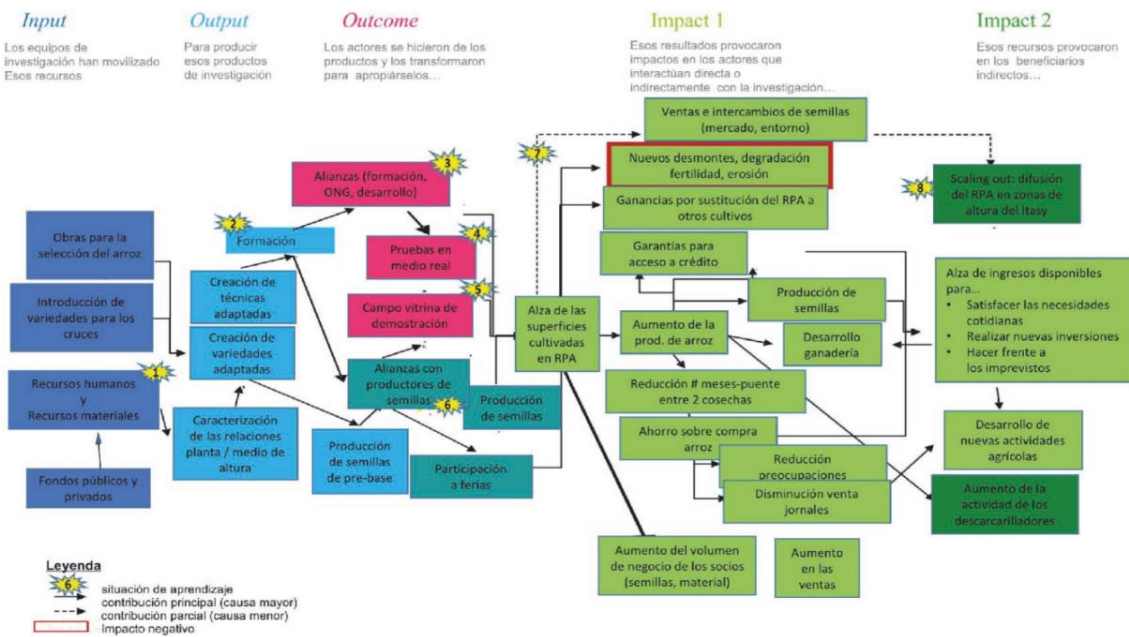
### Focalizar los cambios en los comportamientos:

Los individuos, comunidades u organizaciones adquieren o desarrollan nuevas capacidades y competencia que producen impactos sobre las prácticas culturales y las instituciones (reglas de juego), además de los cambios producidos sobre sus condiciones de vida.



Es importante reflexionar sobre el impacto sobre el capital humano de los beneficiarios y socios estratégicos del INTA, considerar a la vez las capacidades técnicas (saber desarrollar y usar tecnologías) y las capacidades funcionales (saber gestionar un dispositivo, colaborar, comunicar, entre otros).

Figura 9: Situaciones de Aprendizaje de un Camino del Impacto



Fuente: Guía Metodológica IMPRESS, CIRAD (2018, p. 49), Ejemplo Localización Situaciones de Aprendizaje Clave.

## La construcción de un radar por campo de impactos



Lo importante en la decisión de construir un radar es contemplar los impactos bajo un determinado marco de análisis. El cual se espera sea de utilidad para la gestión del desarrollo del territorio donde se conforma el observatorio. El radar puede construirse en función de los lineamientos estratégicos del INTA, de los ODS 2030, de las dimensiones del desarrollo, del enfoque de los medios de vida sostenibles, del enfoque de desarrollo de Boisier, etc. A partir de esta definición, se deberán asociar los impactos identificados sólo a una de las categorías priorizadas de análisis. Esto permite visualizar gráficamente el conjunto de los campos de impactos de una intervención, de una EEA, del accionar del INTA en una macrorregión, de un PN, del INTA en su conjunto, etc. Esa representación gráfica permite sintetizar en una forma simple los resultados obtenidos.



El método de scoring utiliza el reagrupamiento de los impactos según los campos de impactos previamente identificados. La calificación se hace sobre la base de todos los indicadores de los diferentes impactos identificados por los actores y que pertenecen al mismo nivel de impactos.

- ✓ Siguiendo el método de Scoring, lo **primero** que debemos hacer es reagrupar a cada impacto (de 1er. y 2do. nivel) en un solo campo de impactos.
- ✓ **Segundo**, clasificar en dos grupos los indicadores de intensidad y amplitud y referenciarlos a su correspondiente campo de impactos.
- ✓ **Tercero**, elaborar un cuadro para cada campo de impactos que contemple el listado de todos los impactos atribuidos con sus respectivos valores de intensidad y amplitud en columnas separadas que permitan a los socios estratégicos y beneficiarios brindar un valor a la calidad de las medidas: débil, mediano o bueno;
- ✓ **Cuarto**, para cada campo de impactos, establecer un tabulador de interpretación específico para cada objeto de estudio (con el fin de adaptarse a la particularidad de su contexto) que permita dar una calificación final de -5 a +5 para la intensidad del cambio y de 0 a +3 para la amplitud del cambio.



Construidas las bases conceptuales del radar, constituir un panel de expertos (investigador, técnico, productor, etc.) para cada objeto de estudio. El rol del panel es calificar cada campo de impacto (intensidad y amplitud) tomando en cuenta el tabulador de interpretación específico a su área de expertis. Para ello se propone la realización de encuestas Delphi y focus group a los fines de debatir los sentidos de las calificaciones y consensuar su valoración final especificando los extremos que pudieran surgir del análisis a los fines de poder profundizar en ellos en una etapa posterior.

Figura 10: Scoring de un Campo de Impactos

Nombre del indicador		Intensidad				Amplitud				
		Valor del indicador	Tabulación de notación	Calificación de intensidad	Nombre del indicador	Valor del indicador	Tabulación de notación	Calificación de amplitud	Nombre de amplitud	
Campo de impactos: ingresos de las familias y productores	Impacto1: mejora de los ingresos	Ind I1: aumento del rendimiento	+50q/ha	-5: los ingresos se han degradados después de la innovación	+3(calidad buena)	Ind A1: número de campesinos beneficiados por el aumento del rendimiento en la zona del proyecto	20%	0: no aplica +1.25% de los productores están contemplados	+1 (calidad mediana)	
		IndI2: mejora del bienestar de los niños	+2	0: no hay cambio en los ingresos	Ind A2: superficie abarcada por la evolución del rendimiento en nuevas zonas			+3		+2: entre 25 el 75% de los productores están contemplados
				+5: los ingresos han aumentado fuertemente	Ind A3: percepción de las familias sobre la mejora del bienestar de los niños					+3: al menos 75% de productores están contemplados

Fuente: Guía Metodológica IMPRESS, CIRAD (2018, p. 63), Ejemplo Scoring de un campo de impactos.

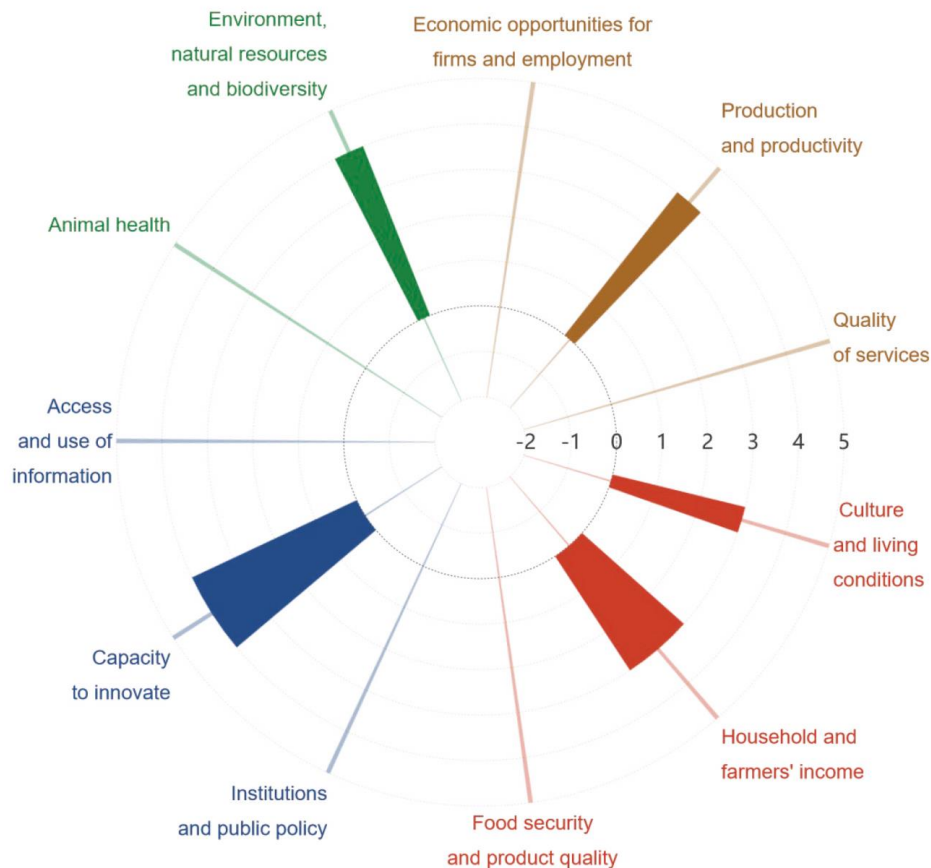
Así es posible sintetizar gráficamente las calificaciones atribuidas a los impactos con un radar que pone en evidencia las dos medidas (intensidad y amplitud) para campo de impactos.

Incorporar un sistema de colores permite reagrupar los campos que pertenecen a la misma dimensión, por ejemplo, en sintonía a la toma de decisiones sobre el desarrollo del territorio en torno a los ODS 2030. El largo de la flecha figura la intensidad de cada campo de impactos (escala de - 5 a + 5) y su grosor la amplitud del campo (0 a +3).



**NOTA:** Los radares permiten una lectura visual de los diferentes impactos de un estudio específico; sería peligroso comparar calificaciones de intensidad y de amplitud obtenidas en tal o cual campo por diferentes objetos de estudio, ya que el método de scoring es un método ad hoc, que no se basa en una métrica universal y se diseña para cada caso específico.

Figura 11: Modelo de Radar de Impactos



Fuente: Guía Metodológica IMPRESS, CIRAD (2018, p. 64), Ejemplo Radar de los Impactos.

## FORMAS DE CONTABILIZAR EL CAMBIO

A los fines de alimentar los indicadores de impacto por diversas modalidades participativas como los grupos focales, encuestas, entrevistas, talleres de análisis de la información secundaria recopilada, etc.; se proponen los siguientes métodos/ técnicas apropiados al espíritu de trabajo que se promueve para el observatorio de impacto. Estos métodos/ técnicas suponen el uso de entrevistas semi-estructuradas, es importante someterlos a prueba antes de su implementación con los miembros de la comunidad.



## Métodos de categorización y de asignación de puntajes

Estos métodos requieren que los protagonistas (“stakeholders”) evalúen la importancia relativa de los diferentes lineamientos a trabajar. El proceso de categorización implica colocar los lineamientos en orden de importancia (ascendente o descendente), mientras que el proceso de asignación de puntajes se focaliza en su valoración/puntuación específica sobre cada lineamiento.



Dentro de las técnicas asignación de puntajes se suele utilizar las de agrupamiento proporcional que evalúan la relación entre dos o más variables determinadas. Para esto, se solicita a los protagonistas que distribuyan cien unidades entre los indicadores de impacto, asignando la mayor cantidad al indicador más importante y la cantidad más pequeña al menos importante.

## Asignación de puntajes antes y después

Esta variante de la asignación de puntajes denominada “antes y después” permite comparar diferentes momentos del ciclo de vida de una intervención. En vez de calificar los lineamientos según los indicadores, se asignan puntos a situaciones “antes”, “ahora” o “después” del proyecto, por ejemplo. Una vez consensuada la calificación a cada situación se observa la dinámica de cambio entre cada una de ellas y se les pide a los protagonistas que expliquen las razones de estas variaciones. Esta técnica es especialmente útil para medir el impacto cuando los datos de referencia del proyecto son débiles o no existen.

## Asignación de puntajes en comparación con los puntos de referencia nominal

Otra forma de captar el cambio real (comparativo), a diferencia de sólo el cambio relativo, es mediante el uso de puntos de referencia nominal que permiten representar la cantidad de un indicador determinado en un punto específico del tiempo.

## Categorización simple

Se denomina categorización simple cuando se solicita a los protagonistas que jerarquicen o los lineamientos únicamente según su orden de importancia. Es útil para priorizar los indicadores de impacto que se seleccionarán para guiar la evaluación de entre aquellos indicadores que



surgieron de la técnica de lluvia de ideas. De igual forma, para priorizar los efectos más importantes asociados a la intervención, por ejemplo, se utiliza para comprender cuáles beneficios o acciones se percibe tiene una mayor importancia para los beneficiarios y socios estratégicos.

### La categorización de pares y la matriz de puntajes

Este método es ampliamente utilizado para la evaluación participativa del impacto, especialmente para priorizar los indicadores identificados y atribuir el impacto generado a una intervención. Se utiliza esencialmente para comparar varios lineamientos estratégicos con una serie de indicadores. Para esto, primero se realiza una comparación de pares; luego, una asignación de puntajes a los distintos lineamientos; y finalmente, entrevistas sobre la matriz.

### El uso de estos métodos para la evaluación de lo que se atribuye a la intervención



El objetivo de evaluar atribución causal con métodos participativos es aislar y contextualizar el impacto de la intervención. Se busca comprender todos los factores asociados a la intervención y aquellos que no lo son pero que contribuyen a los cambios en los indicadores del impacto que se identificaron.

Para ello, en **primer lugar**, se deben identificar dichos factores. **Segundo**, para comprender la importancia relativa entre ellos, tanto de los asociados a la intervención como de los externos, se utilizarán métodos como la asignación de puntajes, la categorización simple, los diagramas causales y a partir de ellos, se mide el impacto relativo de los factores atribuibles al proyecto y de los factores externos.



La **categorización como método de atribución** se instrumenta solicitándoles a los protagonistas que identifiquen todos los factores que consideran contribuyeron a producir el impacto observado y se registran cada una de las respuestas y se mide la cantidad de respuestas similares. La fundamentación es que los factores con mayor frecuencia de repetición tienen un peso de mayor importancia.





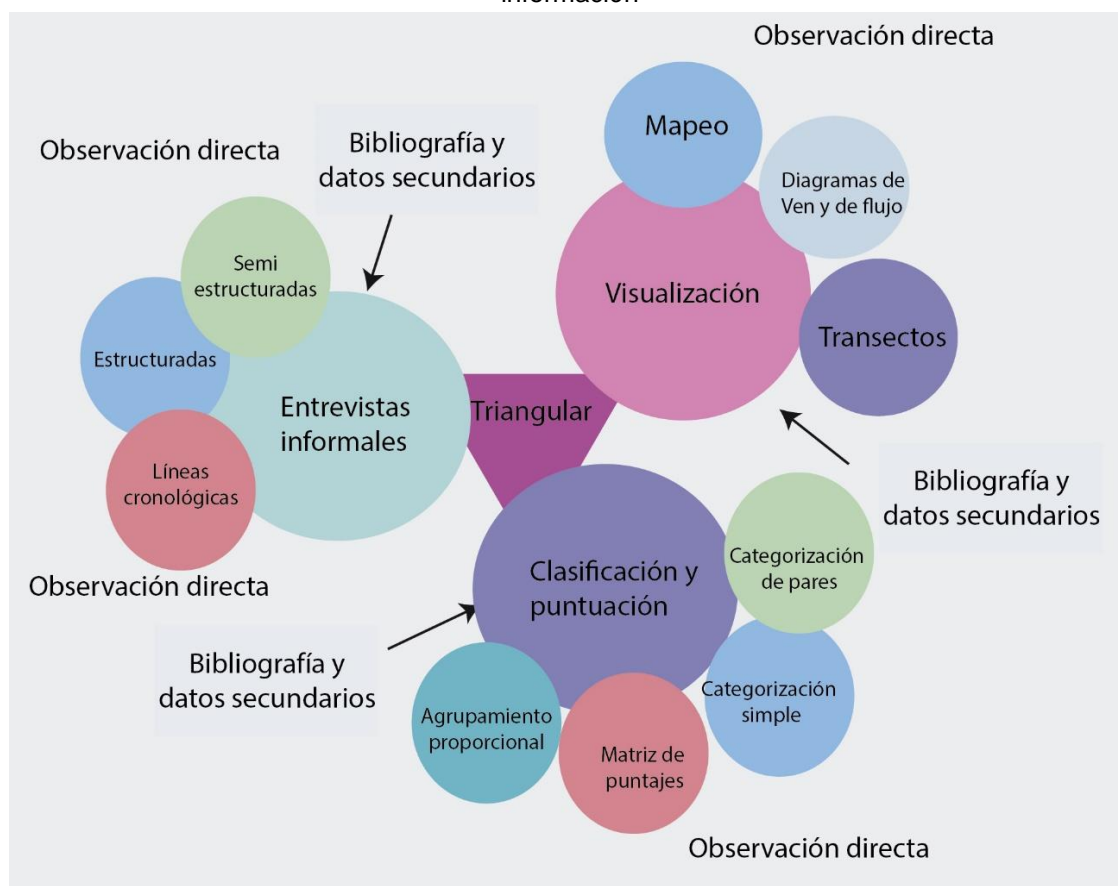
Este método es una forma conveniente de atribuir rápidamente el impacto cuando se usa una muestra grande. A su vez, al no haber predefinido los posibles factores de cambio que contribuyen a materializar el impacto, los resultados estarían libres de sesgos, ya que no se está influyendo en las respuestas. Un aspecto importante es presentar la evaluación sobre el impacto en los territorios, para que los protagonistas no mencionen únicamente factores que identifican con la intervención y se pueda relevar aquellos que inciden en el cambio aunque no sean atribuibles. En el caso que los moderadores detecten que estos factores no están surgiendo naturalmente de la construcción colectiva, se deberá indagar en ellos explicitando la necesidad de su identificación.

### **Triangulación**

La triangulación es una etapa crucial en todo proceso de evaluación. Esta técnica aprovecha la diversidad de fuentes disponibles de información para cotejar los resultados de los ejercicios participativos. Una de sus fuentes importantes es la base de información secundaria. Esta se compone de estudios e informes, encuestas de otras instituciones, informes sobre el monitoreo de la intervención, etc. Otra forma de validación es la incorporación de instancias participativas alternativas que permitan relevar información sobre el mismo indicador en públicos diferentes. Por otro lado, también es importante analizar las tendencias y los patrones que surgen de los diferentes ejercicios, y compararlos con experiencias similares. De igual modo, incluir ejercicios de observación directa (antes, durante y después) en las situaciones donde esto sea pertinente.

En tanto los protagonistas de estas instancias hayan podido explicar los cambios sin predefiniciones y las respuestas respalden los resultados de los ejercicios participativos, se puede garantizar una congruencia mutua.

Figura 12: Triangulación de diferentes fuentes de información



Fuente: Evaluación Participativa del Impacto - Guía para profesionales, Feinstein International Center (2009, p.58), Ejemplo Triangulación de las diferentes fuentes de información.

### Niveles de aplicación, construyendo multi-escalas en función de la teoría de cambio:

Los cambios transformacionales muchas veces superan los tiempos de una cartera programática, con lo cual, en términos de la planificación del desarrollo es importante poder construir la teoría de cambio acorde a dicha transformación y las sub-teorías de cambio que contribuyen desde cada instrumento programático en distintos niveles de temporales y dimensiones del desarrollo a alcanzar el escenario de cambio. De igual forma sucede en las contribuciones locales a la transformación de una situación problema transversal o global, donde desde cada territorio se va contribuyendo al cambio de una regularidad que trasciende las fronteras del entorno local. Frente a estas situaciones, es importante rescatar la potencialidad de construir parcialmente y por separado una Teoría de Cambio en uno o más niveles indistintamente. El carácter sistémico de este enfoque permite mantener la coherencia en el planteo de abordajes desde una perspectiva multinivel, potenciando la capacidad de análisis y evaluación de



posibles efectos e impactos generados desde las intervenciones debido a su lógica integral y transversal.



Trabajar en la construcción de un observatorio de impacto permite rescatar la potencialidad de vincular varias teorías de cambio sobre los instrumentos que intervienen en un mismo territorio y el direccionamiento estratégico de una EEA y su potencialidad para identificar impactos y evaluarlos participativamente. Permite construir una estrategia de direccionamiento estratégico basada en una teoría del cambio articulada expresamente a partir de un trabajo de construcción colectiva que se enmarca en su sistema institucional de medición de resultados e impacto. Tomando como base el sistema de evaluación de impacto del FIDA, se propone un ejemplo de teoría de cambio de cinco niveles con sus respectivas sub-teorías de cambio especificando un foco estratégico para cada nivel, a modo de reflexionar la potencialidad de esta herramienta para interconectar procesos y decisiones institucionales en pos del desarrollo.

- Nivel 1:** La contribución del INTA a los ODS 2030. Efectos directos sobre la planificación del desarrollo a nivel latinoamericano y mundial (pobreza, hambre cero, igualdad, energía renovable, trabajo y crecimiento económico, equidad, sustentabilidad, etc.). Engloba los objetivos de desarrollo más amplios a los que la institución contribuye en el marco de la Agenda Mundial ODS 2030.
- Nivel 2:** El impacto de la estructura de gobernanza del INTA al desarrollo nacional. Efectos directos e impacto en el desarrollo a nivel nacional. Se basa en el supuesto que los buenos resultados en la consecución de las metas mundiales (contribución a los ODS 2030) dependen de los proyectos de desarrollo que persigue la estructura de gobernanza de la institución.
- Nivel 3:** Productos de desarrollo a nivel nacional generados por los instrumentos programáticos de la cartera institucional. Sustentan la consecución del impacto y los efectos directos según la cantidad de beneficiarios que la institución contribuye a superar las principales limitaciones con que se enfrentan, brindándoles acceso a una amplia gama de recursos e insumos productivos, conocimientos, alianzas, etc.

**Nivel 4:** Eficacia operacional de los instrumentos programáticos en los territorios y los proyectos respaldados por la institución a partir del relacionamiento institucional y la vinculación tecnológica. El impacto de las estrategias de gestión que involucran la articulación intra y entre Centros Regionales, e

instrumentos como las plataformas regionales e interregionales de innovación territorial. En este nivel se evalúa el rendimiento de los procesos gestionados por la cartera institucional para influir positivamente en el diseño y la ejecución de los territorios en las soluciones tecnológicas y los procesos de desarrollo.

Los supuestos y precondiciones claves en este nivel son los circuitos y procesos que la institución cuenta para:

- *la mejora del diseño de los proyectos de forma que estos respondan a las necesidades y prioridades del SAB; y*
- *para detectar a tiempo los casos en que no se consiguen los resultados esperados y establecer estrategias correctivas a partir de un conocimiento más profundo del modo en que las estrategias de contribución al desarrollo rural funcionan en la práctica.*

**Nivel 5:** Eficacia y eficiencia organizacional de la institución. El impacto de los Planes Estratégicos de las EEAs, su capacidad de anticipación y planificación prospectiva, sus propuestas de gestión, estrategias de organización y agendas compartidas de I+D+i. Refleja el compromiso de garantizar la eficacia y eficiencia institucionales en el modo en que la organización moviliza, asigna/ prioriza y utiliza sus recursos financieros y humanos para producir mayor impacto.



*¿Cómo se orientan los recursos hacia aquello que agregue el mayor valor y calidad en términos de impacto sobre desarrollo del SAB?  
¿Cómo se concilian los objetivos locales con las metas regionales y nacionales, con los desafíos de futuro, las demandas del SAB (sus necesidades, problemas y oportunidades), se coordinan a la estructura global del INTA e integran en agendas compartidas de I+D+i para el desarrollo de los territorios?*



Como se mencionó al inicio, para esto es esencial poder introducir al INTA en un proceso de aprendizaje y desarrollo de cultura institucional que promueva y sustente un ecosistema de medición y gestión del impacto. Un ecosistema que propicie el involucramiento de los grupos comprometidos en el proceso de creación de impacto, para junto a ellos entender que cambia, valorar las cosas importantes, incluyendo únicamente lo esencial, sin pretender atribuirse en exceso, siendo transparente y comprobando los resultados de impacto en un diálogo permanente con el SAB.

Encarar la acción institucional de esta manera permite articular con claridad un trabajo de asociación multi-actoral para hacer frente a los problemas de desarrollo que rebasan su esfera de especialización y enriquecerse de su experiencia y conocimientos en favor de producir un mayor impacto en el desarrollo. Un elemento importante de esta visión es lograr una mayor integración entre el sector agrícola a lo largo de todos los niveles de su cadena de generación de valor.



Los objetivos de esta agenda refuerzan el papel de la evaluación, que busca *medir el impacto en el desarrollo, entender las vías del cambio, y examinar y determinar lo que funciona, en qué contexto y momento, para quiénes y por qué razones*; ampliando la capacidad de la institución para entender los procesos de transformación rural.

#### Para repasar:



¿Cuál es la relevancia de la existencia de un observatorio de impacto para INTA?  
¿Cuáles son las fases para una correcta dinámica de trabajo?  
¿Qué significa construir un radar por campo de impactos? ¿Cuáles son los métodos existentes y los niveles de aplicación?

## CONCLUSIÓN



## Conclusión / Síntesis final



Las evaluaciones de impacto generan evidencia sobre qué intervenciones funcionan y cuáles no, y sobre cómo mejorar la acción pública para mejorar los resultados en materia de desarrollo. Esta evidencia sirve a su vez para explorar nuevas alternativas de implementación, para probar innovaciones o analizar diferentes experiencias con el fin de evaluar el desempeño comparativamente. A su vez, contribuyen a una mejor rendición de cuentas sobre el uso de los recursos públicos, fundamentan decisiones acerca de cómo mejorar la asignación de los escasos recursos para el desarrollo, y aportan al acervo global de conocimientos sobre lo que funciona y no funciona en el campo de una acción transformadora de la realidad, de una planificación que permita torcer los surcos de los eventos que impulsan las regularidades que determinan la situación actual. De esta manera, las evaluaciones de impacto se constituyen en un bien público global. La evidencia que se genera a través de ellas se suma al conocimiento mundial sobre este tema, a partir del cual se fundamentarán decisiones de política de otras instituciones y contextos.

### Desafíos de futuro...

La calidad técnica y el impacto de la evaluación dependen de un modelo de colaboración integrado o plenamente integrado conformando equipos de gestión del impacto como nodos de la red nacional.

Los principales desafíos en cuanto a la etapa de diseño de la evaluación son:

- **Transmitir** con claridad las principales preguntas de evaluación de impacto, la correspondiente teoría del cambio y los indicadores clave de interés.
- **Estructurar** una estrategia de participación y comunicación que garantice incluir la opinión de los beneficiarios acerca del diseño, la implementación y los resultados de la evaluación.
- **Entender** con claridad las reglas operativas del programa, sus recursos disponibles, sus criterios de selección de beneficiarios y la agenda de implementación.
- **Preparar** el plan de evaluación de impacto
- **Tomar en cuenta** los riesgos y las estrategias de mitigación propuestas.



- **Obtener** la aprobación ética, la validación de la propuesta de diseño y de la metodología de investigación, de una junta de revisión institucional, e inscribir a la evaluación en un registro de ensayos.

Durante la etapa de implementación, el principal reto que surge es asegurarse que la estrategia del proyecto de intervención prosiga su proceso en forma fluida, se corrijan los problemas y se garantice la fidelidad entre el diseño de evaluación y la modalidad operativa de la intervención.

En la etapa de análisis los aspectos críticos radican en cómo proporcionar y debatir los resultados de impacto con los decisores, beneficiarios y el resto de la sociedad en forma sistemática, con cierta continuidad en el tiempo, revisando y enriqueciendo los procesos de captura de datos, y adhiriendo al plan de evaluación (asegurando que el plan de evaluación previsto en la etapa de diseño siga siendo factible y permita cualquier ajuste necesario que deba introducirse).

Por último, las oportunidades asociadas a la etapa de divulgación son asegurar que los resultados de la evaluación lleguen a las personas adecuadas en el momento adecuado y en el formato adecuado, garantizando que los datos están documentados de la forma apropiada.

Concluyendo, toda intervención produce un efecto, ya que toda acción produce reacción. Es de suma importancia confrontar con evidencia si la intervención implementada produce el impacto esperado sobre la realidad que se desea transformar. Caso contrario, explicitar cuales son los impactos que está produciendo y si estos son o no socialmente aceptables.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldunate, E. (2010). Evaluación de Gestión, Resultados e Impactos de Programas Públicos. Curso internacional: Planificación Estratégica y Políticas Públicas. ILPES – CEPAL. La Antigua, Guatemala.
- Arenas Caruti, D. (2019). Evaluación de Programas Públicos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, (ILPES). Santiago de Chile.
- Avila, D. y Sain, G. (2007). Evaluación de los impactos potenciales de los proyectos financiados por el FONTAGRO 2da y 3ra convocatorias / IICA, FONTAGRO – San José, C.R.: IICA.
- Baker, Judy L. (2000). Evaluating the impact of development projects on poverty: a handbook for practitioners. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/BANCO MUNDIAL. Washington, D.C.
- Barret D., Blundo-Canto G., Dabat M-H., Devaux-Spatarakis A., Faure G., Hainzelin E., Mathé S., Temple L., Toillier A., Triomphe B., Vall E. (2018). Guía metodológica Impress: Evaluación ex-post de los impactos de la investigación agrícola en los países en desarrollo. Montpellier, France, CIRAD, 96 p. ISBN: 978-2-87614-744-7. <https://doi.org/10.19182/agritrop/00064>
- Bello, R. (2009). Curso Taller: Evaluación de Impacto. Módulo 3. ILPES – CEPAL. Santiago Chile.
- Better Evaluation (2011). Análisis de contribución (Contribution Analysis). Translated from English to Spanish by Maria Susana Carrera Risco. From: <https://www.betterevaluation.org/approach/analisis-de-contribucion>. Ministerio alemán Federal de Cooperación Económica y Desarrollo.
- Blasco, J. y Casado, D. (2009). Guía práctica 5. Evaluación de impacto Colección Ivalua de guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas. IVALUA, Cataluña, España.
- Catley, A., Burns J., Abebe, D., Suji, O. (2007). Evaluación Participativa Del Impacto. Guía para profesionales. University Tufts, Feinstein International Center. USA.
- Causemann, B., Gohl, E., Brenner, V. y Rithaa, M. (2010). Medición del cambio en comunidades y grupos. ONG-IDEA. Obtenido de: [http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/NGO\\_Ideas\\_Tiny\\_tools-Handout](http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/NGO_Ideas_Tiny_tools-Handout) [1font>.pdf.
- CEDER, Ministerio de Desarrollo Social, Cooperación Público-Privada, PRODENI y ACCION. (2016). Taller: Diseño de proyectos y postulación a fondos concursables. Introducción a la Teoría del cambio. Sede Santiago, Universidad de Los Lagos. Chile.
- Chambers, R., Karlan, D., Ravallion, M. and Rogers, P. (2009). Diseño de evaluaciones de impacto: Perspectivas diversas. Working paper 4. In Spanish. International Initiative for Impact Evaluation. c/o Global Development Network. New Delhi. India.
- Chavarría Miranda, H. (2018). Guía para la formulación de políticas públicas para la agricultura con criterios de evaluabilidad. IICA. <http://repositorio.iica.int/handle/11324/7129>



- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. Presidencia de la Nación Argentina. (2019). El Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales y la Evaluación. II. Tipos de evaluación. CABA, Argentina.
- Copestake, J. (2016). QULP Qualitative Impact Protocol. Directrices para el administrador. University of Bath, Centre for Development Studies, Quality Social Impact. Obtenido de: [www.qualitysocialimpact.org](http://www.qualitysocialimpact.org)
- Curarello, P. A. (2020). Principios y criterios mínimos para proyectar la medición de impacto en el INTA. En: Serie Estudios socioeconómicos de la sustentabilidad de los sistemas de producción y recursos naturales. INTA, Proyecto Disciplinar I208 “Diseño e Implementación de un Sistema de Medición de Impacto del INTA sobre el SAAA”. Argentina. ISSN 1851-6955, N°19.
- Curarello, P. A., Calamante, G., Claps, L. L., Pérez, G. A., Rozenblum, C. y Martínez, M. J. (2020). Aportes para la construcción de una propuesta de medición de impacto en el INTA. En: Serie Estudios socioeconómicos de la sustentabilidad de los sistemas de producción y recursos naturales. INTA, Proyecto Disciplinar I208 “Diseño e Implementación de un Sistema de Medición de Impacto del INTA sobre el SAAA”. Argentina. ISSN 1851-6955, N°18.
- De Rham, P. y Mancero, L. (2009). Monitoreo y evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto. Serie Metodologías. Secretaría Técnica ASOCAM-Intercooperation. Auspicia: COSUDE. Quito. Ecuador.
- Demel, N., Fiebiger, M., Guenther, D., Mogge, M. and Sterly H. (2008). Guía orientación a efectos e impactos en los Proyectos y Programas de Welthungerhilfe. Parte I: Trasfondo y Definiciones. Coord.: Mathias Mogge, Unidad Conocimientos, Innovación, Asesoría. Deutsche Welthungerhilfe e. V. Friedrich-Ebert-Straße 1 53173. Bonn.
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011). Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Obtenido de: [www.ifrc.org](http://www.ifrc.org)
- Fernández, L. J. (2017). Método de evaluación de resultados de incidencia del diálogo de políticas. Jóvenes rurales y su territorio. Una estrategia de dialogo de políticas. RIMISP. FIDA. Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural. Chile.
- Fernández de Castro Fabre, A. (2010). Análisis de la medición del impacto sobre el desarrollo local en los proyectos de investigación de la Universidad Agraria de la Habana (UNAH). Tesis presentada en opción del título de Máster en Desarrollo Agrario Rural. La Habana, Cuba.
- Ferraz, C. (2019). Curso: Teoría de Cambio, Indicadores y Medición del Impacto. PUC-Rio. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab.
- FIDA (2015). Oficina de Evaluación Independiente del FIDA. Manual de evaluación. Segunda edición. ROMA.
- Funnell, S. y Rogers, P. (2011). Teoría del programa con propósito: Uso efectivo de teorías de cambio y modelos lógicos. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

- Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B. y Vermeersch, C. M. J. (2017). La evaluación de impacto en la práctica. Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial. doi:10.1596/978-1-4648-0888-3. Licencia de atribución: Creative Commons CC BY 3.0 IGO. Segunda edición. Washington, DC.
- Guidoccio, A. (2018). Kit de Evaluación. Herramientas para una gestión ágil: Teoría de Cambio y pensamiento evaluativo. Ministerio de Modernización. Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto. Presidencia de la Nación. CABA. Argentina.
- Guijt, I. e Retolaza, I. (2012). Definiendo la "Teoría del Cambio". Basada en los aportes de Jim Woodhill, Paola Roza, Simone van Vugt. <https://docplayer.es/57271072-Definiendo-la-teoria-del-cambio-irene-guijt-e-inigo-retolaza-basada-en-los-aportes-de-jim-woodhill-paola-roza-simone-van-vugt-marzo-2012.html>
- Hehenberger, L., Harling, A-M., Scholten, P. (2013). "A Practical Guide to Measuring and Managing Impact". Editado por la Asociación Española de Fundaciones, European Venture Philanthropy Association. España.
- Huertas, F. (1979). El Método PES. Entrevista a Carlos Matus. CEREB. ALTADIR. Ed. 2006 Universidad Nacional de la Matanza. La Matanza, Argentina.
- Impact HUB. (2015). Manual de Medición de Impacto Social. Madrid. España.
- IFC. (2015). Manual de Buena Práctica. Evaluación y Gestión de Impactos Acumulativos: Guía para el Sector Privado en Mercados Emergent Pennsylvania Ave. NW. Washington, DC.
- Jefatura de Gabinete de Ministros (2016). Manual de base para la evaluación de políticas públicas -Segunda Edición-. Programa de Evaluación de Políticas Públicas, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación y Ministerio de Modernización. Buenos Aires, Argentina. 54 páginas.
- Jensen, L. (2017). Manual sobre la gestión basada en resultados: La labor conjunta basada en la niñez. The Write Way, Inc. UNICEF. 3 United Nations Plaza, Nueva York, NY 10017, EE. UU.
- Lema, D. (2014). Introducción a Métodos Para Estimación de Impacto Económico. INTA - Instituto de Economía y Sociología (IES). CABA. Argentina.
- Lema, D. (2020). Taller Proyecto: Evaluación de Impacto de Tecnologías y del Cambio Tecnológico. Componente Evaluación de Impacto Ex Post. INTA. CABA. Argentina.
- Leeuw, F. and Vaessen, J. (2009). Impact Evaluations and Development. NONIE Guidance on Impact Evaluation. NONIE—The Network of Networks on Impact Evaluation, c/o Independent Evaluation Group. NW. Washington, DC.
- Mantilla, R, V. (2003). Hacia un nuevo enfoque de la evaluación de impacto de proyectos de desarrollo rural. Cuadernos de Desarrollo Rural (50), Facultad de Estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá - Colombia.
- Mayne, J. (2008) Contribution Analysis: An approach to exploring cause and effect, ILAC methodological brief, available at [http://www.cgiar-ilac.org/files/ILAC\\_Brief16\\_Contribution\\_Analysis\\_0.pdf](http://www.cgiar-ilac.org/files/ILAC_Brief16_Contribution_Analysis_0.pdf).



- Medina, F. H. (2005). Taller de Evaluación de Impacto de Políticas Públicas. Políticas Presupuestales y Gestión por Resultados. CEPAL - ILPES. Santiago de Chile.
- Millan, N., Barth, I. y Varela, M. (2020). Taller de indicadores. DNA Investigación, Desarrollo y Planificación, Gerencia de monitoreo y evaluación. INTA. CABA. Argentina.
- Mobarec H. R. (2017). Taller Teoría de Cambio ¿Cómo potenciar el impacto social de tu emprendimiento? Innovación Social y Sostenibilidad. Fundación COLUNGA y Emprende el Viaje. <https://www.fundacioncolunga.org/wp-content/uploads/2017/04/Teor%C3%ADa-de-Cambio.pdf>
- Monje, J. A. (2017). Teoría del Cambio en Contextos Complejos. 40 Lecciones para la gestión de proyectos ágiles. Centro de Estudios Estratégicos Magrebíes (CEEM). Andalucía. España.
- Monroy Varela, S. E. (2017). Evaluación de Impacto ex ante de Proyectos de Investigación. Caso: Proyectos Financiados por Colciencias en Malaria en el Programa de Ciencia y Tecnología de la Salud. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ingeniería. Bogotá.
- Moñux Chércoles, D., Aleixandre Mendizábal, G., Gómez González, F. J. y Miguel González, L. J. (2003). Evaluación del impacto social de proyectos de I+D+i: Guía práctica para Centros Tecnológicos. CARTIF y Departamento de Ingeniería de Sistemas y Automática (Universidad de Valladolid). Valladolid. España.
- Morales, A. (2017). Teoría del Cambio subyacente en un proyecto de desarrollo local. Una mirada desde el trabajo social. El Caso de Arroyo Blanco (Uruguay). San Juan.
- Moreno, A., Kondakjian, A., Ferraro, A., Finkelstein, J. Sara Ovadia, J.E., Choconi, R.G., Castelli, M.J. y Tinelli, M.L. (2019). Manual de métricas e indicadores para emprendimientos sustentables. ¿Por qué y cómo medir el impacto ambiental y social de tu emprendimiento? PROSESUS. Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable. CABA. Argentina.
- Navarro, H. (2005). Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Área de Proyectos y programación de inversiones manuales 41. CEPAL. Santiago de Chile.
- Navarro, H., King K., Ortegón E., Pacheco J-F. (2006). Pauta metodológica de evaluación de impacto ex-ante y ex-post de programas sociales de lucha contra la pobreza Aplicación metodológica. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de Proyectos y Programación de Inversiones. CEPAL. Santiago de Chile.
- Nichols, R. y Mackinnon, A. (2014). Planificando el cambio. Usando una teoría del cambio para girar la planificación y la evaluación. GrantCraft. Foundation Center. [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)
- Novo da Gloria Dias, R. (2010). Evaluación del impacto de los graduados de la carrera de Economía del municipio Urbano Noris en su actividad laboral. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Ciudad de Holguín, Cuba.

- Peñile S. (2010). Monitoreo, Evaluación y Valoración del Impacto. En Gestión de la Propiedad Intelectual e Innovación en Agricultura y en Salud: Un Manual de Buenas Prácticas (eds. español P Anguita, F Díaz, CL Chi-Ham et al.). FIA: Programa FIA-PIPRA (Chile) y PIPRA (USA). Disponible en línea: <http://fia.pipra.org>
- Rawlings, L. B. (2009). Taller: El rol del Monitoreo en la Evaluación de Impacto. Lima. Perú.
- Retolaza Eguren, I. (2010). Teoría del Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. PNUD-Hivos. Guatemala.
- Retolaza Eguren, I. (2018). Teoría de Cambio. Una brújula para orientarte en el camino. Obtenido de: <http://ateneucoopbl.cat/wp-content/uploads/2018/04/Teoría-de-Cambio-una-brujula-2.0.pdf>
- Robín, S., García, B. (2019). Luces y sombras de la medición del impacto social en España. El estado de la medición y gestión del impacto social en España. ESIMPACT, España.
- Rodríguez Bilella, P. y Tapella, E. (2016). Planificación y evaluación de redes de desarrollo social en contextos complejos. El aporte de la Teoría del Cambio. REVIISE. Vol. 8, Núm. 8, Año 2016 pp. 45-57. ISSN: 2250-5555. [www.reviise.unsj.edu.ar](http://www.reviise.unsj.edu.ar)
- Rodríguez San Julián, E, Boni, A., Arias, B, Ballesteros J-C., Megías, I. (2014). Evaluación ex ante en Educación para el Desarrollo. Una propuesta de indicadores en el ámbito formal. Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID). Valencia. España.
- Rogers, P. (2014a). Sinopsis de la evaluación de Impacto, Síntesis metodológica n.º1, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.
- Rogers, P. (2014b). La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.
- Rogers, P. (2014c). Sinopsis: Estrategias de atribución causal, Síntesis metodológica n.º6, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.
- Rogers, P, Hawkins, A., McDonald, B., Macfarlan, A. & Milne, C. (2015). Choosing appropriate designs and methods for impact and evaluation. Australian Government. Department of industry, Innovation and Science. Australia.
- Sánchez Fernández, J-L. (2009). Evaluación de Impacto de los graduados de la Carrera de Economía en su actividad laboral en el Municipio de Mayarí. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Ciudad de Holguín, Cuba.
- Serrano, E., Herrera, M., Martínez, A y Simón, J. y Diaz, A. (2018). Bases para la Evaluación de Impacto de Políticas Públicas. IAAP: Sevilla. España.
- Trujillo, R., Gómez, A. y Canales, R. (2020). Midiendo el valor del Impacto Social Empresarial. Guía de herramientas de medición y valoración del Impacto Social Empresarial. Clúster de Impacto Social - FORETICA. España.
- UNODC (2018). Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. PNUD. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. Viena.





- Vanclay, F., Esteves, A. M., Aucamp, I. y Franks, D. M. (2015). Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos. Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos. BID. Disponible en [www.iaia.org](http://www.iaia.org)
- Vara Horna, A. (2007). La evaluación de impacto de los programas sociales. Fundamentos teóricos y metodológicos y aplicación al caso peruano. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.
- Vedovoto, G. (2013). Tesis Doctoral: Evaluación multidimensional de los impactos de las innovaciones tecnológicas: Resultados obtenidos a partir de diferentes aproximaciones metodológicas. Barcelona, España.
- Vigo, V., Vigil, S., Sánchez, M., y Medianero D. (2018). Manual de Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Sostenible. Asociación Los Andes de Cajamarca. David Medianero Burga. Cajamarca. Perú.
- Weyrauch, V. (2014). Eslabones de Incidencia. Una metodología para registrar la incidencia en políticas de RIMISP. Serie: Documento de trabajo grupos diálogo rural | Impactos a gran escala. FIDA. Centro Latinoamericano de Desarrollo Rural. Chile.
- Winchester, L. (2011). Curso Internacional en Planificación Estratégica y Políticas Públicas. Políticas públicas: formulación y evaluación. ILPES/CEPAL. AECID La Antigua, Guatemala.
- Winters, P. y Rubio S.S. (2010). Evaluating the Impact of Regional Development Programs. Impact-Evaluation Guidelines Technical Notes No. IDB-TN-157. Office of Strategic Planning and Development Effectiveness, Inter-American Development Bank. Washington, D.C.
- Winters, P., Salazar, L. y Maffioli, A. (2010). Designing Impact Evaluations for Agricultural Projects. Impact-Evaluation Guidelines. Technical Notes No. IDB-TN-198. Office of Strategic Planning and Development Effectiveness, Inter-American Development Bank. Washington, D.C.
- Zurbriggen, C. (2015). Hacia una nueva gobernanza. Co-creación de iniciativas innovadoras para un desarrollo agrícola sostenible. IICA. Montevideo. <http://www.iica.int>



**ANEXO 1**

## **ENTREVISTAS PARA UN ANÁLISIS CUALITATIVO**



## RECONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DE UNA TEORÍA DE CAMBIO

### 1. Situación Problema

¿Cuál es el problema que queremos solucionar, o la oportunidad a aprovechar, por el cual se vincula al proyecto?

### 2. Cambio Deseado

#### 2.1 Visión de Éxito

¿Cuál es el cambio que deseamos generar en nuestra situación actual? ¿Qué nos gustaría/ necesitamos que fuera distinto para estar bien, para alcanzar nuestro sueño?

#### 2.2 Posibilidad de materialización

¿Cómo consideramos que puede producirse ese cambio?

#### 2.3 Protagonistas/ actores involucrados

¿Con quiénes?

### 3. Condiciones/ Pre-condiciones

#### 3.1 Situaciones necesarias

¿Cuáles son las situaciones que deberían darse para que pueda generarse ese cambio? ¿De qué depende que el cambio se produzca?

#### 3.2 Riesgos

¿Cuáles son los obstáculos que podrían presentarse?

#### 3.3 Oportunidades

¿Cuáles son las oportunidades?

### 4. Estrategia de Intervención

#### 4.1 Campo de actuación

¿Qué podemos hacer para aumentar la probabilidad de que se generen estas condiciones?

#### 4.2 Capacidades

¿Qué capacidades (habilidades y recursos) tenemos y cuáles necesitamos desarrollar?

## **5. Lógica de Atribución Causal**

### **5.1 Relación de causalidad**

¿Por qué pensamos que si hacemos esto y se producen tales situaciones se alcanzarán los cambios deseados?

### **5.2 Supuestos implícitos**

¿Cuáles son los supuestos (creencias, formas de pensar y ver la realidad) que están detrás de la lógica de cambio que estamos planteando? (explicitar lo implícito)

## **6. Factores determinantes**

¿Cuáles situaciones, condiciones y supuestos son imprescindibles que ocurran para generar la situación deseada?

## **7. Indicadores**

¿Qué consideramos que deberíamos observar para saber si se han logrado los cambios previstos/ deseados?

## **8. Metas**

¿Cómo sabremos que hemos logrado nuestros objetivos/ alcanzado nuestra meta?

## **9. Escenario Catastrófico**

¿Cuáles son las situaciones desfavorables/ negativas que podrían surgir si pensáramos en un escenario catastrófico (lo peor que pudiera pasar) para el "proyecto"?

## **10. Narrativas/ Camino del Impacto**

Narrar una historia (contar un cuento) uniendo todo lo conversado, las cosas que debemos hacer y las que deben darse para que logremos nuestro objetivo a pesar de las dificultades que puedan presentarse en el camino, junto a los riesgos, los principales beneficios que obtendríamos y los inconvenientes que podrían surgir por participar del proyecto (situación de futuro con proyecto).

## **11. Impacto/ Marcar la Diferencia**

¿Qué diferencia consideramos que estos cambios marcarán en su vida y en la vida del resto de la población?



## PROPUESTA DE ENTREVISTA PARA UNA VALORACIÓN PARTICIPATIVA EX ANTE DEL IMPACTO:

### 1. Situación sin proyecto...

#### 1.1 Generación de Ingresos (en tiempo de pandemia)

Cuéntenos cómo está cambiando (en este tiempo de pandemia) la capacidad de su hogar para generar/ ganar dinero y/o recibir pagos en especie, si es que ha habido algún cambio o todo sigue igual que siempre/ de la forma habitual.

- ¿Han realizado alguna actividad nueva para ganar dinero o para recibir pagos en especie?
- ¿Han dejado de realizar alguna actividad?
- ¿Hacen algo de manera diferente en comparación con otras personas?
- ¿Ha habido algún cambio en cómo se toman las decisiones relacionadas con...
  - i) la generación de dinero/ ingresos?
  - ii) el modo en que se reparte el trabajo?, ¿o con el uso de los bienes?
  - iii) la forma en que se tratan las emergencias, las adversidades y los conflictos?
  - iv) las principales formas de trabajo colectivo del pueblo?
  - v) los conflictos dentro del pueblo y la forma en que se abordan?
- ¿Cuáles son los motivos de estos cambios?

#### 1.2 Capacidad de venta/ comercialización de productos (sin proyecto, en tiempo de pandemia)

Cuéntenos cómo considera que podría fortalecerse la capacidad de su hogar para vender/ comercializar sus productos (su producción) (en este tiempo de pandemia) y cómo considera que dichos cambios mejorarán sus condiciones económicas, humanas y sociales.

- ¿Cuáles considera que serán los motivos que generarían estos cambios?
- ¿Cuáles nuevas actividades se podrían llevar a cabo para vender más? ¿Se cuenta con los medios necesarios para lograrlo?
- ¿Hay algo que se podría dejar de hacer/ intentar por considerarse inadecuado o poco beneficioso en este tiempo (de pandemia)?
- ¿Se podría hacer algo de manera diferente a lo que se viene haciendo, o de lo que todos hacen para cambiar/ mejorar la situación actual (problema)?
- ¿Qué otras cosas/ situaciones podrían estar ayudando a solucionar este problema?

## **2. Situación deseada**

### **2.1 Situación Problema**

Especificar cuál es la "situación problema" (problema u oportunidad) que considera relevante le ayudemos a solucionar.

### **2.2 Cambio Deseado**

- ¿Cuál es la situación deseada que le gustaría estar viviendo en este tiempo?
- ¿Cuál es el cambio que deseamos generar en nuestra situación actual?
- ¿Qué nos gustaría/ necesitamos que sea distinto para estar bien, para cumplir nuestro sueño?
- ¿Cuál es nuestro sueño? Describa el sueño a cumplir, la situación deseada por alcanzar.
- ¿Cómo consideramos que puede cumplirse/ que puede producirse ese cambio deseado? ¿Con quiénes?

### **2.3 Condiciones/ Pre-condiciones**

¿Cuáles son las situaciones que deberían darse para que pueda generarse ese cambio? ¿De qué depende que el cambio se produzca? ¿Cuáles son los obstáculos que podrían presentarse? ¿Cuáles son las oportunidades?

## **3. Expectativas de situación con proyecto**

**NOTA:** Previo a iniciar esta sección se deberá contar la idea proyecto y presentar las "soluciones tecnológicas".

### **3.1 Percepciones**

#### **3.1.1 Barreras de entrada**

¿Cuáles son las situaciones (oportunidades y obstáculos) que favorecen o desfavorecen acceder y beneficiarse (adoptar) esta "solución tecnológica"?

#### **3.1.2 Pertinencia del "proyecto"**

¿Cuáles son las razones por las cuales considera que la "solución tecnológica" es adecuada para asumir los retos y desafíos de construir un nuevo canal de comercialización?

#### **3.1.3 Efectos/ Cambios atribuibles**

¿Cuáles cree que son los efectos (cambios en las prácticas, beneficios, inconvenientes) que generará la "solución tecnológica" sobre sus estrategias y condiciones de vida?



- ¿Cómo considera que el proyecto influirá sobre sus condiciones de vida (ingreso, ventas, capacidades, oportunidades, relaciones sociales, dinámica productiva, vida familiar...)?
- ¿Cuáles son las cosas más importantes que considera el “proyecto” lo beneficiará? (Rescatar el orden de prioridad)
- ¿Considera que podrían ocasionar efectos negativos sobre sus condiciones de vida por acceder/ utilizar esta “solución tecnológica”?
- ¿Cuáles considera que serán los principales motivos de estos cambios/ efectos (positivos y negativos) generados por el “proyecto”?

### **3.1.4 Vías causales alternativas**

¿Cuáles consideran que podrían ser otros factores, sucesos o alternativas a la “situación problema” no causados/ generadas por el “proyecto” que influirán sobre los cambios previstos?

## **3.2 Estrategias de apropiación**

### **3.2.1 Estrategias fomento/ promoción a corto plazo**

¿Cuáles acciones propondría para fomentar a corto plazo (entre 1 y 5 años) el desarrollo de esta “solución tecnológica”?

### **3.2.2 Condiciones articulación O&D**

¿Cuáles son las condiciones que considera deben darse para articular la oferta y la demanda de (estos) productos regionales?

### **3.2.3 Estrategia de Intervención**

¿Qué podemos hacer para aumentar la probabilidad de que se generen estas condiciones?

- ¿Qué capacidades (habilidades y recursos) tenemos y cuáles necesitamos desarrollar?
- ¿Por qué pensamos que si hacemos esto y se producen tales situaciones se alcanzarán los cambios deseados? ¿Cuáles son los supuestos (creencias, formas de pensar y ver la realidad) que están detrás de la lógica de cambio que estamos planteando?
- ¿Cuáles situaciones, condiciones y supuestos son imprescindibles que ocurran para generar la situación deseada?

### **3.2.4 Indicadores**

¿Qué consideramos que deberíamos observar para saber si se han logrado los cambios previstos/ deseados? ¿Cómo sabremos si hemos alcanzado nuestra meta?

### **3.2.5 Opinión deserción**

¿Cuáles considera que serían los motivos por el cuál la "solución tecnológica" pudiera no tener el éxito esperado? ¿Por cuáles razones considera que el resto de los productores no la utilizarían (adoptarían) como estrategia de venta?

### **3.2.6 Escenario catastrófico**

¿Cuáles son las situaciones desfavorables/ negativas que podrían surgir si pensáramos en un escenario catastrófico (lo peor que pudiera pasar) para el "proyecto"? ¿Cuál considera que sería el impacto que este escenario generaría en sus condiciones de vida?

### **3.2.7 Estrategias potenciales de intervención**

¿Qué otras estrategias considera usted que se pueden implementar desde el "proyecto" para lograr estos objetivos (desarrollar otras alternativas de comercialización)?

## **4. Situación proyecto**

### **4.1 Contra-factual**

¿Cómo considero que solucionaría el problema si no participo del "proyecto"? ¿Cómo considero que serían mis condiciones de vida el próximo año si el "proyecto" no existiera? ¿Cómo me imaginaría en un mundo sin "proyecto"?

## **5. Concluyendo**

### **5.1 Narrativas/ Camino del Impacto**

Narrar una historia (contar un cuento) uniendo todo lo conversado, las cosas que debemos hacer y las que deben darse para que logremos nuestro objetivo a pesar de las dificultades que puedan presentarse en el camino, junto a los riesgos, los principales beneficios que obtendríamos y los inconvenientes que podrían surgir por participar del proyecto (situación de futuro con proyecto).

### **5.2 Impacto/ Marcar la diferencia**

¿Cuál considera que sería la diferencia que estos cambios marcarán en su vida y en la vida del resto de la población?

### **5.2 Ajuste propuesto**

¿De qué forma podría modificarse el "proyecto" para aumentar su impacto en el futuro?

**SISTEMA DE MEDICIÓN DE IMPACTO**



## PROPUESTA DE CONSTRUCCIÓN (DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN) DE UN SISTEMA INTEGRAL DE MONITOREO ORIENTADO A IMPACTO

La persistencia de algunos problemas objeto de diversas acciones de política pública propicia interrogantes como los siguientes:

¿Podemos asegurar que la implementación de las políticas en cada región no es efectiva? ¿Falla la capacidad de adaptabilidad de la acción pública en los territorios? ¿Pueden coexistir políticas públicas con resultados positivos con la persistencia de los problemas que las mismas buscan resolver?

Sobre lo que se tiene certeza es el hecho de que pocas veces se dispone de información sistematizada y oportuna respecto de los resultados e impacto (positivo y/o negativos) de las diversas estrategias de política pública implementadas a nivel local y regional. Información que, al menos permita identificar las experiencias que requieren ser ajustadas (y los aspectos en que deberían serlo) y aquellas que pueden y merecen ser escaladas.

Otro aspecto de esta falta de información es que habitualmente se carece del involucramiento de los beneficiarios de las políticas en su diseño y evaluación.

Adicionalmente, la escasa articulación entre los niveles provinciales y nacionales, y entre los propios organismos provinciales, suelen incidir en generar situaciones en las que las diversas acciones se solapan o

contrapongan en vez de potenciarse. La idiosincrasia y cultura local juega un rol preponderante.

Las reflexiones y aprendizajes en torno a los análisis de política pública aluden generalmente a la multiplicidad de dificultades que se encuentran las instituciones al establecer mecanismos de monitoreo y evaluación orientados a impacto.

Por un lado, se suele perder la mirada estratégica para la gestión de la política y el enfoque sobre la sostenibilidad de los cambios producidos; y se trabaja el monitoreo y evaluación enfocado en lo operativo y/o en la supuesta necesidad de contar con grandes bases de información para una mejor toma de decisiones. Se observa la tendencia a medir muchas variables sin dimensionar previamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo el proceso de levantamiento, procesamiento y consolidación de la información relevada. De igual forma, el querer priorizar el rigor científico de la información generada, por su mayor grado de objetividad y exactitud, anteponiendo esto a la necesidad de contar con instrumentos útiles de gestión de fácil apropiación, índole cualitativa y por aproximación. Esto complejiza y alarga los procesos de generación de la información estratégica para gestionar el impacto de los proyectos.



Los proyectos que operan en diferentes territorios encuentran dificultad en la agregación de datos para un mismo indicador debido a la falta de precisión sobre la unidad de medida. A su vez, si bien la conceptualización del impacto es de carácter multidimensional, lo cual implica una mirada integral sobre lo social, lo económico y lo ambiental; en general, los indicadores carecen de desagregación por categoría de beneficiarios (según género, generación, estratificación social, etc.)

ni enfocan hitos de cambio de comportamiento y relación de poder entre actores del desarrollo.

A estos fines, se propone el diseño y puesta en marcha de un sistema de monitoreo y evaluación orientado a impacto; y su institucionalización, garantía de sostenibilidad, a partir de su formalización en un Observatorio de Políticas de Desarrollo Territorial, en el marco de la agenda de cooperación interinstitucional del INTA.

El observatorio de impacto se constituirá como dispositivo sociotécnico de co-construcción social junto a las organizaciones locales para la generación de información y toma de decisiones basada en evidencia sobre:

1. ¿Cuáles son las acciones para el desarrollo de los territorios que se deben impulsar en el marco de una política de estado para alcanzar resultados/ soluciones sostenibles?
2. ¿Cuáles son los aprendizajes que surgen de las evaluaciones de impacto, las condiciones de éxito y escalabilidad para promover nuevas estrategias locales/ regionales?
3. ¿Cuáles son las experiencias y aprendizajes a considerar en la construcción de una nueva economía?
4. ¿Cuál es el impacto de la inter-institucionalidad sobre la construcción de proyectos compartidos de futuro, el impacto de la cooperación al desarrollo sobre la construcción de los territorios?

### Propósito y alcance

Aportar respuestas a las dificultades que encuentran las instituciones que operacionalizan la política pública en los territorios, al establecer mecanismos de monitoreo y evaluación orientados a impacto en proyectos/ experiencias de innovación y desarrollo.

Se busca satisfacer la necesidad/ demanda de facilitar la puesta en práctica de un sistema integral de monitoreo y evaluación orientado a

impacto que sea participativo, asequible, amigable, útil y sostenible.

A su vez, conseguir que el sistema se vuelva una práctica institucionalizada de gestión estratégica territorial orientada al impacto y al aprendizaje de la implementación local de la política pública, a partir de la formalización de esta experiencia en un Observatorio de Políticas de Desarrollo Territorial en el marco del trabajo de cooperación interinstitucional del INTA.

Se apuesta a un sistema autogestionado, no demasiado complejo, que acompañe la intervención desde el inicio y que sea de provecho para los beneficiarios y actores involucrados; que permita medir impacto en los proyectos/ experiencias locales y estimar el impacto agregado a nivel del macro-sistema y desagregado por categorías (género, generación, resiliencia, etc.).

Para su diseño e implementación se plantean 4 fases interdependientes que interactúan entre sí: Planificación, Ejecución, Evaluación y Divulgación; y una fase transversal toma de las fases anteriores aquellos componentes, mecanismos/ procedimientos y aprendizajes que hacen a la estrategia de diseño, validación e implementación del sistema integral de monitoreo y evaluación orientado a impacto.

**En un nivel de desagregación mayor, podemos decir que las fases mencionadas se corresponden con las siguientes etapas:**

1. Identificar el objeto y el alcance del sistema de monitoreo y evaluación orientado a impacto.
2. Preparación y diseño: elaboración del documento conceptual para el análisis comparativo y agregado de los proyectos/ experiencias locales.
3. Examen documental (análisis de documentos internos y revisión bibliográfica de la temática, construcción/ reconstrucción de las teorías de cambio y el sistema de indicadores de contexto, resultados e impacto) y prototipo de dispositivo (mecanismos unificados/ marco lógico integral).
4. Planificar la recopilación y la gestión de datos: Diseño de instrumentos para el relevamiento de información.
5. Análisis de los datos: Radar de Impactos (estimación de impactos agregados y desagregación por categorías estratégicas).
6. Preparación del informe final y su validación: propuesta de plataforma tecnológica.
7. Cierre/ Comunicación estratégica: Sensibilización y formación de recursos humanos para la institucionalización del sistema. Espacio de diálogo y articulación para la toma de decisiones basadas en evidencia.

## Objetivos

### Objetivo general:

Desarrollar estrategias de gestión orientada a impacto en proyectos/ experiencias de innovación y desarrollo, potenciando la toma de decisiones basadas en evidencia en espacios de articulación inter-institucional para la búsqueda de oportunidades/ soluciones sostenibles, escalables y replicables en la planificación del desarrollo de los territorios.



## Objetivos específicos

- Realizar un estudio de casos comparativo considerando proyectos en marcha en distintos territorios vinculados a la planificación del desarrollo.
- Desarrollar un sistema de medición de resultados (cambios sostenibles) y evaluación de impacto (con atribución causal) como herramienta de gestión para la implementación regional de políticas públicas.

## Actividades previstas

### Actividades previstas a nivel general:

- Conformación y capacitación de equipos de trabajo.
- Diseño y ajuste de una estrategia de trabajo en red.
- Realización de entrevistas exploratorias.
- Revisión documental.
- Definición de las preguntas de evaluación, construcción de teoría del cambio (de cada experiencia y multinivel) e indicadores de resultado e impacto, por cada dimensión de análisis, a nivel de cada experiencia y de las escalas del macro-sistema, a partir de un marco lógico integrado.
- Elaboración de la matriz de consistencia (cuadro de seguimiento de indicadores).
- Diseño muestral de las evaluaciones de impacto.
- Diseño del operativo de campo para cada experiencia.
- Diseño de la estrategia de análisis cualitativo.
- Construcción de los instrumentos: guías de grupos focales, encuestas, entrevistas, observación participante, etc.
- Construcción del sistema de captura de datos.
- Validación y ajuste de los procedimientos de evaluación.
- Propuesta de dispositivo (mecanismo) que integre los procedimientos del sistema de monitoreo y evaluación orientado a impacto.
- Relevamiento de la información.
- Análisis de los resultados del monitoreo orientado a impacto.
- Rescate de los aprendizajes.
- Análisis de alternativas propuestas de estrategias/ soluciones locales sostenibles en la planificación del desarrollo.
- Elaboración de informes y comunicación de resultados.
- Elaboración del proyecto de constitución del Observatorio de Impacto.

**Actividades específicas entorno a cada objetivo:**

**O1. Realizar un estudio de casos comparativo considerando proyectos en marcha en distintos territorios vinculados a la planificación del desarrollo.**

**A1. Caracterización del territorio a partir de un diagnóstico prospectivo.**

- Relevamiento y análisis de fuentes secundarias
- Análisis de los antecedentes y diagnósticos previos incluidos en los proyectos seleccionados
- Construcción de escenarios, de una visión compartida de futuro y su teoría de cambio.

**A2. Caracterización de los proyectos seleccionados e integración de sus objetivos, resultados esperados e indicadores a un marco lógico común y su teoría de cambio para monitorear y evaluar a los mismos de forma conjunta:**

- Contacto y entrevista a responsables e integrantes de los proyectos seleccionados
- Revisión de la documentación de los proyectos
- Confección de un marco lógico integrado y su teoría de cambio en acuerdo con los responsables de los proyectos

**A3. Evaluación de la factibilidad, sustentabilidad y efectividad de estrategias innovadoras:**

- Análisis de los resultados previstos en los proyectos
- Relevamiento de situación inicial con relación a la visión de futuro/ proyecto de cambio/ escenario de transformación (línea de base) a través de un relevamiento cualitativo (grupos focales/ entrevistas a beneficiarios e informantes clave) inicial y encuesta al total/ muestra de beneficiarios involucrados en los proyectos seleccionados
- Análisis de la demanda, necesidades y oportunidades del sector/ territorio a través de un relevamiento cualitativo (grupos focales/ entrevistas a potenciales beneficiarios e informantes clave)

**A4. Comparación con estrategias actuales e históricas de innovación y desarrollo: Relevamiento en LB y EF (línea de base y evaluación intermedia/final).**

**A5. Identificación del impacto de las acciones específicas desarrolladas por el INTA (aporte al impacto) como así también del trabajo inter-institucional basado en la implementación de proyectos comunes con otras instituciones: Relevamientos cualitativo y cuantitativo a la finalización de los proyectos seleccionados.**

**A6. Evaluación de la replicabilidad y escalabilidad de los resultados e impacto de los proyectos a partir de la identificación y caracterización de las condiciones y factores con incidencia efectiva sobre los mismos.**



**A7. Identificación de aprendizajes que surgen del monitoreo y las evaluaciones de impacto respecto de las condiciones de éxito y escalabilidad para promover nuevas estrategias locales/regionales.**

**O2. Desarrollar un sistema de medición de resultados (cambios sostenibles) y evaluación de impacto (con atribución causal) como herramienta de gestión para la implementación regional de políticas públicas.**

**A8. Diseñar e implementar un monitoreo integrado a partir del seguimiento de los proyectos seleccionados que permita identificar los resultados y estimar su impacto conjunto sobre el territorio:**

- Diseño de una estructura de datos para la recopilación y registro de datos necesarios para el monitoreo y evaluación de las acciones de los proyectos.
- Seguimiento de indicadores y resultados planteados por los proyectos según la periodicidad que los mismos hayan establecido.

A9. Elaboración de insumos y recomendaciones para el diseño de acciones que contribuyan al desarrollo e implementación de políticas de estado que puedan alcanzar resultados/soluciones sustentables.

### **Estrategia metodológica**

La OCDE define los impactos como “los efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no”. Los impactos son multidimensionales. Esta conceptualización del impacto guiará la construcción del sistema de monitoreo y evaluación en pos de alcanzar su institucionalización a partir del observatorio. Pero en términos de los plazos, los desafíos y alcance que permitirán los proyectos asociados al sistema, nos enfocaremos en aquellos cambios que se han producido o se espera que se produzcan en las vidas de la población rural, tal como se perciben en el momento de la evaluación, a raíz de las intervenciones

de los proyectos/ experiencias locales objeto de estudio. Por los tiempos que implican poner en marcha un sistema de monitoreo orientado a impacto y la necesidad de conciliar los proyectos de intervención con el proyecto de evaluación es que se seleccionan experiencias recientemente en marcha cuyo ciclo de vida se asemeje al tiempo de constitución del sistema. Por ello la importancia de enfatizar a la construcción de un sistema de monitoreo y evaluación orientado a impacto y el análisis de los cambios tal como se perciben al momento de la evaluación, en nuestro caso, sin la necesidad de esperar un tiempo de maduración que dé cuenta de la sostenibilidad de los resultados. Cómo equipo de investigación prima la puesta

en marcha del sistema y su institucionalización de forma tal que se pueda hoy analizar los cambios en términos de impacto, brechas de atribución y el desarrollo de metodologías que permitan la sistematización permanente de la información necesaria para la estimación de impactos agregados a nivel macro y desagregados por categorías estratégicas que permitan tomar decisiones segmentadas para la implementación local de las políticas públicas.

La propuesta de implementar un sistema de monitoreo y evaluación orientado a impacto está al servicio del fortalecimiento de la responsabilización y del aprendizaje de la implementación local de la política pública, a los fines de promover transformación rural para un desarrollo inclusivo y sostenible.

El Monitoreo y Evaluación orientados al impacto tiene la finalidad de aportar información sobre los cambios que efectivamente está produciendo la implementación local de la política pública en la realidad. Esta información debe responder a un criterio de objetividad y por lo tanto basarse en evidencias que sean apreciadas de la misma manera, independientemente de quien las observa. El objetivo es disponer de un sistema de recolección y de análisis de información que aporte al direccionamiento estratégico de las iniciativas locales de los actores.

Esta propuesta metodológica permitirá retroalimentar y guiar la estrategia general de acción con el propósito de conseguir el máximo impacto acerca del objetivo central y de la visión de desarrollo puesta en juego; y crear un entorno de aprendizaje y de confianza que estimule la reflexión crítica y las

propuestas de mejora por parte de todos los actores involucrados.

A su vez, se propone el desarrollo de un dispositivo, entendido como los mecanismos y conjunto de procedimientos necesarios para integrar las acciones de diseño, planificación, monitoreo y evaluación orientada a impacto a partir de la visión de los beneficiarios y actores involucrados, y sus necesidades de uso de información (sueños de cambio, visión plural sobre el contexto, la apreciación de los avances y de las dificultades). Mecanismos y procedimientos que contribuyen a adentrarse en un proceso de institucionalización de las entidades socias y aliadas de manera que asuman progresivamente prácticas de monitoreo y evaluación orientadas a impacto como parte de su política organizacional; lo cual asentará las bases para formalizar post proyecto está práctica en la figura de un observatorio de impacto que garantizará la producción periódica de información de calidad y su difusión al nivel adecuado.

Otra apuesta de la estrategia metodológica consiste en el arte de limitarse a priorizar un set de indicadores necesarios, representativos de los cambios claves esperados y manejables, evitando querer abarcar todo lo que sería interesante conocer y monitorear. A su vez, enfocarse en concebir procedimientos ágiles y estandarizados, utilizando formatos prácticos para recolectar, consolidar y procesar fácilmente la información a nivel local/ regional y su estimación a nivel agregado por categorías estratégicas.





Los proyectos/ experiencias locales se seleccionarán de manera tal que no se limiten a un solo territorio o un solo tipo de acción, sino que cooperen con diferentes instituciones, espacios geográficos y en distintas temáticas dentro de un mismo eje estratégico, la planificación del desarrollo. El sistema se diseñará para la generación de datos y apreciaciones tanto al nivel de cada acción localizada o específica cuanto a la visión compartida de futuro en su conjunto (recuperando su carácter regional) y de la estrategia macro-regional.

Por otro lado, se buscará implementar un dispositivo de monitoreo-evaluación relativamente sencillo en su estructura, que se centre en un conjunto limitado de indicadores, utilizando métodos que estén al alcance de los actores y que se adapten a los recursos disponibles, ofreciendo una buena aproximación de lo que está sucediendo a partir del método de triangulación.

### Fases del ciclo de vida del proyecto:

El ciclo de vida del proyecto contempla 4 fases interdependientes y una transversal, que interactúan entre sí en un proceso iterativo de planificación-ejecución, aprendizaje y retroalimentación.

**Planificación:** Se identificarán los actores clave con interés en formar parte del sistema de monitoreo y evaluación orientado a impacto y se establecerán los primeros acuerdos de trabajo, organización de los espacios de diseño y definirán responsabilidades. Se aclararán (construyen o reconstruyen) las teorías de cambio de los proyectos/

Cómo en la promoción del desarrollo es complejo definir atribución de causalidad, se dificulta cerrar las brechas de atribución. Razón por la cual, el proyecto se limitará a analizar y demostrar las relaciones plausibles entre la acción de los proyectos/ experiencias locales y los cambios que se observan en la realidad. Es por lo tanto importante priorizar hipótesis de impacto que estén lo más directamente relacionadas con las líneas de acción de los proyectos, trabajando con diseños de evaluación prospectiva del impacto y la construcción de teorías de cambio. Estos diseños permiten analizar el nivel de atribución a partir de interpretaciones que tomen en consideración factores decisivos del entorno, especialmente para aquellos casos donde se dificulte construir grupos de comparación que permitan aislar los efectos externos.

experiencias locales seleccionadas e integran en un marco lógico del cual se desprenden los indicadores de contexto, resultado e impacto que deben considerarse en relación a las preguntas de evaluación. Todo esto en participación de los beneficiarios y actores involucrados en los procesos de cambio. A partir de ello, se preparará un plan normalizado de monitoreo en el que se determinarán los enfoques cuantitativos y cualitativos que serán utilizados para evaluar la multidimensionalidad del impacto (social, económica, ambiental e institucional) a partir de la incorporación



de dimensiones de análisis sustantivas para la política pública como la perspectiva género e intergeneracional, la desigualdad, la resiliencia, etc.

**Ejecución:** Se desarrollarán las herramientas/ instrumentos para la recolección de datos cualitativos y cuantitativos que serán utilizados para levantar información de la línea de base y de monitoreo para la evaluación intermedia/ final. Se validarán dichos instrumentos y se capacitará en su uso. A partir del relevamiento se crean conjuntos de datos para los indicadores de contexto, resultado e impacto, y se organizará su estrategia de almacenamiento y la accesibilidad.

**Evaluación:** Se analizarán participativamente (beneficiarios, actores y equipo de investigación) los resultados cuantitativos y cualitativos. Se recopilarán los resultados en un informe normalizado de evaluación del impacto, en el que se recogen los indicadores (de contexto, resultado e impacto) y se responde a las preguntas y cuestiones señaladas en el plan de monitoreo y evaluación. Esta estrategia permite analizar, interpretar y difundir los conocimientos sobre los impactos generados, promoviendo el uso de la información por parte de los actores clave y una comunicación con miras a la retroalimentación y al desarrollo de procesos de aprendizaje.

**Divulgación:** Se desarrollan publicaciones y productos de comunicación auxiliares (presentaciones, sistematizaciones de experiencias, resúmenes, in-

fografías, audiovisuales, etc.) de apoyo al informe de evaluación del impacto (de carácter técnico) y se emprenden actividades de divulgación

y sensibilización para la toma de decisiones basadas en evidencia en los espacios de articulación interinstitucional local.

En paralelo y transversal a estas 4 fases se diseña y valida el dispositivo de monitoreo y evaluación orientada a impacto y se forman recursos humanos en su uso. La gestión de datos debe ser oportuna y segura, y llevarse a cabo en un formato que sea práctico, participativo y fácil de usar. Para ello se prevé el desarrollo/ adaptación de tecnologías de información específicas.

Esta normalización garantiza la comparabilidad entre proyectos/ experiencias locales en distintos territorios a lo largo de todo el ciclo de evaluación de impacto, al tiempo que permite contextualizar las evaluaciones en función de las circunstancias de cada territorio y proyecto/ experiencia. También permite la agregación de las estimaciones del impacto de diferentes estudios. Este sistema, junto con un protocolo de análisis, es esencial para la transparencia de la investigación, el intercambio de datos, la agregación de las estimaciones del impacto a nivel macro y su análisis de los resultados desagregados por categorías estratégicas para identificar alternativas de implementación de la política por segmentos coordinando una mejor respuesta del Estado.



## Resultados esperados

- ✓ Metodologías adecuadas para evaluar impacto en proyectos/ experiencias de innovación y desarrollo de los territorios.
- ✓ Grupos provinciales de referencia sensibilizados en teoría del cambio, evaluación de resultado e impacto, monitoreo de contexto, análisis de brechas de atribución, perspectiva de género e intergeneracional, cuidado ambiental, etc.)
- ✓ Radar de impacto: sistema de indicadores de impacto por experiencia, agregados a nivel macro y desagregados por categorías (género, generación, etc.).
- ✓ Propuestas de acción adaptadas a la realidad regional.
- ✓ Mesas de coordinación tomando decisiones basadas en evidencia.
- ✓ Red de colaboración para la investigación y reflexión colectiva sobre las alternativas de diseño de estrategias/ soluciones sostenibles en la planificación del desarrollo.

## Impacto esperado

Reflexión social, sistematización y visibilización de impactos.

- Políticas públicas con estrategias locales/ regionales de implementación orientadas participativamente (beneficiarios e instituciones) e incorporando el enfoque de sostenibilidad, género y generacional.
- Territorios comprometidos en la gestión, monitoreo y evaluación orientado a impacto.
- Banco de evidencia para la toma de decisiones de política de Estado.
- Espacio consultivo y Observatorio de Políticas de Desarrollo Territorial.

## REFLEXIONES FINALES



### DESAFÍOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO INTEGRAL DEL INTA A ESCALA NACIONAL

La evaluación de impacto a escala nacional del accionar de una institución requiere de un control experimental o cuasi experimental de los factores que intervienen. Cuanta más heterogeneidad tenga el universo que integra la evaluación de impacto, más sesgos de selección, o más sesgos de factores intervinientes no controlados, vamos a tener.

Por lo tanto, se puede evaluar el impacto del INTA a nivel de una determinada variable abarcando toda su escala nacional, en término de un antes y un después, a través de un modelo de regresión que controle un conjunto de factores, sabiendo que tendremos un gran nivel de error. Como el trabajo a realizar sería a un nivel cuasi experimental, con variables agregadas, y el conocimiento del estado de sus indicadores observados antes y después de la intervención del INTA (su línea de base y mediciones a lo largo del tiempo), esto no requeriría más que construir una sistema de información capaz de reunir la información generada a nivel micro en cada unidad del INTA (a nivel de AER, EEA y/o CR), o bajo la alternativa del diseño de muestras representativas, vinculando cada fuente de observación a partir de un sistema de agregación de indicadores. Lo importante es poder recopilar toda la información generada a distintas escalas de la acción institucional en términos de evaluación de impacto y analizarla a nivel nacional.

Una propuesta de valoración de impacto de estas características tiene un impacto político muy grande, pero el sesgo sobre la información generada suele ser alto. Lo que institucionalmente se va a poder decir nunca es poco, pero se podrá construir sólo a un nivel muy agregado y para determinadas variables enmarcadas en programas, proyectos u otra labor integral del INTA determinada y específica. Porque metodológicamente se requiere crear un sistema de indicadores de impacto INTA, con su respectiva línea de base sobre todas sus unidades, dando cuenta de cómo se interviene en cada territorio sobre tal o cual indicador, qué se hace, etc. todo lo que se decida relevante recopilar en términos de impacto.

Entonces, trato de evaluar ese impacto en términos del tiempo, a partir de la reconstrucción de su teoría de cambio, pero como no controlo todas las variables, poco voy a poder decir en términos de atribución. Que un impacto sea positivo o negativo, posiblemente dependa de determinados factores



externos al INTA que metodológicamente no se pueden controlar. Como no los puedo controlar, están ahí metidos en las diferencias que surgen de los resultados. Pero, sin embargo, este tipo de información tiene mucha fuerza política, lo cual permite a una institución posicionarse, valorar y comunicar su trabajo, hacerlo público, mostrar su evolución y contribución al desarrollo de una sociedad mejor, dando cuenta de las situaciones de partida, las acciones en pos de ellas, sus logros, los efectos producidos, situaciones de llegada, los cambios producidos al presente y que hubiera pasado si no se hubieran hubiera llevado a cabo tales acciones.

Otra propuesta y alternativa de diseño metodológico para implementar un sistema de medición de impacto consiste en establecer un modelo donde se lleve adelante un sistema de construcción de prácticas de evaluación de impacto a nivel local. En este esquema, se debe propiciar que todas las unidades INTA, por ejemplo a nivel regional, tengan una práctica de evaluación de impacto. Para lo cual, es fundamental por un lado sensibilizar y formar en esta temática, y por el otro, que siempre se incorpore la creación de una línea de base sobre los indicadores que a nivel agregado se quiere evaluar impacto. Por ejemplo, según la definición de indicadores se establece una línea de base para todos los proyectos que se desarrollan en las unidades de un determinado Centro Regional. Para lo cual, se debe garantizar que dichos proyectos estén en condiciones de ser evaluados o sea de interés político la valoración de su impacto.

Sintetizando, podemos tener un sistema de captura de datos para la evaluación de impacto a nivel de todas las unidades de INTA, cómo una práctica sistemática, y a su vez, también podemos desarrollar observatorios de impacto que trabajen como práctica de co-construcción localizada a nivel regional. Observatorios de impacto donde una región empieza a experimentar cómo valorar los impactos producidos en sus territorios. Por ejemplo, desde un centro regional se podría definir cuáles estrategias innovadoras se llevarán adelante y en cuáles localidades en distintos períodos de tiempo. Estas decisiones forman parte de los criterios de diseño que se tendrán en cuenta al proyectar la evaluación. Por ejemplo, tendríamos un mapa de en cuáles AERs de ese CR se llevará adelante el proyecto objeto de evaluación de impacto y cuáles no, o en cuales en una primera etapa y en cuáles en un período posterior. Por lo tanto, el observatorio comienza a tomar un rol de monitor donde poder controlar ciertas variables objeto de medición y empezar a investigar cuáles estrategias resolvieron mejor la situación problema, cuáles fueron los efectos observables, etc.

Cuanto más local sea el proceso de intervención objeto de la evaluación, más control se tiene sobre las variables intervinientes y la inferencia será mucho más robusta. Más local, porque uno tiene más control directo sobre las variables, pero también puede haber una instancia regional que controla la variable perfil de AERs o EEAs a los fines de medir su impacto sobre el SAB en su territorio, o determinadas estrategias de acción institucional

(líneas de trabajo) transversales a las diferentes unidades. Esta es una forma de generar grupos de comparación para poder trabajar la atribución o contribución que tiene una institución sobre los resultados alcanzados y sus efectos, es otra forma de poder medir impacto. La experiencia de evaluación de impacto tiene valor local tanto se logre controlar situaciones de distintos contextos locales, lo cual permite obtener una inferencia más generalizable y más anidada.

El observatorio de impacto en este sentido sería el espacio de diálogo y acuerdo sobre qué es importante medir, cómo hacerlo, qué situaciones evaluar frente a cuál realidad, qué diseño de evaluación se ajusta mejor a cada región, o si es necesario establecer estrategias alternativas de evaluación comparativa entre regiones, o por programas, o por lineamientos estratégicos, etc. Esta propuesta para la medición de impacto implica una escala de planificación que estaría enmarcada en un observatorio general, pero todo lo que es la ejecución y el análisis, sería parte de la práctica local.



**Resumiendo**, el sistema de medición de impacto se puede trabajar a partir de al menos dos alternativas de línea de investigación-evaluación posibles. En la primera, poco se va a poder manipular experimentalmente, básicamente todo va a ser cuasi-experimental por el hecho de la utilización de datos agregados a nivel nacional: línea de base, cantidad de beneficiarios, su nivel socio-económico y tecnológico, etc. Y un año después, la evaluación de qué pasó; se hizo todo esto y qué cambió, y ¿cambió porque el INTA hizo todo esto o por qué intervinieron otros factores?. La segunda alternativa presentada tiene un diseño metodológico de investigación evaluativa con mucho más sabor, porque la medición de impacto requiere un cierto control de las variables a observar.

Ambas alternativas de estrategia para la medición de impacto son a su vez complementarias: los diferentes proyectos de evaluación micro aportan indicadores de impacto al monitor general. Una vez definido el sistema de indicadores ambientales, sociales y económicos que formarán parte de la evaluación macro, se puede generar un proceso de retroalimentación entre ambas propuestas que enriquezcan la capacidad de observación y resultados

agregados del sistema de evaluación. Una forma de encarar este proceso de retroalimentación entre ambas propuestas es implementar un sistema de evaluación continuo, al cual cada nodo de trabajo estaría cargando constantemente sus nuevas observaciones al monitor general, siendo parte importante de esa carga los indicadores de impacto de los proyectos locales de medición.



Lo que en ambos casos es importante resaltar es el requisito del rol del observatorio como un monitor que recibe la información relevante de impacto y toma las decisiones sobre el diseño metodológico de evaluación para reducir sesgos en la información generada. En el rol del monitor general, radica el valor del diseño: cuáles son los indicadores, quiénes los definen, cómo es el sistema de registro de esa información a lo largo del tiempo, cómo y quién la resguarda, cuáles son las categorías de análisis y los cortes de información para poder evaluar, cuál es la relevancia estratégica de esos cortes, etc.

La evaluación de impacto cobra relevancia sobre las estructuras programáticas (proyectos, programas, políticas), ya que en ellas se encuentran labores de acción específicas, estrategias de intervención concretas y en correspondencia a una línea de objetivos, lo cual posibilita el aprendizaje institucional. Un aprendizaje que, a su vez, trasciende los límites institucionales y locales a partir de su potencialidad de ser transferido a otros territorios y situaciones problema semejantes, aprendiendo incluso de otras experiencias similares y comparándolas, contribuyendo así al acervo de las evaluaciones de impacto a nivel mundial.

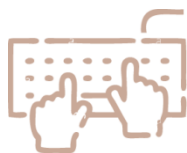
En las unidades concretas donde se constituyan los observatorios de impacto, se priorizaría la evaluación de determinados proyectos/ lineamientos sobre su impacto a nivel territorial/ regional, su capacidad de respuesta e innovación puntual sobre determinadas situaciones problema, su capacidad de

escalamiento y réplica en otras regionales, testeando determinadas estrategias antes de ser promovidas masivamente, como parte de una unidad de innovación sociotécnica para crear estrategias de alto impacto y visibilidad social. A su vez, es importante poder introducir esta práctica dentro de la cultura y el trabajo habitual del INTA, transmitiendo capacidad de transferencia y de discurso político.

El mayor beneficio de constituir observatorios de impacto especificando un rol de monitor general, radica en superar la barrera de lo que trabaje en términos de impacto un investigador o técnico local con sus propios medios en el marco de un proyecto. La relevancia radica en la presencia de un equipo que unifique criterios y haga la vigilancia metodológica de los resultados. Esto no implica quitar libertad a los investigadores y técnicos que tengan iniciativas propias de evaluación de impacto, sino en acompañarlos, sumarlos al observatorio y construir entre todos los principios que permitan unificar los modos de evaluación para poder comparar resultados y garantizar la ética y calidad de las evaluaciones de impacto. A su vez, pone de relevancia la necesidad de contar con una planificación institucional que identifique proyectos claves para la evaluación de impacto. Una planificación institucional que determine a su vez cuáles regiones los trabajarán como línea prioritaria y cuáles no, y que estas decisiones sean parte de un debate profundo de planificación estratégica, donde a su vez se garanticen los recursos para experimentar en ello.

Por otro lado, el desafío de un observatorio de impacto donde se presenten los proyectos locales, o la implementación local de los proyectos nacionales, para profundizar en su diseño, hacer una vigilancia epistemológica del plan de acción, hacer la vigilancia metodológica, controlar los resultados, monitorear la calidad de su ejecución a nivel local en cuanto proceso de creación de impacto y espacio de validación social. El rol de monitor general, preserva la calidad de los resultados, propicia la experimentación que hace de una

evaluación de impacto una ciencia robusta, garantiza que las instancias metodológicas sean rigurosas, sean sus resultados cualitativos o cuantitativos, promoviendo modelos de diseño metodológico que permitan garantizarlos en los contextos específicos que se desempeñe cada evaluación. Para ello, se requiere toda una estructura de control metodológico, de selección de los casos, de no duplicar las observaciones, de ser cuidadoso en la metodología de registro, de análisis sobre qué podría ser registrado de lo que sucede en el INTA, contribuir en la construcción de los indicadores, etc.



A considerar: La evaluación de impacto a nivel agregado puede ser políticamente útil de hacerse y complementaria a las evaluaciones de proyectos puntuales locales. Pero lo central es cómo evalúo proyectos y planes programáticos utilizando el espacio de la localidad y el tiempo como una variable de control cuasi experimental. Es decir, asignando a determinados lugares/ unidades/ nodos, la tarea a llevar a cabo determinados proyectos para su evaluación y a otros no. Se trabajan estos proyectos durante el tiempo asignado en los lugares/ unidades/ nodos preestablecidos, y se utilizan las unidades/ nodos similares donde se establecieron otras prioridades de proyectos para constituir los grupos de comparación, cruzando los grupos de beneficiarios y comparación entre los distintos proyectos de evaluación de sitios piloto semejantes. Esta es la ventaja de constituir un sistema de evaluación de impacto en instituciones de alcance nacional con representatividad en cada punto del país, como lo es el INTA, que a su vez, tiene bien en claro que detrás de cada proyecto y de cada decisión a nivel de planificación hay seres humanos con necesidades, demandas y oportunidades concretas a alcanzar.





**Concluyendo**, la función del observatorio de impacto es decidir el diseño metodológico a nivel general, conformar la línea de base, monitorear la labor del INTA priorizada en términos de impacto y su evaluación ex post. A su vez, desde la planificación institucional se puede trabajar con la selección teórica de las muestras para justamente potenciar y multiplicar la capacidad de validez interna y externa de los resultados. Lo importante es poder contar y sostener en el tiempo un equipo en el cual descansa la inteligencia metodológica de la estrategia, lo cual constituye un valor enorme político, económico, social y académico. Político porque comunica a la presidencia del INTA las acciones testeadas, cuales funcionan y bajo qué supuestos. Social y socio-institucional, por su impacto en la calidad de la intervención del INTA, por las enseñanzas que genera y el proceso de mejora continua en el cual enmarca a la institución. Económico, por las estrategias analizadas que vuelven más eficiente la labor del INTA sobre el desarrollo del SAB. Académico, por las experiencias publicadas en revistas científicas que aportan al acervo del conocimiento en evaluación de impacto a nivel mundial.



#### ELEMENTOS CLAVES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE IMPACTO CON AGREGACIÓN DE INDICADORES

La clave con la evaluación de impacto es medir atribución, en su defecto, el grado de contribución. En otras palabras, cómo demuestro que el resultado logrado por una intervención es atribuible al proyecto que se está evaluando y en qué magnitud.

Lo primero que tenemos que tener en cuenta es la construcción de una línea de base a partir de la cual poder responder si hubo cambios entre la situación inicial y la situación en el momento de la evaluación. Si los hubo, ¿cómo los observo? Estos cambios observados, ¿son atribuibles al proyecto?

La línea de base tiene que ser acorde al proyecto de evaluación de impacto; a los efectos que se desean descubrir, observar y medir; a los cambios que se esperan producir. Para poder definirla es necesario construir el set de indicadores de impacto a evaluar. La misma permite observaciones en distintos momentos a lo largo del tiempo, a partir de los cuales analizar si

hubo o no cambios, si estos fueron positivos o negativos, previstos o imprevistos.

Luego, hay que preguntarse si estos cambios son atribuibles al INTA (un efecto directo) o si el INTA contribuye a su logro (existe un efecto múltiple del cual el INTA es parte). Y a partir de esta pregunta, se analiza su magnitud para poner en valor el impacto del INTA sobre el SAB.

Para poder observar y medir el efecto, se tiene que aislar todos los demás factores que pudieran estar influyendo en los resultados que estamos observando. ¿Cómo? En esto radica el desafío del sistema de medición de impacto. La clave radica en cómo entrar en diálogo con los beneficiarios y los métodos estadísticos para analizar si los cambios observados son atribuibles o no al proyecto local.

**Sea cual sea el diseño metodológico a utilizar para la medición de impacto, debemos considerar construir los siguientes elementos claves:**

- 1) En **primer lugar**, explicitar o definir los *criterios de selección de los beneficiarios*. En general estos criterios pueden ser de índole aleatoria/probabilística, intencional/ variables de corte, o por conveniencia.
- 2) En **segundo lugar**, explicitar o definir si el objeto de evaluación es *la continuidad de una línea de trabajo* de años de duración previa al proyecto, donde el proyecto es parte y contribuye a una teoría de cambio con una visión de éxito que trasciende al propio proyecto en evaluación, o si lo que se está evaluando es estrictamente el impacto propio del proyecto. De aquí surgen varias posibilidades de análisis, si el momento inicial, la línea de base a su vez es factible de evaluación ex post de acciones previas sobre la misma línea de trabajo, evaluación ex ante del impacto sobre lo particular del nuevo proyecto y su evaluación ex post.
- 3) **Tercero**, construir los *indicadores de impacto*, las dimensiones y variables de análisis. ¿Las tenemos definidas o hay que crearlas? ¿Quiénes los definen?
- 4) **Cuarto**, explicitar o definir los *modelos de cambio* sobre el cual se basa el proyecto, su Teoría de Cambio, la lógica de causalidad del plan de transformación, sus riesgos y supuestos, etc.: ¿Qué estamos intentando conseguir? ¿Qué haremos para intentar conseguirlo? ¿Cómo creemos que funcionara? ¿Qué más puede ayudar o dificultar la consecución de nuestros objetivos?

De una Teoría de Cambio surge el qué debería examinarse, el qué debería tratarse, cuáles datos son necesarios y cuáles los resultados intermedios probables. A su vez, permite acordar los términos de referencia y constituir el equipo de evaluación definiendo cómo se gestionará la evaluación, quiénes tomarán cada tipo de decisiones y cómo se garantizará la calidad de los resultados.



- 5) **Quinto**, explicitar o definir *las preguntas clave de evaluación*: ¿Qué ha ocurrido? ¿Qué ha provocado los cambios? ¿Cuál ha sido el valor de estos cambios?
- 6) **Sexto**, explicitar o definir *los criterios de evaluación*.
- 7) **Séptimo**, explicitar o definir *cómo se valorará el éxito del proyecto*.
- 8) **Octavo**, explicitar o definir *cómo se comprobarán las premisas de la Teoría de Cambio* acerca de los resultados previstos del proyecto.
- 9) **Noveno**, explicitar o definir *la línea de base y el sistema de monitoreo* orientado a impacto.
- 10) **Décimo**, explicitar o definir *las fuentes de información* y el sistema de observación y captura de datos. Es importante acordar y definir el diseño de la evaluación previo a la toma de datos y armar un informe inicial donde estas definiciones se expliciten.

Es de suma importancia considerar que para producir cambios en los indicadores de impacto, en la visión de futuro con proyecto, primero se tienen que lograr cambios en los comportamientos de los beneficiarios. Para ello, a su vez, previamente debe generarse cambios en las normas sociales. Lo cual sólo es posible si con anterioridad se producen cambios en el acceso a los servicios y el discurso público, cambios que se ocasionan a partir del set de intervenciones específicas que configuran el plan de acción del proyecto objeto de evaluación.



¿Qué buscamos investigar? El efecto que tiene un programa (tratamiento) sobre un beneficiario.

El efecto que tiene un programa sobre un beneficiario es la diferencia entre el resultado obtenido al participar en el proyecto sobre los resultados obtenidos por haberse abstenido de participar del mismo (en ausencia del proyecto).

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE IMPACTO

No obstante, el problema de investigación de las evaluaciones de impacto surge porque sólo una situación es posible en el tiempo.

Al no poder tener el resultado de impacto para un mismo beneficiario, se busca cómo solucionar este problema a partir de la conformación de grupos tratamiento y comparación que permitan aproximar a los resultados

que hubiera obtenido dicho beneficiario.

Esta alternativa de solución trae aparejado un sesgo de selección, el cual consiste en que al no poder conocer el impacto para un beneficiario en particular, se trabaja con promedios para una población objetivo. Para realizar esta comparación, es necesario que no existan diferencias sistemáticas entre quienes reciben y no reciben el tratamiento. En caso de existir diferencias, los resultados de la evaluación no pueden ser atribuidos completamente al programa y se produce el denominado sesgo de selección.

A su vez, surge otro problema asociado a los datos. Las evaluaciones de impacto con frecuencia deben extraer

conclusiones sobre grandes poblaciones, lo cual genera la necesidad de muestreo para poder captar la información. Estos pueden ser de carácter probabilístico, intencional o de conveniencia. Es importante encontrar un equilibrio entre ellos.

La información generada a partir de muestreo probabilístico está asociada a los experimentos aleatorios que se analizan con los métodos Regresión Simple (MCO) y Diferencia en Diferencias. En cambio, cuando la información surge de un muestreo intencional o de conveniencia, la misma se recopila a partir de encuestas y otras fuentes no experimentales las cuales se analizan a partir de los métodos Emparejamiento, Variables instrumentales y Regresión discontinua.

Para poder analizar la información en términos de evaluación de impacto es importante:

1. Contar con una combinación de datos cualitativos y cuantitativos, procedentes de distintas fuentes de información para aumentar la credibilidad de las constataciones y responder a las preguntas clave de evaluación.
2. Analizar de qué datos disponemos, tanto dato de ejecución y seguimiento de los proyectos, registros y comunicaciones, estadísticas externas o encuestas; y a partir de ello, decidir qué otros datos adicionales se deberán recopilar en el marco de la evaluación de impacto.
3. Cerciorarse de no haber olvidado nada y que los métodos seleccionados se pueden aplicar en el tiempo destinado, la capacidad y los medios de financiación.

Los principales métodos de recolección de datos frecuentemente utilizados para la evaluación de impacto son: i) Encuesta, ii) Entrevista a informantes clave y iii) Observación de la ejecución del proyecto. A su vez, los principales métodos para el análisis de los datos recopilados son: a) Análisis de contenido, b) Codificación temática, c) Resúmenes estadísticos, d) Pruebas paramétricas y e) Análisis de series temporales.



## ¿Qué estrategias de diseño metodológico podemos utilizar?

1. Estimar lo contrafáctico.
2. Comprobar la coherencia de las pruebas con la Teoría de Cambio.
3. Descartar explicaciones alternativas.

En primer lugar, si es posible aplicar un enfoque contrafáctico, sería posible estimar lo que hubiese pasado si el proyecto local no hubiese existido, para luego compararlo con los cambios reales. Para estimar el contrafáctico es habitual crear un grupo similar al de los beneficiarios del proyecto, pero que no estén involucrados en la intervención. Por ejemplo, una intervención cercana donde no llega la intervención, o potenciales beneficiarios que por cuestión de límite de recursos no son objeto del proyecto.

Cuando no es posible estimar un contrafáctico, se procede con las siguientes estrategias:

Por un lado, comprobar la coherencia de las pruebas con la Teoría de Cambio: ¿Se ha visto que sucede lo que se esperaba ver? ¿Se confirman las creencias de comportamiento esperado sobre el modelo de cambio? ¿Se confirma la Teoría de Cambio? Para responder a estas preguntas se puede analizar situaciones donde se lograron los resultados finales, para también comprobar si se produjeron los resultados intermedios esperados. Otra forma posible es comprobar si el momento en que se producen los impactos respalda la hipótesis de cómo la intervención ha provocado dichos impactos. También se puede comparar sistemáticamente diferentes estudios de caso para comprobar si interactuaron los mismos factores en cada caso para provocar los impactos.

Por otro lado, se puede adoptar la estrategia que consiste en descartar explicaciones alternativas del impacto. Para ello, se tendrá que definir otras posibles causas de los cambios del bienestar de los beneficiarios del proyecto, y luego recolectar datos para ver si se pueden descartar. Para este tipo de análisis se suele consultar a expertos, miembros de la comunidad y a otros actores interesados que contribuya a definir otras posibles explicaciones. Después de sopesar las pruebas sobre las hipótesis de cambio alternativas, se decide descartarlas o no.



### LOS MÉTODOS:

La clave es elegir una combinación de métodos que se adapten a la situación de la evaluación de impacto y a las preguntas clave de evaluación que se tratan de resolver:

- Estudios de casos comparativos
- Seguimientos de procesos

- Análisis comparativo cualitativo
- Análisis de regresión discontinua
- Ensayos controlados aleatorios
- Emparejamiento

A su vez, es importante recabar información de las limitantes que sopesan sobre la elección de cada uno de estos métodos.

La selección del diseño metodológico debe realizarse en función del criterio de selección de los beneficiarios del proyecto y la posibilidad de conformar un grupo de comparación con potenciales beneficiarios que no participan del proyecto.

A continuación, presentamos los más significantes para la construcción del sistema de medición de impacto:

1. **Inferencia Causal:** Consiste en calcular la diferencia entre el valor promedio del grupo tratamiento con el grupo comparación. Para lo cual, entre la población de potenciales beneficiarios, se realiza una asignación aleatoria. Lo cual implica que el criterio de selección de los beneficiarios del proyecto es al azar.
2. **Regresión Discontinua:** Los beneficiarios del proyecto son seleccionados por un índice o puntaje continuo (por ejemplo, seleccionar beneficiarios por cantidad de hectáreas productivas). La variable de corte hace que los que están cercanos a ese valor sean individuos gemelos a partir de los cuales crear los grupos de comparación y tratamiento. Para ello, es requisito contar con un índice de elegibilidad continuo, con su punto de corte de elegibilidad bien definido y muchas observaciones alrededor del punto de corte.
3. **Variables Instrumentales:** Este método es compatible con las situaciones de elegibilidad universal, participación voluntaria o donde no se puede excluir a nadie. Una variable instrumental es una variable que promueve la participación o inscripción en un proyecto pero que no afecta directamente a los resultados esperados por la intervención. ¿Cómo encontrar o generar una variable instrumental? Una alternativa es promover una oferta o promoción aleatoria. Por ejemplo, si la inscripción es voluntaria, se puede ofrecer el proyecto a una submuestra aleatoria, sobre la cual algunos aceptan la oferta y otros la rechazan. Sino se puede excluir a nadie, se suele utilizar la promoción aleatoria, por ejemplo, dando algún privilegio o bono a los que participan del proyecto. Las condiciones necesarias para poder aplicar este método son que el grupo ofertado/ promocionado y el no sean comparables (no debe existir correlación con las características de la población); a su vez, el grupo ofertado/ promocionado debe tener una mayor tasa de participación en el proyecto; por último, la oferta/ promoción no debe afectar los resultados del proyecto directamente.



Cuando se trabaja con el método de variables instrumentales se cuenta con tres grupos:

- i) los que habitualmente no participan del proyecto tengan o no una promoción/ oferta,
- ii) los que suelen participar por ganar la oferta/ promoción, y
- iii) los que participarían de todos modos, con o sin oferta/ promoción. En síntesis, los que nunca participan, los que participan con promoción y los que siempre participarían.

Los que nunca participan, al igual que los que participan siempre, son personas que no brindan información para la evaluación de impacto. Razón por la cual, el estudio debe focalizarse en identificar a aquellos que se inscriben por la promoción y que sólo acceden al proyecto si se ven beneficiadas por ella. Y a partir de ellos, hacer una selección aleatoria y conformar los grupos comparación y tratamiento.

La principal limitación de este método es que las estimaciones que se obtienen son locales, con lo cual, no se pueden generalizar para toda la población; a su vez, puede ser costoso y/o difícil generar la oferta/ promoción y encontrar los instrumentos de selección adecuados.

4. **Diferencias en Diferencias:** Se conforma el grupo comparación y tratamiento con diferentes grupos: género, generación, antes y después, etc. A las diferencias que surgen como resultado del proyecto, hay que descontarle las diferencias que existían previamente por la estratificación. El supuesto clave de este método es que se requiere contar con tendencias similares, ya que se asume que en la ausencia del proyecto las tendencias entre participantes y no participantes serían iguales. El cambio se analiza antes y después entre el grupo de beneficiarios y no beneficiarios.
5. **Pareamiento:** Este método se utiliza por ejemplo, cuando se quiere saber los márgenes de ganancia por comercialización de los participantes de un proyecto en el escenario de que no hubieran sido beneficiarios del mismo. Y que a su vez, se quiere atribuir dichas diferencias que se encuentran a una cuestión de género o edad. Entonces, se agrupan a los beneficiarios por características similares tanto en el grupo comparación como en el tratamiento. La situación se complejiza enormemente cuando esto depende de muchas dimensiones: edad, género, trayectoria familiar, nivel de ingresos, etc. Frente a estos casos, se debe generar un puntaje de propensión, de probabilidad de participar, y conformar cada grupo con las medias de los valores de los individuos próximos (características similares) al seleccionado. Sintetizando: el método de pareamiento crea control sobre el promedio de individuos sin tratamiento pero con las mismas características observables del grupo tratamiento, pero para que esto sea posible, se requiere contar con independencia condicional en la media (o sea, una vez que hemos controlado por características observables,



la asignación al tratamiento es equivalente a una lotería, selección es aleatoria) y un soporte común para estimar el impacto del proyecto.

- 6. Protocolo de Impacto Cualitativo (QulP):** Consiste en evaluar el impacto de un proyecto en función de la atribución facilitada por sus beneficiarios. Este análisis se realiza en forma cualitativa a partir de entrevistas semiestructuradas a los beneficiarios y debates en grupos focales orientados a comprobar la coherencia de la ejecución del proyecto con su Teoría de Cambio y descartar explicaciones alternativas sobre posibles efectos que pudieran estar produciendo los resultados de impacto observados. El enfoque de QulP coloca las voces de los beneficiarios del proyecto en el centro de la evaluación, permitiéndoles compartir y retroalimentar sus experiencias de una manera abierta, creíble y respetuosa. Se reúne evidencia de impacto a través de las declaraciones narrativas causales recopiladas directamente de los beneficiarios. Las entrevistas exploran los principales cambios en sus vidas durante un período de tiempo determinado, enfocándose en las percepciones que ellos tienen sobre los principales impulsores de estos cambios, y a quién/es o a qué/ cuáles fuentes se lo atribuyen.

Este diseño metodológico no quiere un grupo de control, ya que se busca evidencia de atribución. Evidencia a ser triangulada con otras fuentes de datos. Por lo general, un estudio QulP involucra 24 entrevistas semi-estructuradas y cuatro grupos focales, pero esto dependerá del enfoque de muestreo utilizado que busca probar la "saturación", donde cada nueva historia agrega poco al conjunto de información existente. La información generada se analiza por medio de un método robusto de codificación temática, que codifica sistemáticamente los impulsores, los resultados y la atribución. La codificación se enfoca en rescatar las historias de cambio, en los procesos de causalidad, no en todos los datos recopilados. Los resultados permiten el análisis de historias clave de cambio, buscando tendencias y patrones emergentes entre los diferentes tipos de encuestados. Este método no busca cuantificar el impacto, por lo que no puede proporcionar efectos de tratamiento promedio o recuentos estadísticamente representativos.

- 7. Evaluación Participativa del Impacto (EPI):** La evaluación participativa del impacto (EPI) es una prolongación del diagnóstico rural participativo (DRP). Trabaja un enfoque mixto que vincula herramientas participativas, métodos cualitativos y enfoques estadísticos. Esta flexibilidad metodológica permite promover un proceso de medición de impacto acorde a las condiciones locales. A su vez, se reconoce a los beneficiarios y a la población local como la voz experta para reconocer y observar los impactos, construir y medir los indicadores de cambio.





Los métodos utilizados intentan responder las tres preguntas fundamentales:

- i) ¿Qué cambios ha habido en la comunidad desde el inicio del proyecto?;
- ii) ¿Cuáles de estos cambios son atribuibles al proyecto? y;
- iii) ¿Qué diferencia han marcado estos cambios en la vida de la gente?

Este diseño metodológico se enfoca en el uso de indicadores de impacto identificados y contruidos por las propias comunidades. A su vez, busca demostrar la forma en que pueden utilizarse los métodos participativos para medir y atribuir impacto cuando no existan datos de referencia. De igual manera, se busca la forma en que los datos cualitativos disponibles en las comunidades puedan recopilarse sistemáticamente y presentarse numéricamente para generar resultados representativos del impacto de un proyecto. Dentro de los principales métodos se utiliza la categorización y asignación de puntajes antes y después, narrativas de causalidad y técnicas de triangulación.

La Guía que se presenta a continuación tiene un enfoque práctico. Está orientada a investigadores, extensionistas, tomadores de decisión sobre el desarrollo de los territorios, gestores de agendas I+D+i y formuladores de proyectos, programas y políticas, a los fines de ofrecer un mapa para guiarse sobre los conceptos y pasos clave para gestionar (crear y medir) impacto, así como las referencias centrales para ampliar información en cada uno de esos aspectos.

Se considera que la versión actual de esta Guía debe diferenciarse de la evaluación de impacto de programas de política de Estado, ya que estas abordan intervenciones más complejas que tienen lugar en distintos niveles tanto organizativos como sectoriales y que por tanto requieren de una perspectiva sistémica mucho más profunda para su análisis.

A partir de la misma se pretende promover, enriquecer y resaltar la importancia del diálogo social y político de la gestión por impacto y sus formas de medición en los territorios a partir de observatorios a nivel regional. Los observatorios de impacto son un instrumento clave para articular procesos de cooperación interinstitucional que brinden una mirada estratégica sobre los efectos provocados por la Institución, así como para generar herramientas innovadoras que incidan en las políticas públicas y la rendición de cuentas a la sociedad.



**MEDICIÓN  
DE IMPACTO  
DEL INTA**



Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
**Argentina**