

¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto?

El manual práctico para
conseguir que lo bueno
sea aún mejor

| BertelsmannStiftung

PHINEO 
damit Engagement wirkt

¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto?

¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto?

El manual práctico para conseguir
que lo bueno sea aún mejor

«Las fundaciones, con sus iniciativas, se han convertido en una parte importante de una sociedad civil activa y viva. Transmiten valores y orientación así como, a menudo, unión mediante sus proyectos, donde otras organizaciones están desbordadas. Es por eso que es necesaria la transparencia en los objetivos, en la estructura organizativa y en las actividades. Para poder trabajar eficazmente, necesitamos en gran medida la confianza de una sociedad y de sus ciudadanos. Ganar y obtener eso requiere de una cultura de aprendizaje abierta, así como una prueba de los servicios facilitados y de los efectos conseguidos. Por eso debemos desarrollar estrategias cuyas aplicaciones y alcance de las actividades sean revisados regularmente.»

LIZ MOHN
Presidenta
Fundación Bertelsmann

SOCIOS DE ESTA PUBLICACIÓN

Bertelsmann Stiftung

La Bertelsmann Stiftung, fundada en 1977 por Reinhard Mohn, trabaja por el bien común.

Promueve la sociedad civil e interviene en los ámbitos de la educación, la economía y lo social, la salud, en acuerdos internacionales y fomenta la convivencia pacífica entre las culturas. Mediante su compromiso social quiere animar a todos los ciudadanos a que aboguen por el bien común.

www.bertelsmann-stiftung.de

 **BertelsmannStiftung**

PHINEO gemeinnützige Aktiengesellschaft

PHINEO es una entidad de análisis y asesoramiento sin ánimo de lucro, con sede en Berlín, que trabaja por el compromiso social eficaz. El objetivo de PHINEO es fortalecer a la sociedad civil. Con análisis de impacto, un sello de donativos gratuito, publicaciones, workshops y asesoramiento, PHINEO ayuda a organizaciones sin ánimo de lucro e inversores como fundaciones o empresas a que puedan comprometerse con más éxito

www.phineo.org

PHINEO 
damit Engagement wirkt

La complejidad de los retos actuales por ejemplo en materia de educación, sanidad o medio ambiente demanda cada vez más soluciones multisectoriales eficientes orientadas a resultados. La realidad, en cambio, es que muchas organizaciones carecen de los conocimientos e instrumentos necesarios para conseguirlas. Para ello, hemos editado este manual sobre *¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto?*, adaptación del *Kursbuch Wirkung* alemán, publicado por la Bertelsmann Stiftung y PHINEO gAG. Con esta obra queremos ofrecer una herramienta práctica, con consejos y ejemplos, para que el tiempo y el esfuerzo que se dedica a planificar y llevar a cabo proyectos acabe teniendo un mayor y mejor impacto positivo.

La Fundación Bertelsmann cree en la iniciativa y creatividad como motor de cambio social beneficioso trabajando en múltiples proyectos sobre el desempleo juvenil. Se trata de una temática que es un buen

ejemplo de problema complejo que necesita de un trabajo colectivo con impacto. Es una problemática estructural que necesita la coordinación efectiva de empresas, jóvenes, familias, mundo académico, autoridades, y sindicatos por el fomento del empleo. La fundación, con el proyecto de la Alianza para la formación profesional dual, busca generar sinergias entre todos los actores mencionados.

Al final, todo el tiempo y el esfuerzo que invertimos en una buena planificación, así como en un análisis detallado del impacto a conseguir, acaban valiendo la pena según lo explicado en nuestro manual. Os animamos a poner en práctica esta metodología. Nosotros lo hacemos en nuestros proyectos para ofrecer un futuro más prometedor a nuestros jóvenes consiguiendo que lo bueno sea aún mejor.

Aprovecho para agradecer al Dr. Andreas Rickert y a Bettina Windau su ayuda y colaboración para hacer posible la publicación del manual.

FRANCISCO BELIL
Vicepresidente
Fundación Bertelsmann

ÍNDICE

EDITORIAL	9
ÍNDICE	10
INTRODUCCIÓN	12
1. Preámbulo	12
2. Acerca de este manual	17
 PRIMERA PARTE: PLANIFICACIÓN DEL IMPACTO	 18
1. Comprender los retos y las necesidades	20
1.1 De la «intuición» al conocimiento	21
1.2 El análisis de necesidades y entorno llevado a la práctica	22
2. Consideración del impacto: marcarse objetivos de impacto	33
2.1 Los objetivos de impacto: necesarios y útiles	34
2.2 Elaboración y formulación de los objetivos de impacto	36
2.3 Elección del enfoque adecuado para el proyecto	41
3. Rumbo al impacto: la lógica del impacto	43
3.1 Las lógicas del impacto: ¿qué son y para qué nos sirven?	43
3.2 La lógica del impacto y sus componentes	47
3.3 Configuración de una lógica del impacto	52
3.4 Elaborar claramente los objetivos de impacto dentro de la lógica del impacto	56
3.5 Resumen de la planificación orientada al impacto: el ciclo del impacto	57
 SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DEL IMPACTO	 58
4. Preparación del análisis del impacto	60
4.1 Análisis del impacto, seguimiento y evaluación	61
4.2 Preguntas logísticas sobre el análisis del impacto	63
4.3 ¿Qué preguntas debe responder un buen análisis del impacto?	69
5. Hacia un impacto comprobable: desarrollo de indicadores	72
5.1 ¿Qué son los indicadores y para qué sirven?	73
5.2 Clases de indicadores	74
5.3 Pasos para el desarrollo de indicadores	77
5.4 ¿Cuántos indicadores se necesitan? – Datos de referencia y valores objetivo	81

*Empieza por hacer lo necesario,
luego haz lo posible y de pronto
estarás logrando lo imposible.*

FRANCISCO DE ASÍS (* CA. 1181/1182 – 1226)

6. Recogida de datos para el análisis del impacto	85
6.1 Recogida de datos: pasos prácticos	86
6.2 Impactos difíciles de recopilar	102
6.3 Criterios de calidad para la recogida de datos	106
7. Procesamiento y análisis de los datos	107
7.1 Valoración y análisis de los datos: ¿cuándo y con qué frecuencia?	108
7.2 Valoración y análisis de los datos: ¿a quién corresponde?	109
7.3 De la preparación de datos a la elaboración de recomendaciones de actuación, en cuatro pasos	110
TERCERA PARTE: OPTIMIZACIÓN DEL IMPACTO	122
8. Aprender y mejorar	124
8.1 Requisitos para una «organización de aprendizaje»	125
8.2 Aprender en la organización	128
8.3 Aprender de y con otras organizaciones	130
8.4 Tomar buenas decisiones	130
9. Informar sobre el impacto	134
9.1 Desarrollo de una estrategia de comunicación para el proyecto	135
9.2 Redacción de informes	138
10. Más allá del impacto: extensión del impacto	144
10.1 Criterios para la extensión de proyectos	145
10.2 Métodos de extensión	146
10.3 Análisis del impacto en la extensión de proyectos	150
CONCLUSIONES	153
GLOSARIO	155
BIBLIOGRAFÍA	158

INTRODUCCIÓN

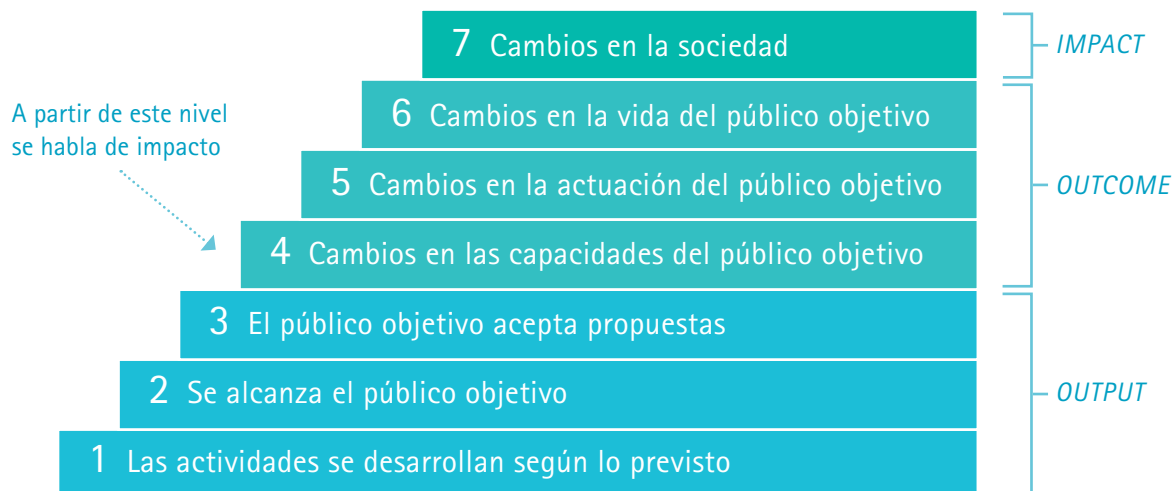
Pongamos como ejemplo la organización de un crucero. ¿Cómo planificaremos el viaje? Probablemente, primero pensaremos adónde ir, con quién ir y cómo se hará llegar a los pasajeros al destino sanos y salvos. Habrá que decidir el tipo de embarcación y la tripulación, además de planificar la ruta y la cantidad de provisiones que se deberán llevar a bordo. Después de haber organizado todo lo necesario y de que los pasajeros hayan reservado su viaje, y solo entonces, estaremos listos para comenzar. Mientras no llegue ese momento, habrá que comprobar diariamente con todo el equipo si se está siguiendo el camino adecuado o si, por el contrario, es necesario modificar el rumbo. La organización se preocupará por los pasajeros y pondrá personas de contacto a su disposición. El crucero es todo un éxito y los pasajeros acaban elogiando tanto al servicio como al equipamiento del barco. Al final de la travesía, todos llegan sanos y salvos y desembarcan encantados. In-

cluso los organizadores han quedado satisfechos con el desarrollo del viaje. Aun así, quedan de manifiesto ciertos detalles que podrían haberse hecho de otra manera. Tal vez no se disponía de medicamentos apropiados para un pasajero que sufrió mareos, o de protección solar para otro con quemaduras. De cara al siguiente crucero, pues, se tomarán las medidas oportunas para que no falte un botiquín con medicamentos básicos y protección solar, para poder reaccionar ante posibles imprevistos atmosféricos y necesidades de los pasajeros. De esta manera no hay duda de que el próximo viaje irá aún mejor. Pero ¿a qué viene toda esta historia, en un manual sobre orientación hacia el impacto?

1. PREÁMBULO

Al igual que en la organización de un crucero hay que procurar garantizar las mejores condiciones del viaje; la actividad de una organiza-

La escalera del impacto



ción sin ánimo de lucro procurará, mediante sus proyectos, alcanzar el mayor impacto posible. En ese sentido, dedicarán cuerpo y alma a su planificación y puesta en marcha, poniendo día tras día la energía y el compromiso personal necesarios para conseguir el cambio positivo que se persigue. Algunos de esos objetivos incluyen el apoyo a comunidades desfavorecidas, el fomento de la educación, la protección a la naturaleza o el refuerzo de la cohesión social.

Y ¿qué significa, en un contexto como este, la «orientación hacia el impacto»? Antes de responder a eso, es preciso abordar el concepto mismo del «impacto» y su papel en el contexto que nos ocupa.

¿Qué son los impactos?

Los impactos son cambios o transformaciones que, gracias a nuestro trabajo, se introducen en la sociedad o en el entorno del público objetivo. Por impacto social nos

referimos a impacto en el sentido estricto (*impact*), mientras que «impactos en el público objetivo» lo entenderemos como «resultados» (*outcome*). En el caso del *outcome* (resultados), existen múltiples niveles de impacto. Por ejemplo, un cambio en las capacidades, en el comportamiento o en la vida del público objetivo, tal y como se ilustra en «la escalera del impacto» que mostramos más arriba. Los impactos son el resultado de acciones determinadas. Estas pueden ser propuestas, medidas o productos. En este caso hablamos de *output* (prestaciones). No se trata de impactos propiamente dichos, sino de condiciones necesarias para generarlos.

Pongamos un ejemplo: en un proyecto para facilitar a los jóvenes el acceso a plazas de formación profesional, las prestaciones (*output*) serían las clases de refuerzo escolar y los talleres de solicitud impartidos. El simple hecho de que un proyecto se ponga en marcha, o de que

haya obtenido una gran participación, no significa nada en lo referente a su impacto. Esto es debido a que la mera participación en el proyecto no implica necesariamente que esas personas hayan experimentado cambios que les permitan acceder a una plaza de formación. Pero, por otro lado, el *output* constituye una condición importante para la consecución del impacto. Porque cuando una propuesta pasa desapercibida, entonces es imposible que esta produzca cambio alguno en el público objetivo. Si los jóvenes han adquirido algún conocimiento o capacidad relevante gracias a su participación en los talleres, significa que habrán adquirido la autoconfianza y la independencia necesarias para solicitar correctamente esas plazas por sí mismos. Y ahí es cuando hablamos de resultados (*outcome*), o impactos, en tanto que contribuciones al objetivo último de la formación. En el caso de que el proyecto hubiera transmitido a sus participantes la formación adecuada y, con ello, contribuido al descenso global del desempleo en su región, entonces diríamos que se ha logrado una transformación de nivel social (*impact*). (Para una exposición detallada de los distintos niveles de impacto, véase el cap. 3.)

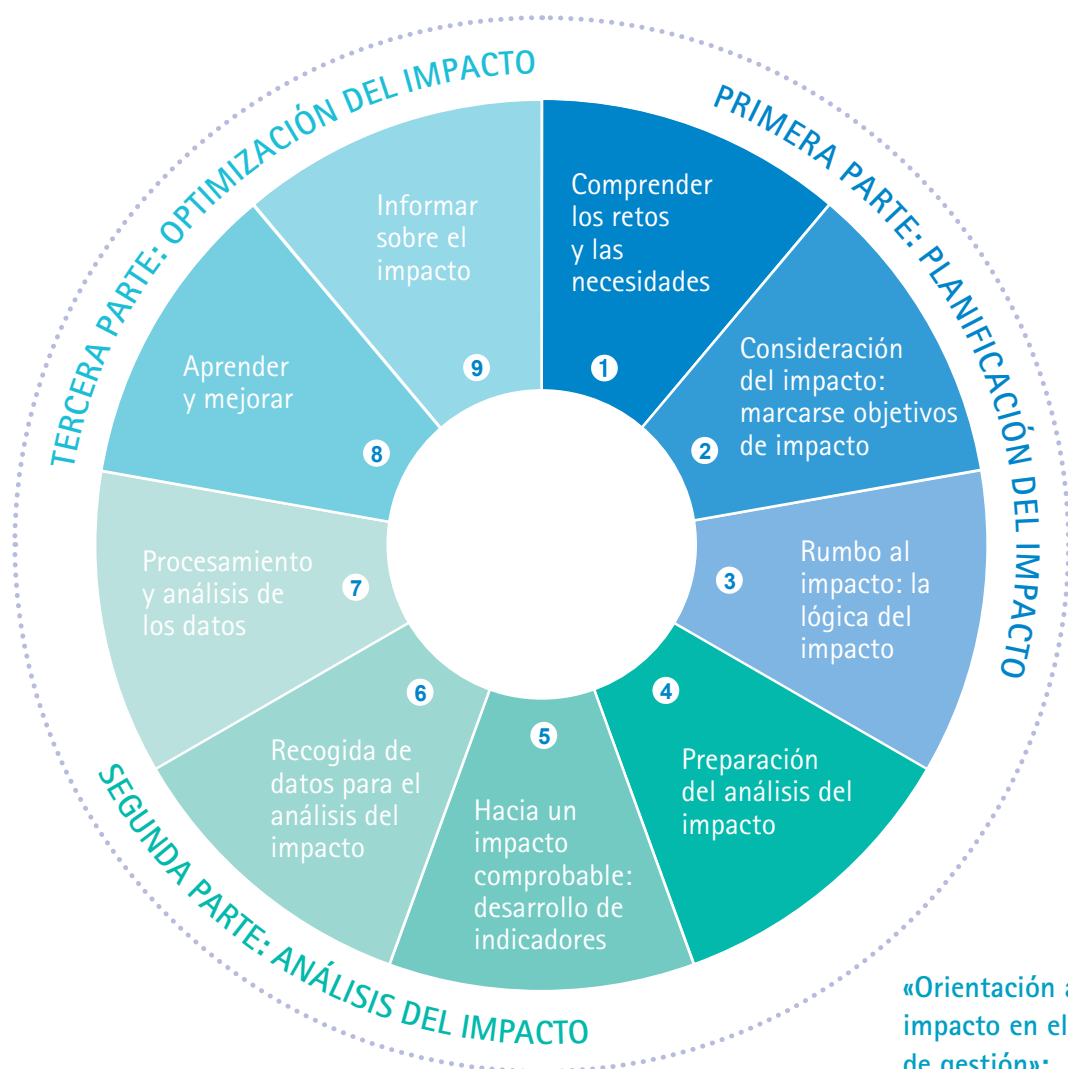
¿Qué es la orientación hacia el impacto?

La *orientación hacia el impacto* es todo aquello que implica la planificación y puesta en marcha de un proyecto, a fin de alcanzar el objetivo deseado. Los impactos se formulan en forma de objetivos, en torno a los cuales se alinearán toda

la actividad del proyecto. Dentro del trabajo orientado a la consecución de impactos podemos diferenciar tres etapas centrales con distintas subetapas. La suma de todo ello constituye un ciclo.

Proceder de manera orientada al impacto requiere, en primer lugar, enfocar el diseño del proyecto en torno al impacto deseado. De este asunto tratamos en la Primera parte del manual. Para poder determinar si el proyecto va por buen camino, es necesario comprobar regularmente si mantiene el rumbo hacia los objetivos formulados. A esta tarea la denominamos «análisis del impacto» (se aborda en la Segunda parte del manual). Las herramientas para este análisis son el seguimiento y la evaluación. La comprobación de impactos a través de medidas de seguimiento y evaluación tiene un papel fundamental en la gestión de cualquier proyecto orientado al impacto. Los resultados del análisis del impacto son la base a partir de la cual se extraerán conclusiones relativas a la actividad del proyecto y a la aplicación de posibles mejoras. La labor para mejorar, u «optimizar el impacto», constituye la tercera etapa central dentro de los trabajos orientados a la consecución de impactos (Tercera parte del manual). Las conclusiones derivadas del análisis del impacto permiten replantear el diseño del proyecto y la aplicación de nuevas mejoras. Esto desembocará en un ciclo nuevo.

El análisis del impacto, la información derivada de él y el planteamiento de conclusiones son, además, una base importante para la eventual ampliación o extensión de proyectos (véase el cap. 10).



«Orientación al impacto en el ciclo de gestión»:
Los pasos en la gestión orientada al impacto.

¿Por qué es importante la orientación hacia el impacto?

¿Por qué deberíamos trabajar de manera orientada a impactos y analizar su efectividad? El objetivo de un proyecto consiste en mejorar la situación de su público objetivo y ofrecer una alta calidad a los participantes. Para ello, lo primero que hay que hacer es pensar bien qué queremos lograr para nuestro público objetivo. Después habrá que comprobar si, efectivamente, eso se está consiguiendo. Las organizaciones

sin ánimo de lucro dedican cada vez más esfuerzos tanto al análisis como a la comprobación de los resultados e impactos de sus proyectos. Sin embargo, no podemos decir que se trate de una práctica común en el sector. De hecho, actualmente se considera un gran reto. Asimismo, el asunto del impacto se suele vincular más bien con aspectos como la imagen y la legitimación. El significado fundamental de la orientación hacia el impacto reside en el aprendizaje, en el continuo perfeccionamiento del trabajo que desempeñamos. Solo



quienes conocen los resultados de su actividad, sus puntos fuertes y sus debilidades pueden sacar provecho de ese conocimiento para seguir evolucionando y aproximarse de manera sistemática a sus objetivos.

Retomemos ahora el ejemplo anterior del crucero. Aunque no lo parezca, en él ya se han puesto en práctica los tres famosos pasos mencionados. Primero hemos pensado en el destino y los motivos; luego hemos planificado el tipo de barco y lo hemos puesto en marcha; finalmente, hemos verificado sobre la marcha si su rumbo era el correcto. Se ha tomado nota de las buenas críticas de los pasajeros, aunque también nos han hecho ver que hay cosas a mejorar en el futuro. Al mis-

mo tiempo hemos hecho un «análisis» de la experiencia. El hecho de marcarse objetivos y de analizar resultados y procesos es algo que, de hecho, todos practicamos a diario en nuestras vidas. Recopilamos y procesamos un conjunto de información a la que posteriormente asignamos un significado, para después actuar en consecuencia.

Obviamente, el trabajo de una organización sin ánimo de lucro en proyectos orientados al impacto es complejo. Con todo, este se reduce esencialmente a esos tres pasos. No hay que dejarse intimidar por los retos, sino que debemos verlos como ocasiones para sacar adelante nuestro proyecto. Porque, al final, todo el tiempo y el esfuerzo que invertimos

en una buena planificación, así como en un análisis concienzudo del impacto, acaban valiendo la pena. ¿Por qué esperar a que otros nos pidan cuentas sobre nuestro propio proyecto? ¡Mejor tomar las riendas y trabajar de manera orientada al impacto desde el primer momento!

¿Cómo puede ayudarle a ello este manual?

2. ACERCA DE ESTE MANUAL

¿Cuál es el objetivo de este manual?

El manual *«¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto?»* le ofrece una accesible introducción al mundo de la «orientación hacia el impacto». Nos gustaría demostrarle cómo, a base de sencillos pasos, es posible planificar, ejecutar y analizar los proyectos de manera orientada al impacto. Para ello se ofrecen herramientas de uso cotidiano que ayudan a orientar el trabajo hacia la consecución de impactos, así como a fomentar el intercambio de ideas sobre esta práctica dentro de las organizaciones. Nuestro principal objetivo, sin embargo, es estimularle a reflexionar sobre este asunto.

¿A quién se dirige este manual?

El manual *«¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto?»* va dirigido a organizaciones, programas y proyectos que, hasta ahora, han tenido poco o nada en cuenta el concepto del impacto como objeto de orientación o de análisis. Y queremos mostrar, también, que incluso entidades con pocos recursos para el seguimiento y la evaluación pueden, en solo unos pasos, verificar la eficacia de su trabajo y aprender a sacar provecho de ese conocimiento.

Para ilustrar el procedimiento, usaremos durante toda la obra un proyecto de apadrinamiento alemán a modo de ejemplo: el «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo» (PFDf) es un proyecto de apadrinamiento en un barrio de Fráncfort que existe desde hace cinco años.

Los jóvenes de ese barrio tienen mucha más dificultad que los de otras zonas para obtener una plaza de formación tras finalizar sus estudios. Algunos de ellos son de origen inmigrante y, en muchos casos, su rendimiento escolar no es suficiente como para disponer de un título cualificado.

El objetivo del proyecto consiste en preparar a estos jóvenes para acceder a la formación y apoyarlos en su paso a la vida laboral. Para ello contarán con el apoyo de personal voluntario, mayormente formado por antiguos directivos, quienes pondrán a su disposición toda su experiencia al tiempo que aprenden con ellos.

Además de esta asistencia, el PFDf ofrece clases de refuerzo escolar y talleres de solicitud de plazas impartidos por profesionales.

Hasta la fecha, el padrinazgo del PFDf abarca dos centros. La infraestructura humana del proyecto se basa en un director profesional y en padrinos voluntarios. Los padrinos se reúnen asiduamente para intercambiar información. Algunos de ellos han asumido el rol de administradores de grupo. En cuanto al aspecto económico del proyecto, los recursos son relativamente escasos.

¿Cómo se estructura el manual?

La estructura de este manual gira en torno al ciclo de gestión orientada al impacto. Está dividido en tres partes: «Planificación del impacto», «Análisis del impacto» y «Optimización del impacto».

El punto central se enfoca en la orientación hacia el impacto dentro del trabajo en proyectos. Aunque los procesos organizativos tienen una influencia decisiva en el impacto de los proyectos, estos no se tratarán aquí.

A sailboat with a white hull and orange sails is sailing on a deep blue sea. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow. The water is choppy with white foam from the boat's wake. In the background, there are faint, hazy mountains.

PRIMERA PARTE

Planificación del impacto

*Ningún viento es favorable
para quien navega sin rumbo.*

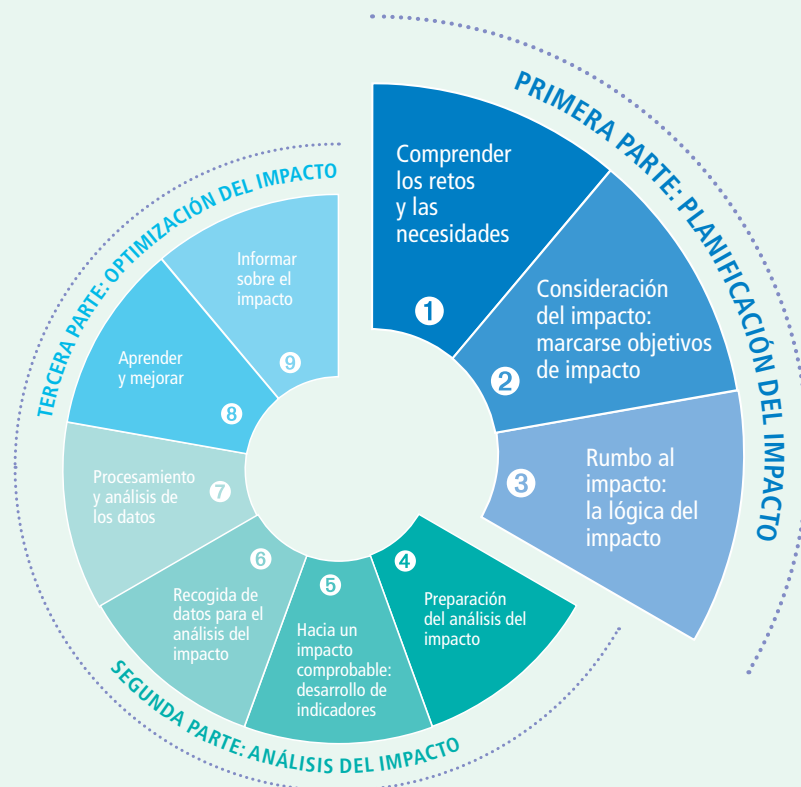
SÉNECA (4 A.C. – 65 D.C.)

Primera parte, resumen de contenidos:

En el capítulo 1 se enseña a utilizar el análisis de necesidades y entorno para obtener información relevante sobre las necesidades del público objetivo y el entorno del (futuro) proyecto orientado a impactos.

En el capítulo 2 se enseña a desarrollar los objetivos de impacto y el enfoque adecuado de un proyecto a partir del análisis de necesidades y entorno.

En el capítulo 3 se enseña a elaborar de manera sistemática el camino que conduce a los objetivos de impacto, siguiendo una «lógica del impacto».



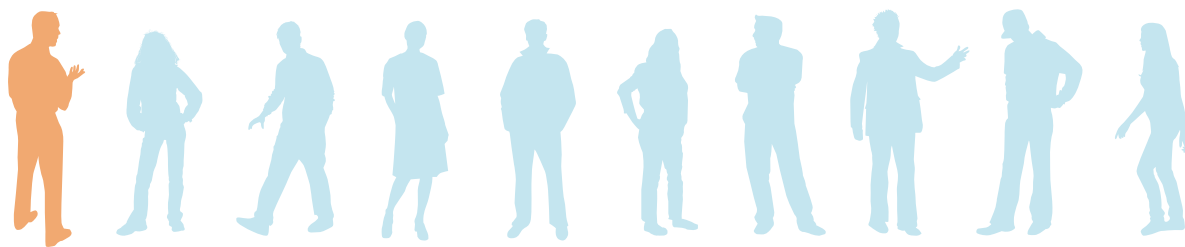
Antes de levar anclas, lo habitual es visualizar mentalmente el viaje que se está a punto de emprender. En ese momento suelen plantearse una serie de preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es la razón de nuestro viaje?
- ¿Cuál es el destino deseado para nuestros pasajeros?
- ¿Qué camino hay que seguir para llegar ahí?

Ahora planteémonos que, en lugar de un crucero, estamos ante un proyecto para una entidad sin ánimo de lucro. Las preguntas que nos haríamos serían, poco más o menos, las mismas. Tal y como vemos en el ejemplo del crucero, la fase de planificación es la clave para desempeñar un trabajo efectivo. Los tres capítulos que componen esta Primera parte abordan cada una de las preguntas anteriores y enseñan a planificar proyectos orientados al impacto.

Ahora bien, ¿cómo se aplicaría esto en proyectos ya en marcha? Si nos encontramos ya en «alta mar», es decir, en plena ejecución del proyecto, seguramente habremos llevado a muchos pasajeros felizmente a su destino, no sin antes haber tenido que sortear múltiples escollos. En un caso como este, ¿tiene sentido retroceder para plantearse la orientación al impacto? Sea como sea, navegando por alta mar es posible que cambie el tiempo, o que enferme alguno de los pasajeros. Del mismo modo, en un proyecto en marcha pueden cambiar las condiciones marco o las necesidades del público objetivo.

Para que un proyecto siga funcionando de manera satisfactoria hay que saber analizar su curso, como en el barco, y adaptarlo según las circunstancias, en caso necesario. La fase de planificación se refiere no solo al inicio del proyecto, sino que debe repetirse regularmente a lo largo de su transcurso.



1

Comprender los retos y las necesidades

En este capítulo...

- se demuestra por qué una actividad efectiva se fundamenta en un análisis del reto social, de las necesidades del público objetivo y del entorno del proyecto;
- se enseñan los aspectos y las cuestiones relevantes para el análisis de necesidades y entorno.

¿En función de qué valoraremos el resultado del crucero? ¿Cómo elegir a nuestra compañía? ¿Cómo saber qué equipamiento necesitamos? ¿Reservaremos una travesía por el Atlántico para todo el grupo solo porque queremos que sea un crucero perfecto? ¿Compraremos impermeables para todos los pasajeros, sin importar nuestro destino o ruta, solo porque los hemos encontrado a buen precio? Bueno, es probable

que la planificación de un crucero proceda de manera algo diferente... Seguramente examinaremos también el contexto real en el que se encuentra el viaje: ¿se trata de una travesía de relax por el Caribe, o queremos que sea una expedición por el Antártico con un buque rompehielos? Y, por lo que respecta a los pasajeros: ¿qué personas hay a bordo? ¿Cómo planear el viaje, de modo que sea de su gusto y que no abandonen en el primer puerto al que lleguemos? ¿Se sabe si hay alguno de ellos que esté nervioso por ser su primer crucero, o porque no sepa nadar? ¿Hay personas propensas a marearse? Como vemos: entre las consideraciones a tener en cuenta a la hora de planificar un crucero, se incluyen tanto el contexto del viaje como las necesidades específicas de los pasajeros. Cuando hablamos de planificación y ejecución de proyectos sociales, la cosa es exactamente igual.



1.1 DE LA «INTUICIÓN» AL CONOCIMIENTO

¿Por qué es tan importante tener en cuenta la situación (de salida), las necesidades y el entorno de un proyecto? Si se quiere llegar a generar el impacto deseado de manera efectiva, los proyectos deben hacerse a medida del contexto real y de las necesidades del público objetivo. Es probable que esta afirmación

pueda sonar algo banal para muchas organizaciones sin ánimo de lucro con larga experiencia en un ámbito determinado. Sin embargo, analizar las necesidades del público objetivo y el entorno no es útil exclusivamente para proyectos de nueva creación, sino también para los que se encuentran ya en marcha.



Importante: el análisis de necesidades y entorno ayuda a...

... establecer adecuadamente las prioridades de trabajo.

El análisis de necesidades y entorno ayuda a determinar la existencia de necesidades específicas y, en caso de haberlas, conocerlas en detalle. En función de la información recabada, tanto organizaciones como agentes financiadores decidirán qué proyectos se confirman, cuáles recibirán apoyo y cuáles dejarán de recibirlo.

... configurar un proyecto «a medida» para nuestro público objetivo.

Las personas a las que se dirigen los proyectos sociales deberían poder disponer de las mejores propuestas posibles, de acuerdo con su situación y necesidades individuales. Un programa capaz de adaptarse a las necesidades de su público objetivo tiene muchas probabilidades de obtener el impacto deseado.

continúa en la página siguiente

... identificar a las partes interesadas importantes e implicarlas en el proyecto.

Es fundamental que, desde buen principio, las partes interesadas se involucren en los proyectos orientados hacia el impacto. Esas partes son todas las personas, agrupaciones o instituciones afectadas (positiva o negativamente), o que pueden ejercer alguna influencia. El análisis de necesidades y entorno es la ocasión ideal para hacer «subir a bordo» a las partes interesadas.

... asentar las bases para el seguimiento y la evaluación.

A efectos de seguimiento y evaluación, toda la información recopilada durante la fase preliminar servirá como punto de referencia para los datos que se recojan durante el transcurso del proyecto.

... poner en práctica los recursos de manera eficiente y efectiva.

Al poner en marcha un proyecto, el análisis de necesidades nos ayuda a asignar la cantidad de recursos adecuada donde corresponda.

... optimizar la calidad del trabajo en nuestro ámbito de actividad y en el entorno del proyecto.

Compartir con otros agentes de nuestro entorno la información recabada puede facilitar que otras organizaciones trabajen más orientadas hacia el impacto.

... exponer la calidad de nuestro trabajo a los agentes financiadores.

Dice mucho sobre la calidad del trabajo de una organización el hecho de haber identificado y analizado desde el principio las necesidades de su público objetivo. Por eso conviene aprovechar el análisis de necesidades y entorno como base para la obtención de fondos.

1.2 EL ANÁLISIS DE NECESIDADES Y ENTORNO LLEVADO A LA PRÁCTICA

La tarea de analizar necesidades y entorno consiste, como hemos visto, en la recopilación sistemática de información y su análisis continuado, a fin de poder planificar y poner en marcha el proyecto de manera coherente.

¿Cuándo debe realizarse un análisis de necesidades y entorno?

El análisis de necesidades y entorno no solo es un elemento clave en el diseño de los proyectos. Además, facilita el desarrollo de una actividad coherente en proyectos existentes. No es nada inusual tener un proyecto ya en marcha y verse obli-

gado a aplicar cambios que no constaban en su planteamiento. Por ejemplo, ¿y si el público objetivo se incrementa o disminuye? ¿Y si cambia su composición y, con ello, sus necesidades (por un aumento en el número de jóvenes de origen inmigrante en el barrio, por ejemplo)? ¿Cómo evolucionan los factores que condicionan el éxito del proyecto, pero sobre los que este no puede influir (el número de plazas de formación profesional ofrecidas, por ejemplo)? ¿Cómo ha cambiado el entorno del proyecto? ¿Hay nuevos proyectos en este ámbito? ¿Se han eliminado algunas propuestas existentes?

Es conveniente realizar un análisis de necesidades y entorno en los siguientes momentos:

- antes del inicio del proyecto;
- en tandas regulares, durante la ejecución del proyecto;
- si los datos de seguimiento y evaluación indican que algo no funciona según lo planeado;
- si se plantea la conveniencia de extender el proyecto en otras regiones;
- si, dentro del proyecto existente, necesitamos desarrollar propuestas adicionales a medida para cubrir posibles carencias.

¿Para quién y con qué finalidad se realiza el análisis?

El objetivo del análisis de necesidades y entorno debería estar claro desde el principio, ya que, por mucho que se centre en las necesidades del público objetivo y en el entorno, su enfoque podrá variar en función del interés cognitivo. ¿Se planificará un proyecto a escala nacional, cuando su impulsor desea saber dónde se va a construir la primera ubicación? ¿Le gustaría a una fundación conocer las necesidades locales, de modo que pueda basar su decisión en torno a esa información real? ¿No va a querer saber una organización si su proyecto sigue estando acorde con la situación actual? ¿Se ha previsto una extensión geográfica del proyecto y se debe, por lo tanto, determinar si seguirá teniendo el mismo impacto en las otras ubicaciones? ¿Sabrá una nueva propuesta localizar las carencias de un proyecto existente, que sea capaz de cubrir? Por todo esto, antes de empezar el análisis, conviene cuestionarse la finalidad que se

persigue con él, así como el uso que se hará de la información obtenida, sin escatimar tiempo a la hora de plantearse esas cuestiones.

¿Cuánto esfuerzo requiere un análisis de necesidades y entorno?

Al hacer un análisis de necesidades y entorno, no se trata de invertir un gran esfuerzo para recoger la máxima información posible. En la mayoría de los casos, por lo menos, no es necesario un estudio científico exhaustivo para empezar a concebir el proyecto.

Más bien se trata de centrarse en la información realmente importante, de modo que el diseño esté orientado a las necesidades reales. La intensidad del esfuerzo dependerá, más que otra cosa, de la dificultad que suponga la obtención de los datos.

¿De dónde proviene la información?

A la hora de recopilar datos para un análisis de necesidades y entorno podemos basarnos, fundamentalmente, en dos fuentes. Por un lado, podemos aprovechar datos ya existentes y disponibles. Hay que utilizar esta opción siempre que la fuente sea acreditada y fiable. Cuando no existan datos previos o no estén a nuestro alcance, habrá que recopilarlos directamente. En este caso, las posibilidades son muchas y pueden ir desde complejos informes científicos hasta herramientas que el propio equipo puede utilizar, aun sin disponer de grandes recursos ni ser expertos en la materia. En la Segunda parte del manual se expone una serie de herramientas para la recogida de datos.

Para poder tener una visión amplia de la situación de partida, las necesidades locales y el entorno del proyecto, es necesario plantearse una serie de cuestiones. Las siguientes preguntas son fundamentales para el análisis de necesidades y entorno:

- 1 ¿Cuál es el reto social que quiere afrontar el proyecto? ¿Es el reto tan grande como se esperaba? ¿Cómo es la situación en el terreno?
- 2 ¿Quién es el público objetivo del proyecto? ¿Cuáles son sus necesidades?
- 3 ¿Qué partes deberían implicarse en el proyecto?
- 4 ¿Qué propuestas existen ya en este ámbito? ¿Qué resultados se han obtenido con ellas? ¿Qué carencias deberían cubrirse? ¿Dónde hay opciones para cooperar? ¿Dónde podría llegar a haber competencia?
- 5 ¿Cuáles son las causas y las consecuencias de este reto social, y cómo se relacionan entre ellas?

A continuación analizaremos en detalle estas cinco preguntas y daremos una serie de ideas prácticas para poder responderlas.

En primer lugar, es útil tener una visión general del alcance del reto social y determinar, por ejemplo, a cuántas personas afecta el problema. Esta información puede extraerse, en parte, de fuentes de datos disponibles. Entre ellas encontraríamos estadísticas e informes oficiales. Algunos datos de publicación regular (como la tasa de desempleo) permiten hacer una estimación de la situación actual. En contrapartida, podrían reflejar tendencias y evoluciones negativas de carácter puntual. Este tipo de información suele presentarse de forma muy resumida, como, por ejemplo, medidas a nivel nacional. Si queremos expresar datos a otra escala, como puede ser a nivel metropolitano o municipal, debemos recoger los datos concretos sobre el terreno, ya que pueden diferir completamente entre un lugar y otro. Además del número de afectados, debemos recoger información complementaria como datos demográficos y de infraestructura. Esto nos facilitará una visión significativa del futuro emplazamiento del proyecto.

A veces, esos datos podrán responder directamente a la pregunta en cuestión. Otras veces, en cambio, solo aportarán algún indicio al respecto. Por ejemplo, la cantidad de comida escolar que se distribuye gratuitamente sería un indicio sobre la situación social de los niños en el barrio. En casos como este, obtener la información adecuada y relevante para nuestra labor puede ser ya de por sí un reto. Es aquí donde cobra una gran utilidad la interacción con organizaciones que ya están trabajando en ese lugar.



Ejemplo: el proyecto del «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDf)

En la fase previa de su proyecto, los impulsores del PFDf han recurrido a distintas fuentes de información. Por un lado, han seguido la evolución de la tasa de desempleo juvenil en Alemania y en la región, así como la situación del mercado de formación regional. Al mismo tiempo, se han informado en profundidad sobre la situación concreta en el barrio. Tanto los centros de enseñanza como la Agencia de Colocación local y del centro juvenil del barrio, han aportado datos que permiten evaluar la situación sobre el terreno.

El análisis de esos datos ha puesto de manifiesto que el desempleo juvenil en el barrio es superior a la media. Además, refleja que la oferta de plazas de formación es comparativamente baja, debido a la actual coyuntura estructural. Por otro lado, el centro juvenil local ha aportado otro dato adicional, a saber: cómo afecta esa situación en el barrio, ya de por sí caracterizado por un alto nivel de frustración y por la falta de perspectivas.



Aquí encontrará datos e información básica

Datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

El sitio web del Instituto Nacional de Estadística ofrece una gran cantidad de datos estadísticos de España.

<www.ine.es>

Estadísticas del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)

En el sitio web del Servicio Público de Empleo Estatal podemos encontrar datos sobre la evolución del mercado laboral.

<<http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/index.htm>>





Tener en cuenta los puntos fuertes y el potencial

La descripción de las necesidades y la situación suele estar muy enfocada a los problemas y las deficiencias que se pretende afrontar mediante el proyecto. Obviamente, la labor de los proyectos sociales consiste en reducir la pobreza, abordar los problemas y actuar en situaciones que a menudo son de todo, menos agradables. Preguntémonos lo siguiente:

- ¿Dónde reside el potencial y las opciones de progreso dentro de una situación y de un público objetivo?
- ¿Dónde tienen los participantes esos puntos fuertes y recursos que podemos utilizar?
- ¿Cuáles son sus deseos y esperanzas?

Mantener una opinión positiva respecto al potencial de nuestro público objetivo es un factor de gran ayuda en la elaboración de proyectos orientados hacia el impacto.

El público objetivo y sus necesidades

El público objetivo de un proyecto está constituido por individuos o grupos (familias, equipos, organizaciones). La mayoría de las veces se pueden localizar geográficamente en ciudades, barrios o comarcas. A la hora de hacer el análisis de necesidades, debemos acotar y describir lo mejor posible a nuestro público objetivo. De esta manera, la planificación del proyecto estará hecha justo a su medida y, gracias a ello, podrá causar el mayor impacto. La descripción del público objetivo debería ser capaz de responder a las siguientes preguntas: ¿quiénes son los miembros del público objetivo? ¿Qué edades tienen? ¿De qué zona provienen (barrio, comarca)? ¿Cuál es su situación social? ¿Cuál es su estatus educativo? ¿Son de procedencia inmigrante? ¿Cuál es su situación económica? ¿Cuáles son los retos con que se enfrentan? ¿Cuál es su situación familiar? ¿Cuáles son su potencial y sus puntos fuertes?

También conviene saber diferenciar entre público objetivo directo e indirecto. Los públicos *directos* son aquellos cuyos integrantes se ven afectados directamente por la actividad del programa. A ellos va dirigido el impacto que queremos causar. El público objetivo directo puede, a su vez, estar dividido en subgrupos objetivo. En función del caso, sería bueno o incluso necesario crear propuestas complementarias para ellos en el mismo proyecto (para niños con necesidades especiales, por ejemplo). Los públicos *indirectos* son aquellas personas que se encuentran en el entorno del público objetivo directo. A menudo, estas personas ayudan al pú-

blico objetivo directo y, por ende, contribuyen al éxito del programa. Por lo tanto conviene tenerlos muy en cuenta. Un buen ejemplo sería el caso de un proyecto de apadrinamiento cuyo público objetivo directo son niños y el indirecto sus padres.

La definición de público objetivo debe evitar ser demasiado amplia o escueta: lo primero podría dificultar la delimitación de nuestro proyecto; lo segundo tiene el riesgo de excluir a muchas personas necesitadas (a menos que se trate de un proyecto muy especializado). Muchos proyectos se designan para varios niveles, lo cual significa que tienen más de un único público objetivo. Un caso de ello sería un proyecto dirigido a niños y que al mismo tiempo hace presión por los derechos infantiles.

Identificación e implicación de partes interesadas

La mayor parte de problemáticas sociales son complejas. Además, suelen estar definidas y evaluadas de manera diferente por más de una parte interesada. Esto multiplica la dificultad del proceso de definición del problema y del objetivo, así como del desarrollo de una estrategia para el proyecto. Por ese motivo es tan importante involucrar a las personas, grupos o instituciones pertinentes, ya que nos facilitará una óptima planificación y puesta en marcha del proyecto. Un análisis de las partes interesadas permite identificar qué partes son las relevantes para el proyecto y qué vínculo mantienen con él. ¿Cuáles son sus expectativas, esperanzas o temores? ¿Qué influencias, negativas o positivas, tienen sobre el proyecto?

Aparte de los públicos objetivo, dentro de un proyecto encontramos otras partes interesadas, como la dirección del proyecto y los miembros del equipo. Fuera del proyecto encontraríamos agentes financieros, responsables políticos, representantes de la administración pública, otras organizaciones, personas indirectamente implicadas, iniciativas ciudadanas, representantes de grupos de interés y asociaciones implicadas.

Modelo de análisis de las partes interesadas:

En la página siguiente se incluye una tabla que permite conocer las múltiples partes interesadas en un proyecto y la influencia que (potencialmente) ejercen sobre él. Está confeccionada basándose en el proyecto de ejemplo del «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF).

En <www.fundacionbertelsmann.org> se puede descargar una plantilla vacía que es útil para la planificación de proyectos.



Ejemplo: el proyecto del «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF)

El público objetivo directo del PFDF son aquellos jóvenes a los que el proyecto guiará en su camino a la formación. El proyecto del PFDF está dirigido a los estudiantes de enseñanza secundaria del barrio, partiendo de la base de que sin apoyo individualizado les resultaría imposible acceder al mercado laboral. La valoración de esta necesidad proviene de los maestros y de los propios jóvenes. La mayoría de los alumnos viven lejos de instituciones y centros de enseñanza. Además, en muchos casos son de origen inmigrante. La experiencia previa del PFDF en otros proyectos ha hecho que se elija expresamente a estudiantes que ya estén cursando su penúltimo año. El motivo es que el último año suele ser demasiado corto como para poder responder bien a las necesidades individuales.

Lo importante para el éxito del proyecto es que el análisis de las necesidades se lleve a cabo de manera individualizada para cada participante. Antes de iniciar el padrinazgo, se especifican las necesidades individuales de cada joven, a partir de entrevistas y cuestionarios. Al mismo tiempo, los responsables del proyecto hacen un seguimiento anual del progreso de esas necesidades. De esta manera, la necesidad de asistencia para la asignatura de lengua, por ejemplo, es más alta unos años que otros. El PFDF intentará reaccionar ante esa situación por medio de propuestas convenientes.

Con el proyecto ya en marcha, pronto se ve que el impacto deseado solo tendrá lugar si la participación de esos jóvenes va acompañada del apoyo de sus padres. Es por eso que se decide «reidentificar» a los padres en tanto que público objetivo indirecto y se adoptan una serie de medidas para «subirlos a bordo».



Parte interesada	¿De qué manera están vinculadas al proyecto estas personas/grupos? ¿Qué expectativas tienen sobre el proyecto?	¿Qué influencia positiva pueden aportar para el éxito del proyecto? ¿Dónde está su potencial?	¿Qué influencia negativa pueden aportar para el éxito del proyecto? ¿Dónde están sus debilidades?	¿Cuáles son las repercusiones para el proyecto? ¿Cómo debe implicarse esta parte interesada?
Público objetivo				
Jóvenes (público objetivo directo)	<ul style="list-style-type: none"> 1:1 apadrinamiento y participación en propuestas del proyecto (clases de refuerzo, talleres de solicitud, etcétera) esperan apoyo en su acceso a la formación 	<ul style="list-style-type: none"> en parte una gran motivación para lograr el acceso a la formación y beneficiarse de la propuesta manifiestan abiertamente su confianza en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> posible falta de motivación y baja tolerancia a la frustración puede influir en el proyecto y en la motivación de los padrinos 	<ul style="list-style-type: none"> aportación de impresiones periódicamente
Padres (público objetivo indirecto)	<ul style="list-style-type: none"> deben consentir la participación de sus hijos en el proyecto si aceptan, esperarán que el proyecto ayude a sus hijos si no aceptan, es que no esperan nada del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> en parte una gran motivación pueden animar a sus hijos a participar en el proyecto y a preocuparse por su futuro laboral 	<ul style="list-style-type: none"> posible falta de motivación pueden obstaculizar la participación de los niños su actitud respecto al proyecto puede afectar a la motivación de los niños 	<ul style="list-style-type: none"> se les debe implicar de modo que entiendan bien el proyecto y así fomenten, o al menos no impidan, la participación de sus hijos
Otras partes interesadas				
Padrinos	<ul style="list-style-type: none"> asumen el rol de padrinos para los alumnos quieren ayudar a los jóvenes quieren darle un buen uso a su tiempo libre a través del voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> en tanto que padrinos, tienen un papel central en el desarrollo individual de los jóvenes pueden enrolar a otros padrinos y hablar bien del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> si carecen de las competencias y preparación para su cometido, puede afectar negativamente a los jóvenes y al proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> deben ser formados antes de asumir el padrinazgo deben recibir apoyo y poder intercambiar impresiones durante su labor
Profesores	<ul style="list-style-type: none"> sugieren alumnos de sus clases para participar en el proyecto intercambian información con los padrinos sobre los jóvenes esperan que el proyecto ayude al desarrollo de los alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> pueden motivar a los alumnos a participar en el proyecto pueden estimular el desarrollo de los alumnos gracias a su conocimiento de ellos 	<ul style="list-style-type: none"> pueden dejar de apoyar el proyecto si no están convencidos del todo tienen pocos recursos para comprometerse en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> deben implicarse con regularidad (a través de padrinos y directores del proyecto)
Agentes financieros	<ul style="list-style-type: none"> garantizan las necesidades económicas del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> pueden conseguir otros medios de financiación adicionales pueden hablar bien del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> cancelación o recorte del apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> deben ser implicados e informados regularmente
Empresas de formación profesional (potenciales)	<ul style="list-style-type: none"> facilitan plazas de formación 	<ul style="list-style-type: none"> ofrecen plazas de formación a los jóvenes del proyecto facilitan las prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> falta de cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> necesitan estar convencidos del valor añadido del proyecto, colaborar con los padrinos y, si lo desean, recibir apoyo del director del proyecto
Otras organizaciones afines (ámbito/ubicación)	<ul style="list-style-type: none"> ofrecen propuestas afines a nuestro proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> sinergia a través de la cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> competencia 	<ul style="list-style-type: none"> interacción periódica o en caso necesario
ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS				
Administración municipal	<ul style="list-style-type: none"> facilita la oficina para la dirección del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> facilita recursos informa sobre el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> cancelación o recorte del apoyo no influye en el contenido del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> interacción periódica o en caso necesario

Propuestas previas y carencias en el entorno

Prácticamente ningún proyecto tiene lugar «en suelo virgen». Lo más habitual es que ya haya otras organizaciones trabajando sobre el terreno en el mismo ámbito de actuación. Además de registrar las necesidades del público objetivo, habrá que tener en consideración las propuestas ya existentes y su plan de viabilidad. Los proyectos de nueva creación deben tratar de identificar con precisión la existencia de carencias a fin de cubrirlas. Por carencias entendemos insuficiencias en cuanto a contenido, así como en cuanto a cobertura cuantitativa de las necesidades. Aquí se plantea la cuestión sobre dónde conviene desarrollar las cooperaciones. Al mismo tiempo, la concurrencia de proyectos de alta densidad en múltiples ubicaciones ejerce una presión competitiva entre organizaciones. Este supuesto exigiría la búsqueda de caminos independientes de la manera más racional posible.

En la búsqueda del enfoque adecuado para un proyecto, también se deberá tener en cuenta la existencia de planteamientos previos para proyectos afines que hayan tenido éxito (buenas prácticas). Esto permitirá valorar si alguno de ellos (ya sea en su totalidad o en parte) es replicable en nuestro contexto (véase el cap. 10).

Comprensión de las causas y consecuencias: el árbol de problemas

Las problemáticas sociales son, en su gran mayoría, realidades de gran complejidad. Esto hace que un proyecto solo pueda abordar el problema desde una de sus dimensiones. Este planteamiento es útil porque fa-

cilita una asignación de recursos y competencias mucho más acorde con nuestro objetivo. No obstante, para la gestión de proyectos orientada hacia el impacto es importante haber comprendido la problemática en toda su complejidad y tener claro qué influencias se ejercen dentro de él entre sus distintos elementos. De esta manera, por ejemplo, el éxito de un proyecto de ayuda al acceso a la formación para jóvenes dependerá fundamentalmente de si en ese lugar existe un número suficiente de plazas de formación. Una herramienta útil para analizar cualquier problema, con sus causas y consecuencias, es el denominado «árbol de problemas». En la página siguiente se expone cómo sería el árbol de problemas para nuestro proyecto de ejemplo. La información necesaria para confeccionar el árbol de problemas se desprende de los datos que se han recogido durante el análisis de necesidades y entorno. En el capítulo siguiente se enseña cómo, a partir del árbol de problemas, se elabora el «árbol de soluciones». Se trata de un recurso muy útil para abordar el enfoque del proyecto y sus objetivos.



¿Cuándo y cómo implicar a las partes interesadas?

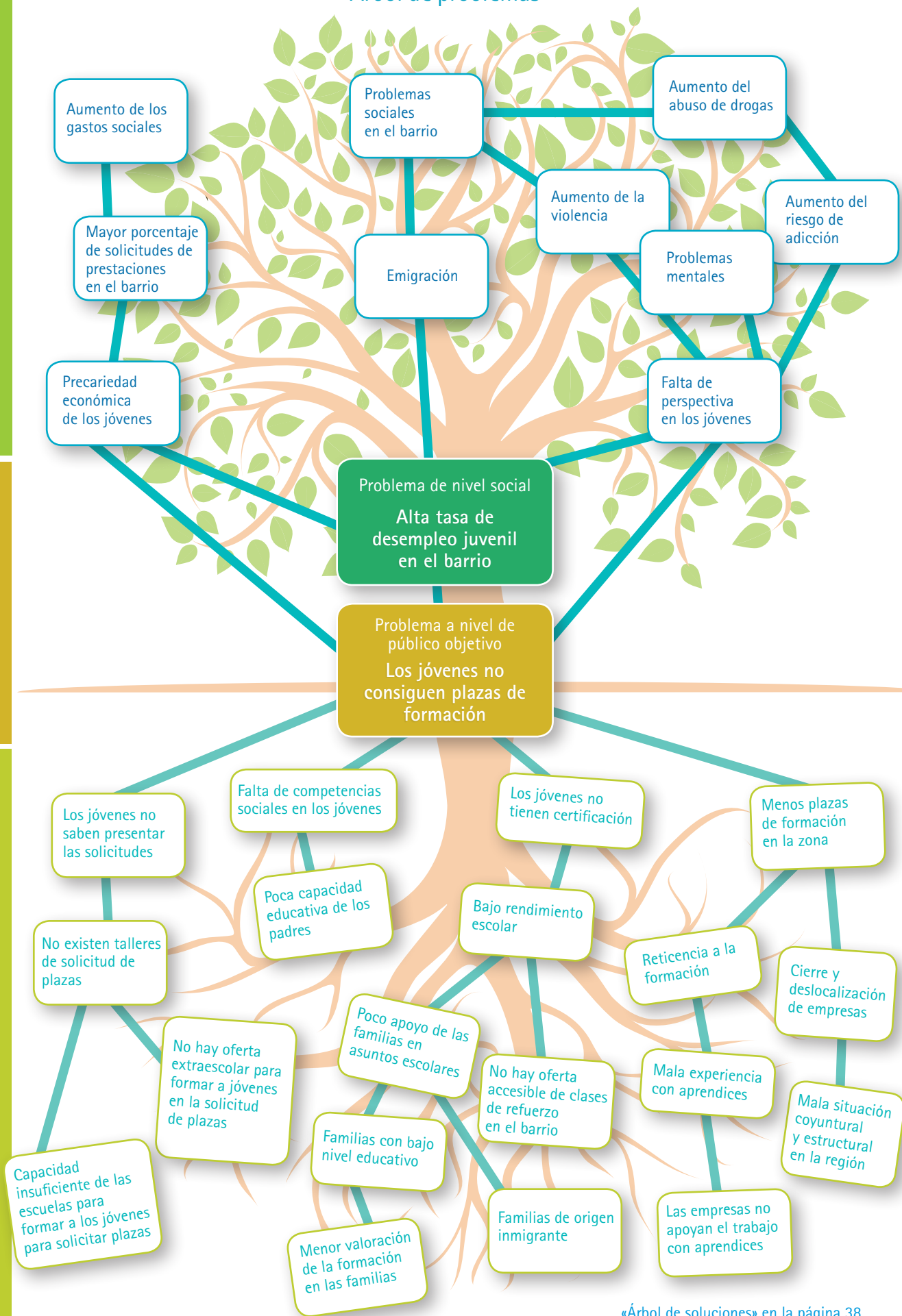
Conviene procurar que el público objetivo y demás partes interesadas se involucren en el proyecto lo antes posible. A esto ayuda, hacer que tanto las partes interesadas como el público objetivo participen en la concepción del proyecto, unos con sus conocimientos y experiencias, y los otros con sus necesidades y deseos. Por otro lado, las partes interesadas se identifican fácilmente con un proyecto del que forman parte desde su inicio. Esto va a reforzar su predisposición a la hora de comprometerse en el proyecto. Otro recurso eficaz es asignarles roles que puedan desempeñar de forma activa, tanto en la fase de planificación como durante el desarrollo del proyecto. En el capítulo 6 sobre recogida de datos se exponen distintas opciones para conseguir la implicación sistemática de público objetivo y partes interesadas.

«Árbol de problemas»

CONSECUENCIAS

PROBLEMA/RETO

CAUSAS



Proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDf)

Antes de su puesta en marcha, los responsables del proyecto PFDf se han informado sobre la existencia de proyectos afines ya existentes para estudiantes de secundaria en la zona. Tras haber buscado la información en Internet, se han puesto en contacto con otras organizaciones y con la dirección del centro para intercambiar impresiones. Gracias a ello, han constatado que hasta ahora no existía ninguna propuesta de apoyo personalizado como la que propone el modelo de padrinazgo del PFDf.

A continuación, el PFDf ha investigado otras propuestas de apadrinamiento exitosas para aplicarlas a su propio enfoque del proyecto. Los responsables del proyecto han utilizado, además del intercambio personal de información, guías encontradas en Internet. Además, han asistido a conferencias sobre «apoyo a jóvenes en su transición de la escuela al mundo laboral».



Así se hace: elaboración del árbol de problemas

Paso 1: definir el problema/reto central

El primer paso consiste en preguntarse cuál es el principal problema o reto que queremos ayudar a solucionar mediante el proyecto. Es importante lograr que se llegue a un acuerdo unánime entre las distintas partes interesadas a la hora de establecer esta definición. En cuanto a la descripción del problema, deberá ser lo más específica posible. Decir, por ejemplo, «el alto nivel de desempleo juvenil» sería demasiado amplio como para pretender abordarlo desde un único proyecto. Una opción más apropiada sería: «Los jóvenes no encuentran plazas de formación al acabar la enseñanza». Este enunciado delimita algo más el problema en cuanto al público objetivo y al elemento temporal (entre el último año de enseñanza secundaria y el acceso a la formación) que específicamente atañen al proyecto.

Paso 2: Identificar las causas y las consecuencias

El segundo paso consiste en establecer las causas y consecuencias del problema central. Para ello se formularán todas y cada una de ellas por separado, en forma de enunciados negativos (p. ej., «los jóvenes no tienen suficientes competencias sociales», «menos plazas de formación en la región», «falta de perspectiva», «alta tasa de violencia»). Las causas directas se redactarán en la línea siguiente a la definición del problema central. A continuación irán las «causas de las causas». Las consecuencias directas se escribirán encima de la definición del problema central. Las «causas de las causas» irán en una segunda fila por encima. De esta manera, el árbol irá «creciendo» hacia arriba y hacia abajo, hasta que se hayan identificado todas las causas y consecuencias posibles. Lo ideal es escribir cada uno de los enunciados en recortes de papel e ir pegándolos en la pared (con pósits, por ejemplo). Si se detecta una relación entre alguna de las causas o consecuencias, las uniremos mediante líneas. Una vez listo el árbol de problemas, habrá que verificar las relaciones lógicas, detectar posibles carencias y aplicar las correcciones necesarias.

Participantes:

En la elaboración del árbol de problemas deberían participar las partes interesadas relevantes, así como otros especialistas, si es necesario.

Duración:

Desde unas horas hasta un día.

Fuente: <<http://evaluationtoolbox.net.au>>

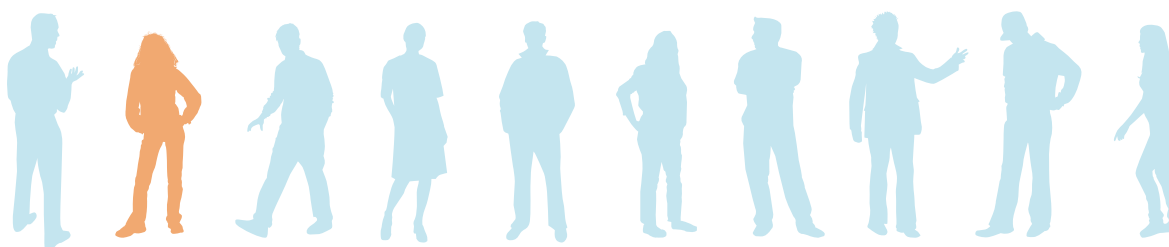
Formular los problemas correctamente

El problema central debería formularse como la existencia de una situación negativa desde el punto de vista del público objetivo: «Los jóvenes no encuentran plazas de formación al acabar la enseñanza». Un error común a la hora de formular los problemas es el hecho de expresarlos como la ausencia de una solución determinada (por ejemplo, «falta de plazas de formación»). Al expresar un problema de esa forma, se presupone la existencia de una solución determinada (en este caso, la apertura de más plazas de formación). Por lo tanto, se debe evitar hacerlo así, ya que aún no se ha comprobado si realmente es esa la (única) solución satisfactoria posible, o si la falta de plazas de formación es la única causa del problema central o tan solo una de las muchas que tiene. Fuente: véase VENRO (2002: 9)



La siguiente lista de comprobación ayuda a comprobar si se han contestado las preguntas centrales del análisis de necesidades y entorno:

	sí	no	Observaciones
¿Está bien definido el problema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se han localizado perfectamente las causas del problema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Han quedado claras las consecuencias del problema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se ha delimitado bien el alcance y las dimensiones del problema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se ha identificado correctamente al público objetivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se ha comprendido perfectamente la situación del público objetivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se han comprendido perfectamente las necesidades del público objetivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se han comprendido el problema y las necesidades tan bien como para poder desarrollar el proyecto basándose en ello?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se ha aprovechado la experiencia extraída de otros programas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se han identificado posibles carencias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Consideración del impacto: marcarse objetivos de impacto

2

En este capítulo vamos a ver...

- por qué es importante la clarificación del objetivo para planificar y ejecutar proyectos orientados hacia el impacto;
- por qué es importante la diferencia entre actividades e impactos, y qué niveles de objetivos de impacto existen;
- cómo se deben elaborar y formular los objetivos de impacto;
- cómo seleccionar el enfoque adecuado para el proyecto a partir de las distintas opciones disponibles para alcanzar el objetivo.

¿Acaso nos haremos a la mar antes de saber adónde queremos llegar? Aunque tengamos claro nuestro destino, una vez echados a la mar, existe el riesgo de tener que modificar el rumbo haciendo un gran

esfuerzo y dando varios rodeos o, en el peor de los casos, de tener que renunciar a nuestro destino. A la hora de planificar el viaje y su puesta en marcha, la diferencia entre navegar por el Antártico o viajar a una isla del mar del Sur es crucial. Solo cuando hayamos determinado cuál es nuestro verdadero destino y cuál es el mejor rumbo para llegar a él, entonces estaremos en disposición de desplegar correctamente las velas y elegir el equipamiento adecuado para el viaje.

En el capítulo anterior se ha descrito el modo apropiado de recopilar y analizar las necesidades. Por medio del análisis de necesidades y entorno se ha establecido, por un lado, si el problema al que se dirige o pretende dirigirse un proyecto es tan grande y relevante como habíamos pensado; y, por otro, cómo exponerlo con precisión. Una vez analizada, esta información permite establecer los objetivos del proyecto. En este punto habrá



Importante: objetivos en proyectos existentes

El análisis conjunto de los objetivos de impacto no es una tarea exclusiva de la planificación de nuevos proyectos. Incluso en proyectos ya en marcha es importante reflejar los objetivos de impacto de manera regular. Porque tanto la necesidad del público objetivo como el entorno de cualquier proyecto están sujetos a variaciones, lo cual exige cuestionarse los objetivos y adaptarlos en caso necesario.



que procurar que las partes interesadas del proyecto estén de acuerdo sobre hacia dónde hay que «navegar»: ¿Adónde queremos llegar? ¿Qué queremos conseguir para nuestro público objetivo? ¿Cuándo habremos alcanzado nuestro objetivo? Y sobre todo: ¿cuándo podrá realmente decirse que nuestro trabajo ha logrado algo para el público objetivo?

Por lo tanto, el foco de la definición de objetivos se encuentra en lo que llamamos «objetivos de impacto». El paso siguiente consiste en establecer el camino que lleva a la consecución de esos objetivos de impacto.

Esto se consigue a través del método denominado «lógica del impacto» (véase el cap. 3).

2.1 LOS OBJETIVOS DE IMPACTO: NECESARIOS Y ÚTILES

El comportamiento de un proyecto es similar al de un viaje en cruce-ro: en ambos casos, solo podremos orientarnos y proceder con vistas al impacto una vez que tengamos claro nuestro «rumbo», es decir, qué es lo que pretendemos conseguir. A primera vista, este hecho puede parecer algo trivial. A menudo se presupone que los objetivos de un proyecto son tan obvios que no es necesario realizar un proceso de definición de objetivos. El mundo real nos enseña, sin embargo, que

hay muchos proyectos en marcha que aún no tienen del todo claro ese detalle.

La elaboración de objetivos de impacto es uno de los pasos clave dentro de toda la actividad que se dedica a proyectos orientados hacia el impacto.

¡Que no se nos olvide! Porque aunque sea grande el esfuerzo que requiere una elaboración cuidadosa de los objetivos de impacto, la recompensa siempre acaba valiendo la pena.



Importante: el análisis conjunto de los objetivos de impacto ayuda a...

... ganar orientación.

Si, durante la fase de planificación, se formula aquello que se quiere lograr mediante el proyecto, resulta más sencillo después fijar el «rumbo del barco». Porque al colaborar todas las partes en la elaboración de los objetivos de impacto, se adquiere un conocimiento compartido que es beneficioso para el proyecto y que favorecerá la orientación del trabajo. Este factor es tan importante en la toma de decisiones estratégicas a nivel de planificación como en las decisiones del día a día.

... asentar las bases para el análisis del impacto.

Sin objetivos de impacto a la vista, es imposible hacer un seguimiento y una evaluación orientada al impacto. Los objetivos que nos marcamos ayudan a plantear las cuestiones idóneas y a encontrar los indicadores apropiados.

... motivar a los colaboradores.

Haber asentado unos objetivos de impacto claros y realistas facilita una mayor orientación y motivación, tanto a los colaboradores del proyecto (profesionales y voluntarios) como a los participantes en él. Porque cuando el equipo humano es consciente del objetivo real del proyecto y se identifica con él, es más fácil unir las fuerzas e implicarse al máximo, aun en periodos de dificultad. Del mismo modo, los «pasajeros» que conocen el destino de su viaje podrán acudir más preparados y contribuir activamente al éxito de la experiencia.

... exponer la calidad de nuestro trabajo «hacia fuera».

Las partes interesadas (mayormente los agentes financiadores) tienen interés en conocer, y el derecho a saber, lo que pasa en relación con el proyecto al que están apoyando, así como a qué se han destinado los medios que han puesto a su disposición. Unos objetivos que inspiren confianza ayudarán a granjearse nuevos patrocinadores o colaboradores voluntarios. Por ello conviene saber utilizar los objetivos de impacto del proyecto de cara a las relaciones públicas y a la obtención de fondos.

2.2 ELABORACIÓN Y FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE IMPACTO

Del árbol de problemas al árbol de soluciones

El árbol de soluciones es una buena herramienta para la elaboración de los objetivos de impacto. En él, los enunciados negativos del árbol de problemas (véase el cap. 1) se transforman en enunciados positivos sobre la situación deseada. Así, por ejemplo, «los jóvenes no tienen suficientes competencias sociales» se convierte en «los jóvenes tienen suficientes competencias sociales». Si se construye el árbol de soluciones, habría que verificar la posible existencia de carencias o enunciados confusos, y aplicar las correcciones necesarias. Aquí puede ser de ayuda volver a revisar el árbol de problemas.



¡Implicar a las partes interesadas!

Si se quiere garantizar que la orientación hacia el impacto de un proyecto sea persistente, es imprescindible que el conjunto de las partes interesadas compartan la misma noción en cuanto a los objetivos y los apoyen en bloque. Esto exige la implicación directa de todas las partes, tanto en el desarrollo preliminar de los objetivos de impacto como en su revisión periódica a lo largo del transcurso del proyecto. Por un lado, se abre la puerta a la entrada de nuevos conocimientos y perspectivas, elementos que pueden ayudar a definir los objetivos con mayor realismo. Por otro lado, el hecho de que los objetivos no vengán impuestos «desde arriba», sino que se hayan establecido de manera participativa, es esencial para la motivación de las partes interesadas y para su identificación con todo lo que implica el proyecto. En este sentido, debe tenerse en especial consideración a trabajadores profesionales y voluntarios. Al mismo tiempo, conviene implicar lo máximo posible al público objetivo: ¡la elaboración de los objetivos no se hace *para* ellos, sino *con* ellos!

Elaboración de los objetivos de impacto

Sobre la base del árbol de soluciones, ahora es posible deducir y formular los objetivos de impacto para el proyecto.

Al hablar de objetivos, se suelen emplear distintos conceptos como, por ejemplo: objetivos superiores, subobjetivos, objetivos principales, objetivos intermedios, objetivos detallados, objetivos de proyecto, objetivos sociales, etc. Todas estas distinciones pueden ser muy importantes a la hora de rellenar solicitudes de proyecto. Por desgracia, estamos obligados a navegar por este «caos de conceptos» y debemos arreglárnoslas para saber cómo emplear correctamente cada uno de ellos. Sin embargo, por muy desconcertante que sea esta combinación de términos a la hora de plantearnos los objetivos de impacto, existen dos distinciones centrales en cuanto a significado.

Por un lado, a muchas organizaciones les resulta difícil delimitar los objetivos de impacto de sus actividades planificadas. Por el otro, es importante saber diferenciar entre los dos niveles distintos de objetivos de impacto, a saber, aquellos que afectan al público objetivo y aquellos que tienen una trascendencia en la sociedad. Tanto un caso como el otro podrían explicarse de la siguiente forma.

De las actividades a los impactos

El trabajo de un proyecto se centra en el ámbito de la actividad y de las prestaciones, es decir, en todo

aquello que «pasa» en el proyecto y aquello que este «hace». Esta distinción tan sutil suele generar dificultades a la hora de diferenciar entre lo que son las actividades (prestaciones) del proyecto y lo que son sus impactos (aquello que el proyecto consigue gracias a sus actividades/prestaciones).

Por lo tanto, a la hora de rendir cuentas a las partes interesadas, especialmente a los agentes financiadores, hay que identificar y cuantificar las prestaciones del proyecto, describir las actividades y, si procede, contar el número de participantes. Es muy importante saber comunicar bien toda esa información. Sin embargo, desde el punto de vista del trabajo involucrado en proyectos orientados al impacto, faltaría contestar a una cuestión fundamental: ¿cuál es el cambio que conseguimos con nuestro trabajo? Esta es la pregunta que definirá el *impacto* del proyecto. No siempre es fácil encontrar y recoger pruebas que demuestren el impacto real de un proyecto. Ante esa dificultad, muchas organizaciones optan por centrarse en la descripción de sus actividades. Pero si de verdad se quieren cambiar las cosas en la sociedad, es imprescindible conocer los objetivos de impacto y profundizar en ellos. Formular bien los objetivos de impacto, claramente distinguidos de las actividades, es la clave para una puesta en marcha y una gestión de proyectos orientadas hacia el impacto. Al mismo tiempo, en las propuestas para proyectos y generación de informes, además de descripciones de actividades y prestaciones, cada vez se exigen más datos en cuanto a objetivos de impacto y a sus probabilidades de éxito.

Clases de objetivos de impacto

A la hora de tratar los objetivos de impacto del proyecto, convendría plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿A qué público/s objetivo/s queremos llegar?
- ¿Qué debería cambiar el proyecto en el público objetivo?
- ¿A qué objetivos de nivel social debería contribuir?

Con estas preguntas se pone de manifiesto que los objetivos de impacto pueden referirse a distintos niveles. Podemos distinguir entre *objetivos de impacto a nivel de público objetivo y a nivel social*.

Los *objetivos de impacto a nivel de público objetivo* describen los impactos deseados por los destinatarios del proyecto. Se refieren al provecho que estos obtendrán gracias al proyecto y a los cambios que experimentarán tras su participación en él. Cuando se alcanza un objetivo de impacto de este nivel, el éxito conseguido (o al menos una gran parte de él) puede atribuirse a las prestaciones del proyecto.

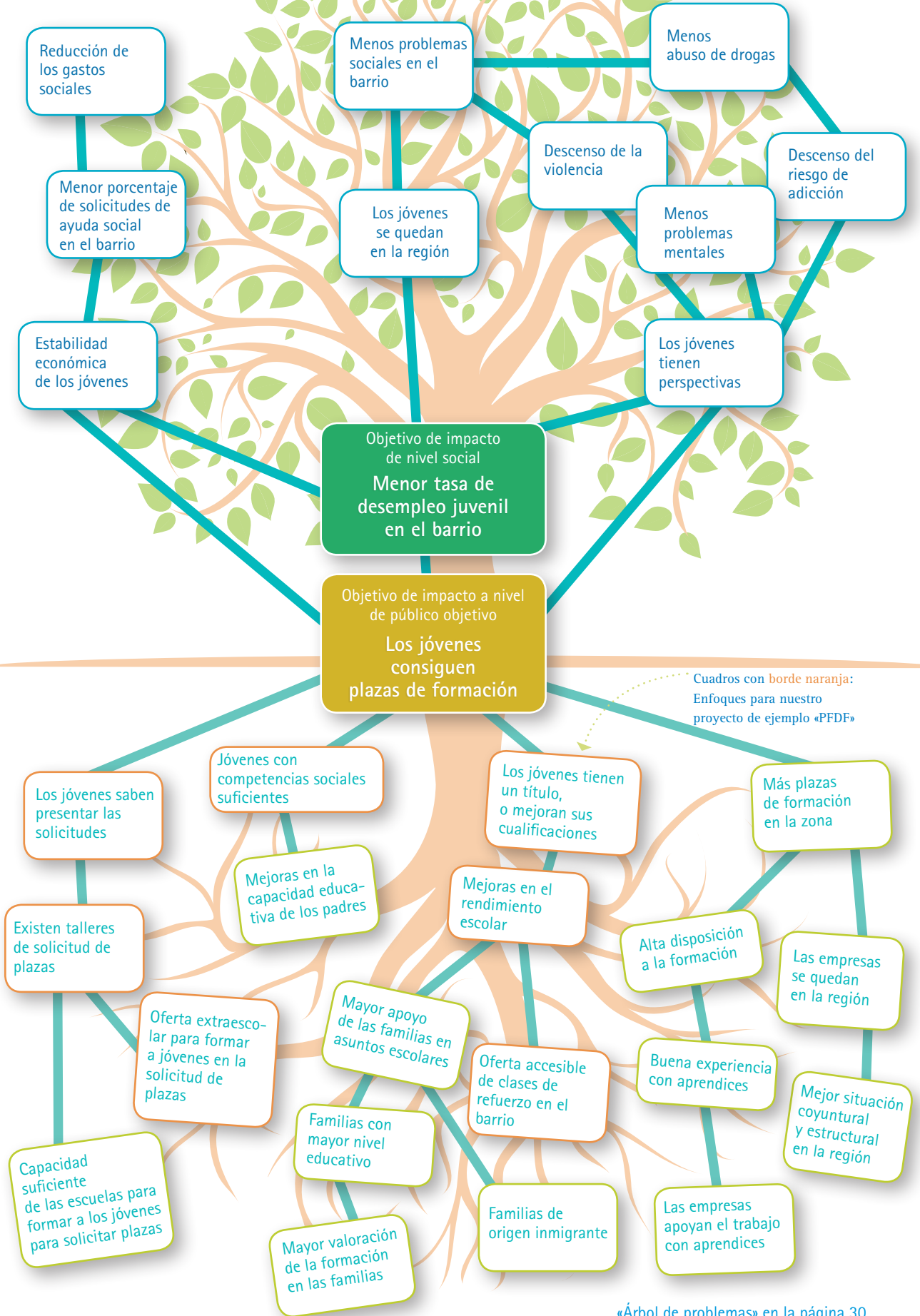
Los *objetivos de impacto de nivel social* aluden a aquellos impactos a largo plazo que el proyecto ha provocado o en los que ha tenido alguna influencia. En la gran mayoría de los casos, este tipo de impactos no se atribuyen directamente a las prestaciones del proyecto, sino que están sujetos a una multiplicidad de factores. Según esto, pues, a la hora de plantear objetivos de impacto de nivel social para un proyecto concreto, podemos optar por formularlos de la siguiente manera: «El proyecto contribuye a...». Los objetivos de impacto de nivel social

«Árbol de soluciones»

OBJETIVOS PRINCIPALES

SOLUCIÓN/OBJETIVO

MEDIOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS



están estrechamente relacionados con la visión de la organización o del proyecto.

Formulación de los objetivos de impacto

Una vez identificados los objetivos de impacto, es momento de formularlos de modo que más adelante nos sean de utilidad en nuestro trabajo. Esto significa que deben utilizarse de manera que puedan facilitarnos la creación de indicadores (véase el cap. 5), elemento fundamental para el análisis del impacto (véase el cap. 6).

A la hora de formular los objetivos de impacto para el público objetivo de un proyecto, se recomienda:

- En primer lugar, concentrarse en el objetivo de impacto central del proyecto. Por ello se entiende el objetivo para el que se trabaja, es decir, el cambio que se pretende lograr para la vida de las personas a las que, en última instancia, se dirige nuestro proyecto (cajas verdes del árbol de soluciones). A continuación (véase el cap. 3) se formulan, para cada etapa de la lógica del impacto, objetivos necesarios para alcanzar este mismo objetivo de impacto.
- Nombrar al público objetivo sobre el que se pretende causar impacto, preferiblemente al principio del enunciado.
- Emplear verbos que describan cómo habrá cambiado la vida de esas personas tras producirse el impacto deseado. Las siguientes preguntas pueden ser útiles a la hora de formular objetivos de impacto: ¿qué nuevas perspectivas se abren para las personas del público objetivo que participan en el proyecto? ¿Cómo cambiará la situación social y/o económica, o la vida en general, de esas personas?
- Aunque al hablar de objetivos nos refiramos a situaciones ideales («lo que debería ser»), es preferible formularlos de manera positiva, es decir, como situaciones reales en las que el impacto ya ha tenido lugar («lo que ya es»).
- Hay que formular los objetivos de impacto de manera «positiva», o sea, de modo que describan el estado de la situación deseada. Evitar el uso de negaciones, ya que eso hace desviar nuestra atención hacia los aspectos negativos e impide concentrarse en los aspectos positivos y liberar las fuerzas necesarias para el trabajo. En lugar de: «Los alumnos participantes no encuentran trabajo al acabar la enseñanza», sería mejor formularlo así: «Los alumnos participantes encuentran plazas de formación al acabar la enseñanza».

Conviene recordar:

Actividad

≠

Impacto

S M A R T	<i>specific</i> (específico)	Los objetivos de impacto deben ser claros e inequívocos. Se debe procurar formularlos con la mayor precisión y claridad posible, de modo que puedan entenderlos, incluso, personas ajenas al proyecto.
	<i>measurable</i> (medible)	Los objetivos de impacto tienen que ser «medibles». Esto significa formularlos de modo que, después, se pueda determinar si se ha obtenido o no el impacto.
	<i>achievable</i> (aceptable)	Los objetivos de impacto deben ser aceptados por las partes interesadas. Esto significa que todas ellas deben compartir la misma noción en cuanto a los objetivos de impacto y apoyarlos en bloque.
	<i>realistic</i> (realista)	Debe ser posible hacer realidad los objetivos de impacto. Esto no significa garantizar que los objetivos se vayan a alcanzar a toda costa, sino más bien que, como mínimo, haya probabilidades de alcanzarlos por medio del proyecto.
	<i>time-bound</i> (acotado en el tiempo)	En el momento de formular los objetivos es, a menudo, complicado fijar un momento concreto en el que cada objetivo «debe» alcanzarse. Aun así, por lo menos se debería poder adjudicar un plazo de tiempo dentro del que deberían alcanzarse. Porque el hecho de fijar un punto más pronto o más tarde puede tener una gran repercusión, por ejemplo, a la hora de elegir el momento para realizar el análisis de los impactos. Fijarse un plazo de tiempo proporciona orientación.

Los criterios SMART ayudan a formular correctamente los objetivos de impacto.

Ejemplo:
El «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF) ha formulado el siguiente objetivo de impacto a nivel de público objetivo:

«Los jóvenes participantes han encontrado una plaza de formación como máximo medio año después de su graduación».

A la hora de formular los objetivos de impacto de nivel social, se recomienda:

Los objetivos de impacto de alcance social suelen estar formulados de manera más abstracta que los objetivos que afectan al público objetivo. En lugar de focalizar la atención

en el público objetivo, se refieren a «la sociedad en su conjunto» o a una parte de ella, por ejemplo, a la población de una región determinada. La mayoría de los cambios que deseamos dependen de factores muy variados y sus efectos en la sociedad suelen tener lugar a largo plazo. Por

Conviene recordar:

Igual que el análisis de los objetivos de impacto, el análisis del enfoque no es una tarea exclusiva de la planificación de nuevos proyectos.

Incluso en proyectos ya en marcha es importante analizar el enfoque de manera regular y adaptarlo según los resultados de nuestra evaluación.

eso en la mayoría de los casos no tiene sentido fijar un plazo de tiempo determinado para la consecución de los objetivos. Es posible construir objetivos de impacto de nivel social,

siempre que la problemática social en cuestión se formule mediante un enunciado positivo: ¿Cómo describiríamos la situación, una vez haya desaparecido ese problema social?

2.3 ELECCIÓN DEL ENFOQUE ADECUADO PARA EL PROYECTO

El cruce que nos sirve de ejemplo ya ha quedado convenientemente planificado y definido su destino. Ahora es momento de preguntarse cómo llegar a él. Lo más probable es que haya múltiples itinerarios posibles. Se trata, pues, de elegir aquel que se avenga mejor con nuestra visión del viaje y que nos permita llegar al destino con la mayor seguridad posible. Esta elección se basará, por un lado, en nuestro propio concepto de la travesía. Por otro lado, habrá que valorar las condiciones marco externas presentes, el equipamiento del barco y la experiencia de la tripulación.

De modo similar, pues, al planificar un proyecto es importante establecer el «camino» que debe llevar

a la consecución del impacto. Gracias al árbol de soluciones, ahora disponemos de una visión general que nos permite contemplar las distintas líneas de acción posibles. Y será esta información la que fundamentará el enfoque más adecuado para el proyecto en cuestión. Tal y como sucedía con los objetivos de impacto, la visión y la misión del proyecto, o de la organización, van a jugar un papel decisivo a la hora de tomar una decisión. Otros criterios que habrá que tener en cuenta son: las competencias y la experiencia del personal, los costes previstos en función de los recursos disponibles y la probabilidad de obtener el impacto deseado mediante este enfoque.

Ejemplo:

El «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF) ha formulado el siguiente objetivo de impacto de nivel social:

«El PFDF contribuye con su trabajo a la reducción del desempleo juvenil en el barrio X de Fráncfort».

Proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF)

El enfoque del PFDF aparece en el árbol de soluciones de la página 38 resaltado con colores.

El PFDF emprende su actividad para facilitar el acceso a la formación de los jóvenes, a través de medidas que mejoren sus capacidades en cuanto a rendimiento académico, competencias sociales y habilidades para la solicitud de plazas.

Además, se toman medidas alternativas, como, por ejemplo, actividades con los padres para afianzar el apoyo que dan a sus hijos, o una campaña con empresas para ampliar la oferta de puestos de aprendizaje en la región.

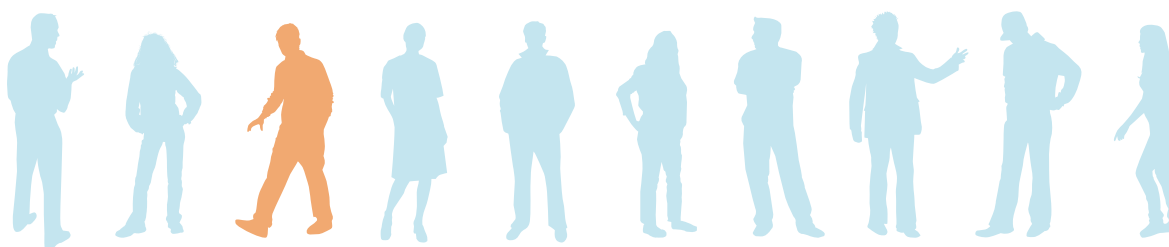
El PFDF se ha decantado deliberadamente por este enfoque porque, por un lado, confía en la importancia del trabajo directo con los jóvenes afectados y, por otro, espera que el fruto de estas acciones causará un impacto mejor y más directo. Al mismo tiempo, los organizadores conocen a muchas personas interesadas en colaborar con el proyecto de manera voluntaria. En cuanto a las competencias técnicas, su presencia está garantizada, entre otros motivos, por la experiencia previa de los colaboradores en el mundo de la enseñanza.



Lista de comprobación para la formulación de objetivos de impacto

	sí	no	Observaciones
En lugar de describir actividades/prestaciones, se nombran los impactos a generar mediante actividades/resultados en el público objetivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El enunciado del objetivo deja claro a quién afectará el impacto deseado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El objetivo de impacto describe una situación ideal futura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El enunciado del objetivo de impacto deja claro qué tipo de cambio buscamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El objetivo de impacto es un enunciado positivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se especifica o delimita un plazo de tiempo en que se debe obtener el impacto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es posible comprobar la consecución del objetivo formulado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El objetivo de impacto representa un reto positivo para nosotros. Eso significa que requerirá un gran esfuerzo, pero no por ello deja de ser realista y alcanzable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Las partes interesadas han participado en la elaboración de objetivos de impacto, y todas ellas los aceptan y apoyan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos de impacto y el enfoque del proyecto están en consonancia con la visión y la misión de la entidad a la que representamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nuestros objetivos de impacto nos motivan a realizar nuestro trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Hasta ahora se han determinado los objetivos de impacto del proyecto en cuanto a repercusión social y cambios en la vida del público objetivo. Luego se ha identificado el enfoque deseado para el proyecto. Lo siguiente es ponerlos a prueba según la lógica del impacto.



Rumbo al impacto: la lógica del impacto

3

En este capítulo vamos a ver...

- qué es la lógica del impacto y cómo ayuda a orientar la actividad de los proyectos hacia el impacto;
- cómo se construye una lógica del impacto sencilla y cuáles son sus componentes;
- cómo se elabora una lógica del impacto.

Si retomamos el ejemplo del crucero, llegados a este punto, tanto la

organización como la tripulación y los pasajeros han contribuido en la definición del destino. Con el objetivo en mente, el siguiente paso consiste en encontrar el mejor camino para llegar a él. Para ello recurriríamos a mapas de navegación y a nuestra propia experiencia. En el caso de proyectos orientados hacia el impacto, el método conocido como «lógica del impacto» ayuda a encontrar el «camino hacia el impacto» más viable y con más probabilidades de éxito.

3.1 LAS LÓGICAS DEL IMPACTO: ¿QUÉ SON Y PARA QUÉ NOS SIRVEN?

El concepto «lógica del impacto» se implantó en la década de 1970. Desde entonces se viene utilizando en el ámbito de la planificación de proyectos. Este método consiste en establecer una relación sistemá-

tica entre objetivos de impacto, los recursos necesarios para su consecución y las prestaciones generadas por el proyecto. Gracias a ello, es posible evaluar si la ejecución de un proyecto determinado es viable

y razonable. Una lógica del impacto también expone el funcionamiento real o ideal del proyecto en cuestión. Se trata de un «itinerario» de todo el trabajo involucrado en un proyecto,

gracias al cual podemos confirmar si este va (o avanza) por buen camino. La lógica del impacto constituye la base para un enfoque y un trabajo bien orientados hacia el impacto.



Importante: la lógica del impacto ayuda...

... a comprobar el enfoque de un proyecto en cuanto a su impacto:

por norma general, solemos hacernos una idea de cómo un proyecto «funciona». Esto significa que tenemos alguna idea sobre el modo en que se generará el impacto deseado. A menudo, estos planteamientos ya se han llevado a la práctica. Sin embargo, siempre vale la pena retroceder un paso y reconsiderar los planteamientos para el impacto que hay detrás del proyecto. En el contexto de la planificación de proyectos, resulta indispensable para los de nueva creación, y recomendable para los que están en marcha, someter una y otra vez la lógica del impacto a un «control práctico» basándonos en nuestra experiencia adquirida para, a partir de ahí, tomar las medidas oportunas.

... a concretar los objetivos de impacto: a lo largo de la lógica del impacto podemos ir elaborando de manera sistemática los objetivos de impacto de cada nivel.

... a gestionar proyectos: la lógica del impacto describe los vínculos que pueda haber entre las distintas etapas del «camino hacia el impacto» (*input, output, outcome* e *impact*) en su sucesión lógica. Sobre esta base es posible realizar una gestión de proyectos detallada.

... a analizar los impactos: ayuda a establecer el objeto del análisis de impactos, a formular las preguntas adecuadas y a encontrar los indicadores para poder contestarlas correctamente.

... al aprendizaje interno: una lógica del impacto desarrollada en conjunto con las principales partes interesadas facilita un conocimiento compartido del proyecto a todo el equipo. Este conocimiento constituye la base para el aprendizaje común.

... a la comunicación externa y a la obtención de fondos: una lógica del impacto bien elaborada ayuda a presentar los proyectos de manera convincente frente a agentes financiadores y otras partes interesadas. Permite demostrar que se dispone de un plan bien definido para llevar a cabo el proyecto y que se cuenta con los recursos necesarios para hacerlo efectivo.

¡Cuidado con la terminología!

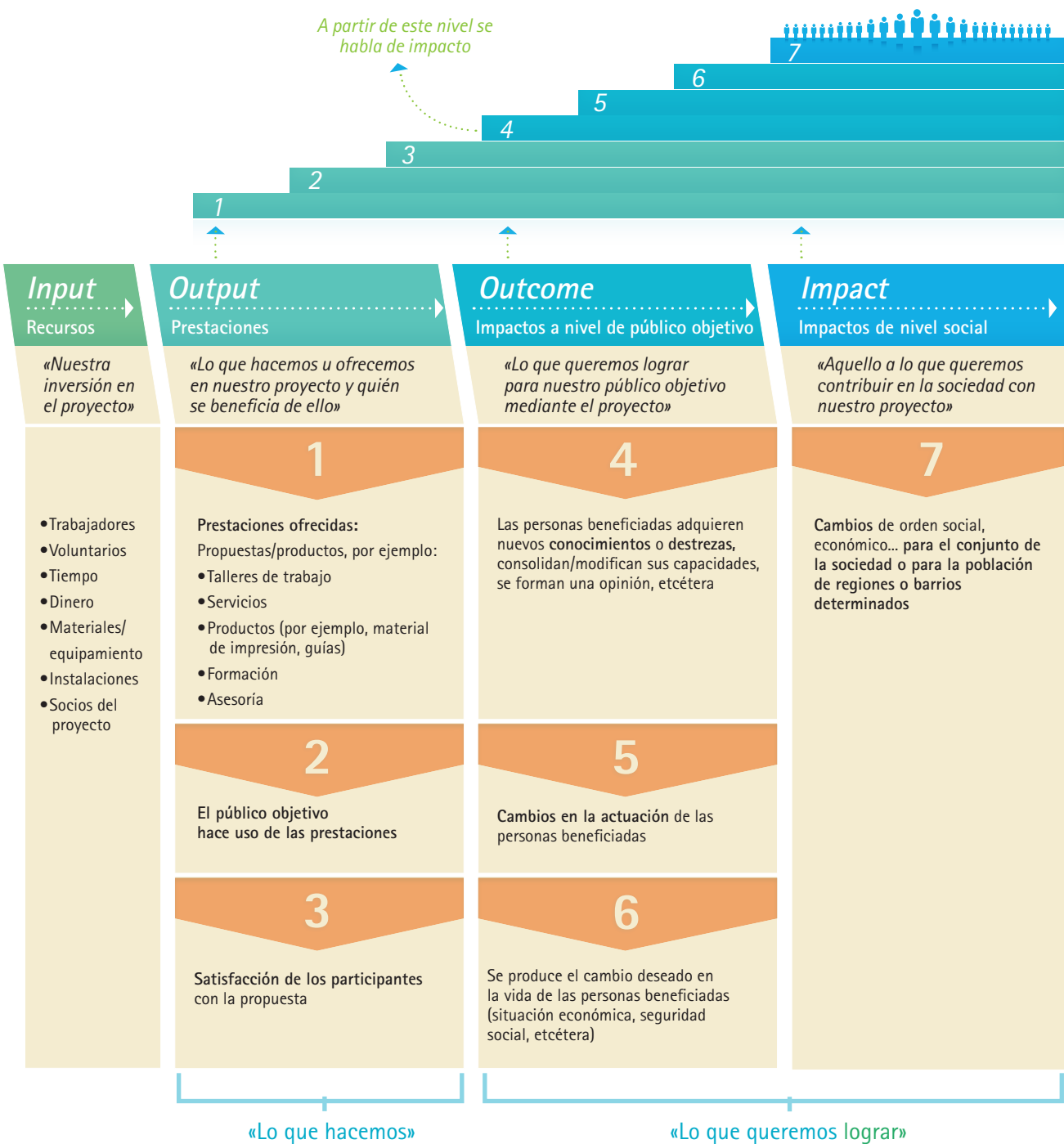


Igual que con los objetivos de impacto, al tratar la lógica del impacto nos encontraremos con múltiples conceptos con más de un único sentido. En este manual se emplean los términos ingleses *input*, *output*, *outcome* e *impact*, al tratarse de términos de uso habitual en la bibliografía y en debates relacionados con la orientación hacia el impacto. Asimismo, se incluyen conceptos propios del *Social Reporting Standard* (SRS) [Normas de Información Social] que existen en Alemania (véase el cap. 9).

Tabla de equivalencia de términos:

Término (inglés)	Equivalencia según el SRS
<i>Input</i>	Recursos
<i>Output</i>	Prestaciones
<i>Outcome</i>	Impactos
<i>Impact</i>	





Comparar con «La escalera del impacto» del apartado «Introducción», véase la pág. 13 de este manual

3.2 LA LÓGICA DEL IMPACTO Y SUS COMPONENTES

Las lógicas del impacto se presentan bajo múltiples denominaciones y variantes. Los términos más populares para referirse a ella son «lógica de programa», «teoría del cambio», «cadena del impacto» o «modelo lógico».

Todas estas formas comparten una misma misión: reflejar el funcionamiento de un proyecto de una manera esquemática y simplificada. A continuación se describe la lógica del impacto desde su variante conocida como «modelo lógico» (*logic model* en inglés). Se trata de una de las versiones más extendidas de la lógica del impacto, dada su utilidad para la mayoría de los proyectos. Para comprender este tipo de lógica es importante conocer los elementos que la componen y saber cómo se relacionan entre ellos.

Input (recursos)

El concepto del *input* (recursos) abarca todos los medios necesarios para poner en marcha un proyecto. Entre ellos figuran, principalmente, los trabajadores profesionales y voluntarios, así como su tiempo de dedicación al proyecto, los medios económicos, los bienes inmuebles y el equipamiento necesario para la implementación del proyecto. Una planificación realista del proyecto deberá desglosar todos los recursos necesarios. En el proyecto del «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF), estos serían: la dirección del proyecto (20 horas por semana), los 50 padrinos voluntarios y los 4 administradores (aprox. 5 horas a la semana por persona), los medios de financiación, el espacio en el centro municipal, el material para las clases

de repaso y los talleres de solicitud, y el ordenador que utiliza la dirección del proyecto. Dado que el PFDF considera la cooperación con los centros de enseñanza un factor decisivo para el éxito del proyecto, se ha decidido incluir entre los recursos necesarios a los dos con los que van a colaborar.

Output (prestaciones)

El *output* (prestaciones) abarca tanto las propuestas como los productos del proyecto. Es decir, todo aquello que un proyecto hace o propone, así como el uso que el público objetivo hace de esas prestaciones. Dentro del concepto de *output* se distinguen tres niveles (etapas de la 1 a la 3 en la lógica del impacto).

● NIVEL 1

El *output* de nivel 1 lo componen las propuestas y los productos (contabilizables) del proyecto que se ofrecen para el público objetivo. En el proyecto del PFDF, estos serían: la aportación de los padrinos, las clases de repaso, los talleres de solicitud y los servicios de asesoría para nuevos trabajadores.

● NIVEL 2

El hecho de que una organización divulgue sus propuestas (*output* de nivel 1) no significa que automáticamente su público objetivo vaya a participar en ellas. Por eso se incluye dentro del segundo nivel de *output* el uso de las propuestas y los productos por parte del público objetivo. En el proyecto del PFDF, el *output* de nivel 2 sería: el número de jóvenes que participan en las distintas propuestas (padrinazgo, clases de repaso y talleres de solicitud).

El *output* de los niveles 1 y 2 está estrechamente vinculado con el *input* (recursos). La relación entre ellos permite extraer fórmulas para una implementación eficiente del proyecto. Así, el PFDF puede determinar, por ejemplo, el coste del proyecto por cada uno de los participantes.

● NIVEL 3

El *output* de nivel 3 lo constituye el nivel de satisfacción de los participantes con respecto a las propuestas y a los productos. En el proyecto de ejemplo, equivaldría al nivel de satisfacción de los jóvenes en cuanto a la atención de los padrinos o a las clases recibidas. En este caso, los elementos del *output* funcionan como «bisagras» entre la participación y el impacto que ella ha provocado en el público objetivo. Porque si los participantes están satisfechos con la propuesta, es decir, si creen que han sido bien atendidos y que se les ha tomado en serio, y si además sienten que la propuesta les puede servir para algo, entonces se «abrirán» al proyecto de manera que el desarrollo pueda «entrar» en ellos. La satisfacción de los participantes es la base para lograr que las prestaciones obtenidas se traduzcan en un impacto que mejore sus condiciones de vida. Sin embargo, el simple hecho de que los participantes se muestren satisfechos no le garantiza al proyecto la consecución del impacto deseado. Porque es muy posible que los jóvenes estén contentos con sus talleres de solicitud, sea porque lo pasan bien charlando con los compañeros, sea porque la comida les parece buena, o sea porque les exime de ir a la escuela. A fin de cuentas, nada de esto les va a aportar nada de valor

de cara a sus futuras solicitudes de plaza. La satisfacción de los participantes es, por lo tanto, una condición necesaria, pero no suficiente por sí sola para la consecución del impacto.

Del *output* (prestaciones) al *outcome* y al *impact* (impactos)

El paso del *output* (prestaciones) al *outcome* e *impact* (impactos) es un momento decisivo para el éxito del proyecto. De ahí que sea tan importantesaberdiferenciari bien estos dos niveles dentro del trabajo orientado hacia el impacto. La distinción entre prestaciones obtenidas e impactos se puede ilustrar perfectamente siguiendo con el ejemplo del PFDF: los responsables del PFDF ponen en marcha el proyecto con un gran compromiso. Se encargan de iniciar y acompañar los apadrinamientos, preparan material informativo y ofrecen clases de refuerzo y talleres de solicitud. Los jóvenes de los dos centros acuden a estas propuestas. Aun así, ¿podemos decir que con ello se haya generado ya un impacto positivo en estas personas? El *output* (prestaciones) representa la condición necesaria para que el trabajo de un proyecto genere un impacto. En este sentido, los impactos se materializarán en el momento en que los jóvenes experimenten ese cambio positivo que les acabe facilitando el acceso a la formación profesional. Como hemos visto en el capítulo sobre los objetivos de impacto, existe una diferencia entre impactos que afectan al público objetivo (*outcome*) y los que tienen un alcance de orden social (*impact*). A continuación abordaremos los dos en detalle:

Impactos a nivel de público objetivo (*outcome*)

Entendemos por *outcome* aquellos impactos que afectan al público objetivo. El *outcome* ilustra cuáles son los cambios positivos que el proyecto desea que se produzcan en sus participantes. Existen tres niveles distintos de *outcome* (etapas de la 4 a la 6 en la lógica del impacto):

● NIVEL 4

Dentro de esta etapa de la lógica del impacto se incluyen los cambios en cuanto a conocimientos, destrezas y actitud. En el proyecto de ejemplo, los jóvenes acabarán sabiendo que, para que sus solicitudes sean fructíferas, es importante disponer de una buena carpeta de solicitud así como saber qué deben incluir en ella.

● NIVEL 5

Los impactos de nivel 5 se construyen a partir de los niveles de *outcome* previos. Estos describen los cambios en los participantes en cuanto a conducta y a actuación. En el caso de los jóvenes del ejemplo, no solo acaban conociendo la importancia de una buena solicitud y los documentos necesarios para presentarla, sino que además lo sabrán hacer por sí solos.

● NIVEL 6

La sexta etapa de la lógica del impacto se basa en el *outcome* del quinto nivel. El cambio de conducta será el medio que permita alcanzar los cambios en cuanto a las condiciones de vida de los participantes del público objetivo. Esto incluye, por ejemplo, la mejora de su situación económica o social. De tal modo, no se podrá decir que la situación de

esos jóvenes habrá cambiado hasta que hayan dejado atrás el desempleo y su dependencia de ayuda externa, para tener acceso a una formación profesional y ser dueños de su propio destino. Basándonos en el árbol de soluciones, ya es posible identificar y formular uno o más objetivos de este nivel de impactos (véase el cap. 2).

Impactos de nivel social (*impact*)

● NIVEL 7

Si bien el *outcome* se ocupa de los impactos que atañen al público objetivo, el concepto de *impact* se refiere a cambios con un alcance más amplio en la sociedad. Entre otros, cabe mencionar aquí cambios de orden económico o social. Dado que, para nosotros, apuntar al «conjunto de la sociedad» no es, la mayoría de las veces, ni significativo ni posible, el término *impact* se aplicará mayormente a una parte de la sociedad: los habitantes de un barrio o de una región, por ejemplo. Basándonos en el árbol de soluciones, ya es posible identificar y formular uno o más objetivos de este nivel de impactos (véase el cap. 2). En el caso del PFDf, el nivel de impacto de su trabajo corresponde a la reducción del desempleo juvenil en el barrio.

Las repercusiones a nivel de *impact* no tienen por qué afectar exclusivamente a las personas que participan directamente en las actividades de la organización. Estas también pueden beneficiarse, aunque sea de forma indirecta, de cambios de orden económico y social, como, por ejemplo, de la reducción de la tasa de desempleo o de mejoras en la calidad de las viviendas en el barrio. Esto quiere decir, asimismo, que la influencia del proyecto



¿Por qué es tan importante la subdivisión en distintos niveles de impacto y la exposición de los avances logrados?

Tanto para poder saber si se avanza en la dirección adecuada como para poder exponer con claridad los impactos alcanzados por el proyecto, es importante formular objetivos de impacto para cada nivel de *outcome* dentro de la lógica del impacto. Esto ayudará a comprender mejor los avances que experimenten los participantes del proyecto. Pongamos que los responsables del proyecto del «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF) hubieran contemplado como único criterio para medir el éxito de sus acciones la cantidad de jóvenes que obtienen una plaza de formación profesional tras su período de formación. En ese caso, podrían considerar que el proyecto ha sido un fracaso si no se alcanzan esos supuestos concretos. Pero es posible, en cambio, que los alumnos hayan podido mejorar sus habilidades en cuanto a preparación de documentos para sus solicitudes de plaza, o que hayan ganado seguridad a la hora de hacer entrevistas de trabajo, porque se sienten bien preparados y han adquirido una mayor confianza en sí mismos. Todo esto son valores adquiridos que seguramente contribuirán a facilitarles el acceso a la formación profesional. Y, aunque alguno de los participantes no lo consiga a la primera, al menos se habrá logrado mejorar considerablemente los requisitos básicos para dar el salto al mundo laboral.

Los cambios no se producen de la noche a la mañana, sino que tienen que considerarse como parte de un proceso. Así como un escalador no llega a la cima de un salto, un joven estudiante no llega a estar plenamente formado profesionalmente ni obtendrá una plaza de formación de un día para el otro. Para que llegue a suceder esto,

es preciso que previamente se den una serie de cambios de manera progresiva. A esta sucesión de pasos se la conoce, en inglés, como *distance travelled* (distancia recorrida). Una expresión que ilustra muy bien los hitos que hemos ido pasando a lo largo del camino hacia nuestro (auténtico) objetivo. De ahí se deduce, pues, que los cambios generados a nivel de conducta siguen un patrón determinado: primero, tiene que existir un conocimiento (nivel 4); segundo, este tiene que ser aprovechado (nivel 5); por último, se produce el cambio en las condiciones de vida (nivel 6).

Sin embargo, a menudo lo que realmente cuenta son los hechos medibles a nivel de impacto («resultados cuantitativos», o *hard outcome* en inglés): ¿ha llegado el escalador a la cima? ¿Ha conseguido el joven un empleo después del proyecto? ¿Vuelve a tener el indigente un techo donde vivir? Estos serían los «resultados cuantitativos» que suelen exigir los agentes financiadores y que se piden en los informes. De por sí, no se puede decir que esto esté mal. Pero tampoco es bueno centrarse exclusivamente en este tipo de impactos, porque el camino que se ha tenido que recorrer para llegar hasta ahí es, por lo menos, tan importante como los propios impactos. Y, es que los cambios en cuanto a conocimiento adquirido, actitud y acciones de las personas participantes (en inglés *soft outcome*) son los auténticos factores que determinan que se pueda o no alcanzar el objetivo de mejorar la situación de las personas (mediante plazas de formación, por ejemplo), sobre todo con sus propios medios. Por el contrario, si un escalador se planta fácilmente en la cima porque ha subido en funicular o en helicóptero, la próxima vez que tenga

que coronar esta u otra montaña sin otra ayuda que sus propios medios, no lo logrará porque le faltarán los conocimientos básicos, como, por ejemplo, saber colocarse el arnés o leer el mapa. Probablemente, le falte también la condición física necesaria para completar la ascensión. Así pues, si un joven adquiere una plaza de formación porque se la han «puesto en bandeja», podría decirse que, oficialmente, el objetivo se ha «cumplido». No obstante, este joven correrá el riesgo de que la próxima vez, cuando realmente deba pelear por un puesto de trabajo, sus intentos sean fallidos. La razón es porque no ha participado en las medidas de desarrollo que le permitirían, incluso a largo plazo, hacer frente a los requisitos propios del mundo laboral.

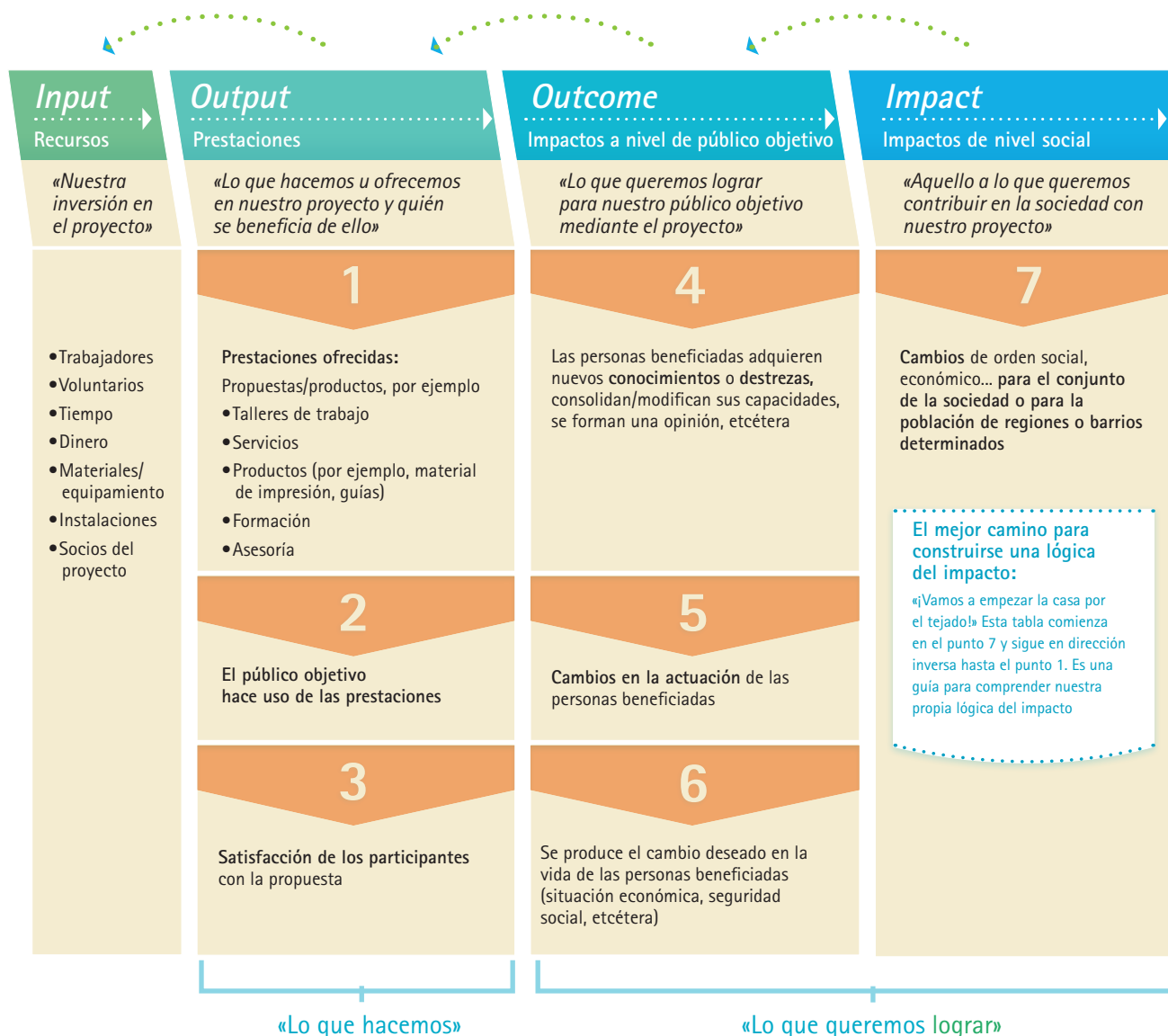
Por todo ello, es conveniente hacer hincapié en los avances que hemos expuesto previamente en los distintos niveles de *outcome*. Por otra parte, esto influye también en el modo en que se gestiona el proyecto, así como en la forma de implicar a los participantes. Para nosotros, el «participante» no es simplemente el «beneficiario», sino que se trata de personas que han participado en todo el proceso hacia el cambio, tanto en la planificación como en la puesta en marcha, verificación y en la toma de decisiones sobre las acciones futuras/pendientes. La enumeración de los pasos comentados añade otra importante función a la gestión de proyectos orientados hacia el impacto: motivar a trabajadores, participantes, e incluso a agentes financiadores, a «meterse de lleno» en el proceso y apoyarlo hasta el final. Porque siempre resulta motivador para todos los implicados en el proyecto contemplar los avances y celebrarlos juntos.

sobre la aparición de impactos tipo *impact* es inferior a la de impactos de tipo *outcome*. Porque, aparte del proyecto en sí, existen muchos otros factores que también influyen en el desarrollo de nivel social. De ahí que también se diga que el proyecto pretende contribuir a impactos de nivel *impact* cuando se habla de los impactos de nivel *outcome* que deben alcanzarse. La aparición del *impact* también hay que considerarla a largo plazo, de modo que la relación causal entre proyecto e impacto solo podrá constatar, generalmente, con métodos relativamente costosos (véase el cap. 6: «Recogida de datos»).

Las relaciones entre los componentes de la lógica del impacto

Las flechas entre los distintos elementos de la lógica del impacto representan las relaciones (causales) y los planteamientos sobre el funcionamiento de un proyecto que hay detrás. Esto, que al principio puede sonar bastante abstracto, se verá mucho más claro tras la elaboración de una lógica del impacto.





3.3 CONFIGURACIÓN DE UNA LÓGICA DEL IMPACTO

La configuración de una lógica del impacto puede realizarse en dos «direcciones»: la primera, «del *impact* (impactos) al *input* (recursos)»; y la segunda, «del *input* al *impact*». En este sentido, es conveniente utilizar ambos planteamientos. La dirección «del *impact* al *input*» es apropiada en planificaciones orientadas hacia el impacto. Su principal ventaja es que la planificación se centra en los impactos que deseamos conseguir mediante el proyecto. Por el

contrario, al basar un proyecto en la planificación de recursos, corremos el riesgo de restringir nuestra visión de los recursos y actividades disponibles, así como de consolidar el statu quo en vez de mirar más allá y abrirnos a nuevas ideas o concepciones de proyecto.

En cuanto a la planificación «del *input* al *impact*», esta nos ayuda, en segunda instancia, a poner a prueba nuestra lógica del impacto en cuanto a su viabilidad.

Paso 1: planificación orientada hacia el impacto: del *impact* (impactos) al *input* (recursos)

En un proceso de planificación del *impact* (impactos) al *input* (recursos), la lógica del impacto se lleva a cabo «de derecha a izquierda». Así, a lo largo de esta forma de planificación nos preguntaremos «qué se debe hacer, o qué debe pasar para que se logre el impacto o el desarrollo en cuestión». El punto de partida para esta planificación está formado por todos aquellos objetivos de impacto a nivel social (nivel 7) y de público objetivo (nivel 6) que se identificaron a partir del árbol de soluciones. Para el tercer paso en particular, esto significa:

1. ¿Qué tiene que pasar para que mejore la situación a nivel social? Tiene que cambiar algo en las condiciones de vida de los miembros del público objetivo.

En el proyecto de ejemplo: ¿qué tiene que pasar para que se reduzca el desempleo juvenil en el barrio? Los jóvenes tienen que (entre otras cosas) poder acceder a plazas de formación profesional.

2. ¿Qué tiene que pasar para que cambie algo en las condiciones de vida de los miembros del público objetivo? Tiene que cambiar algún aspecto relativo a su conducta o manera de actuar.

En el proyecto de ejemplo: ¿qué tiene que pasar para que los jóvenes puedan acceder a plazas de formación profesional? Estos tienen que (entre otras cosas) elaborar documentación para solicitudes de buena calidad.

3. ¿Qué tiene que pasar para que cambie algo relativo a la conducta

o manera de actuar de los miembros del público objetivo? Tiene que cambiar algún aspecto relativo a sus conocimientos o actitud.

En el proyecto de ejemplo: ¿qué tiene que pasar para que los jóvenes puedan elaborar documentación para solicitudes de buena calidad? Tienen que saber cómo se prepara bien este tipo de documentación.

4. ¿Qué tiene que pasar para que cambie algún aspecto relativo a los conocimientos o actitudes de los miembros del público objetivo? Las personas tienen que estar satisfechas con la propuesta en la que participen.

En el proyecto de ejemplo: ¿qué tiene que pasar para que los jóvenes aprendan a preparar una buena documentación para solicitudes? Tienen que estar satisfechos con los talleres de solicitud a los que han asistido.

5. ¿Cuál es la condición para que los miembros del público objetivo puedan estar satisfechos con la propuesta? Tienen que participar en la propuesta.

En el proyecto de ejemplo: ¿cuál es la condición para que los jóvenes puedan estar satisfechos con los talleres de solicitud? Tienen que haber participado en los talleres de solicitud.

6. ¿Cuál es la condición para que las personas puedan acceder a una propuesta? Se tiene que ofrecer la propuesta.

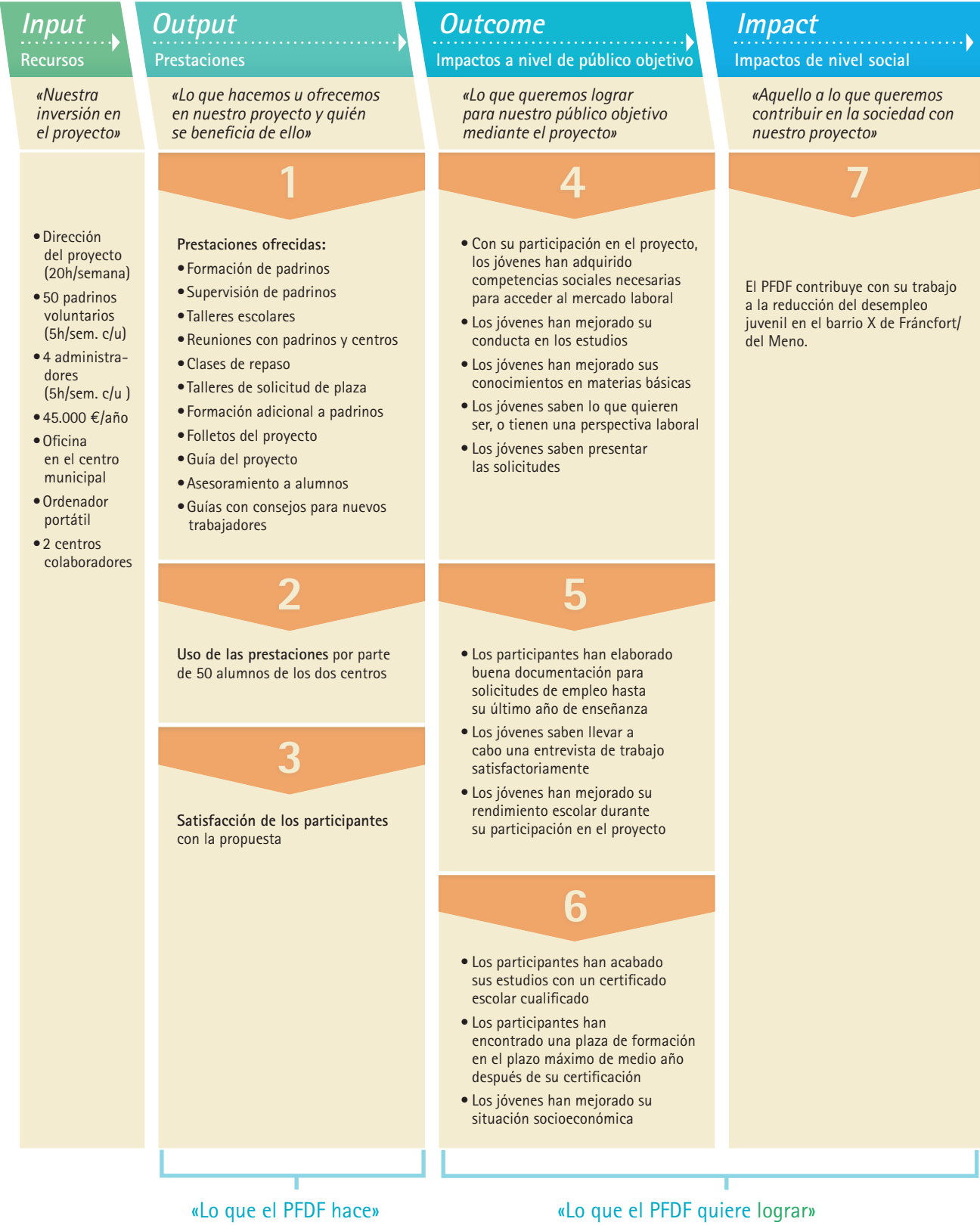
En el proyecto de ejemplo: ¿cuál es la condición para que los jóvenes puedan participar en los talleres de solicitud? Se tiene que haber ofrecido la propuesta de los talleres.



¡Involucrar a todas las partes!

Igual que en el desarrollo de los objetivos de impacto, también en la exposición de la lógica del impacto deberíamos implicar a las principales partes interesadas y, en caso necesario, a expertos.

Los objetivos de impacto del proyecto PFDf a través de la lógica del impacto



7. ¿Cuál es la condición para poder ofrecer la propuesta? Se tiene que disponer de recursos suficientes para poder ofrecer las prestaciones.

En el proyecto de ejemplo: ¿cuál es la condición para que se puedan ofrecer los talleres de formación? Se tiene que disponer de los recursos económicos y humanos necesarios para ello.

Paso 2: la prueba de viabilidad: del *input* (recursos) al *impact* (impactos)

Esta prueba de viabilidad se ocupa de examinar la lógica del impacto «de izquierda a derecha» para comprobar la viabilidad de las conexiones entre las condiciones «si X, entonces Y» que hay detrás de cada uno de los pasos. En particular, esta puede «traducirse» de la siguiente manera:

1. Si disponemos de los recursos (*input*) necesarios, entonces podremos llevar a cabo las actividades

planificadas, así como elaborar las propuestas y los productos.

2. Si las propuestas y los productos están disponibles, entonces el público objetivo podrá acceder a ellas (nivel 2).

3. Si hay participación en las propuestas o uso de los productos, entonces se ha cumplido la condición para que el participante/usuario pueda estar satisfecho (nivel 3).

4. Si los participantes están satisfechos con la propuesta, entonces se ha cumplido la condición para que se produzcan los cambios deseados en materia de conocimientos y actitud del público objetivo (nivel 4).

5. Si tienen lugar los cambios en cuanto a conocimientos y actitud del público objetivo, entonces se produce (la posibilidad para) una nueva conducta en el público objetivo (nivel 5).



¿Cuándo se ha planificado suficiente?

La fase de planificación es la etapa en la que se ponen las bases para una actividad efectiva del proyecto. Por ese motivo, requiere toda nuestra atención y el tiempo que sea necesario. Hay que tener presente que la planificación no es un acto puntual, sino algo que se debe ir repitiendo durante la gestión de proyectos orientados hacia el impacto. Una vez puesto en marcha el proyecto, habrá que basarse en la experiencia adquirida para replantear por completo la planificación o, según las circunstancias, aplicar ligeras modificaciones al modelo inicial. Porque igual que si la planificación es escasa, también un exceso en la misma puede hacer que dejemos pasar ese punto justo en el que se debía haber puesto en marcha el proyecto. En definitiva, se trata, pues, de encontrar el equilibrio adecuado entre planificación, acción, reflexión y adaptación.

El análisis del impacto orientado al aprendizaje nos ayuda a hacernos con la información pertinente con vistas a una gestión de proyectos orientada al impacto. En la Segunda parte de este manual se aborda el análisis de impactos orientado al aprendizaje, tanto desde el punto de vista de su implementación como del de su integración en el trabajo de organizaciones y proyectos.

6. Si esta nueva conducta se pone en práctica, entonces se propicia el cambio en la situación o en las condiciones de vida de las personas implicadas (nivel 6).

7. Si las condiciones de vida de estas personas cambian, entonces se favorece la aparición de cambios a nivel social (nivel 7).

3.4 ELABORAR CLARAMENTE LOS OBJETIVOS DE IMPACTO DENTRO DE LA LÓGICA DEL IMPACTO

Al construir nuestra lógica del impacto, se establecieron una serie de objetivos de impacto de distintos niveles que ahora podremos utilizar. Ahora es momento de formularlos basándonos en los criterios para la formulación de impactos que ya hemos visto (véase el cap. 2).

En el siguiente paso se desarrollarán indicadores para cada uno de esos objetivos. Estos indicadores permitirán establecer hasta qué punto los objetivos de impacto son susceptibles de ser alcanzados (véase el cap. 5).



Lista de comprobación: control de calidad de la lógica del impacto

	sí	no	Observaciones
¿Dispone la organización de los recursos necesarios (o se prevé su futura disponibilidad) para poner en marcha las actividades que permitirán obtener el impacto deseado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se han incluido todas las prestaciones (<i>output</i>) necesarias para que el proyecto tenga éxito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se ha distinguido claramente entre el <i>output</i> (prestaciones) y los impactos (<i>outcome</i> e <i>impact</i>)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se han diferenciado bien todos los niveles de cambios respecto al <i>outcome</i> (<i>outcome</i> 1-3)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se han vinculado «lógicamente» los distintos componentes de la lógica del impacto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se han formulado los objetivos de impacto a nivel de <i>outcome</i> e <i>impact</i> en el sentido de un cambio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se ha implicado a las principales partes interesadas en la elaboración de la lógica del impacto, o se les ha mantenido informadas al respecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



3.5 RESUMEN DE LA PLANIFICACIÓN ORIENTADA AL IMPACTO: EL CICLO DEL IMPACTO

El concepto de «ciclo del impacto» se entiende fácilmente si ponemos en relación cada uno de los elementos que lo componen (véase el gráfico de arriba).

A partir de los retos sociales y de las necesidades que generan en el público objetivo, se pueden definir objetivos de impacto y un enfoque adecuado según la visión de la organización. Para poder alcanzar los objetivos de impacto, es necesario disponer del *input* (recursos) adecuado. Estos recursos dan como resultado el *output* (las prestaciones generadas por el proyecto). Si las prestaciones ofrecidas son aprovechadas, entonces se favorece la consecución de impactos

a nivel de público objetivo (*outcome*). Esta clase de impactos podrán contribuir, en un paso posterior, a la consecución de impactos de nivel social (*impact*). De la recién modificada situación social se acabarán generando nuevas necesidades que, a su vez, exigirán la adaptación de los objetivos del proyecto, así como de los recursos y las prestaciones pertinentes. La planificación y la adaptación son, por lo tanto, un proceso en constante transformación a lo largo de la vida de un proyecto.



SEGUNDA PARTE

Análisis del impacto

*«No todo lo que puede ser contado cuenta,
y no todo lo que cuenta puede ser contado.»*

ALBERT EINSTEIN (1879 – 1955)

Segunda parte, resumen de contenidos:

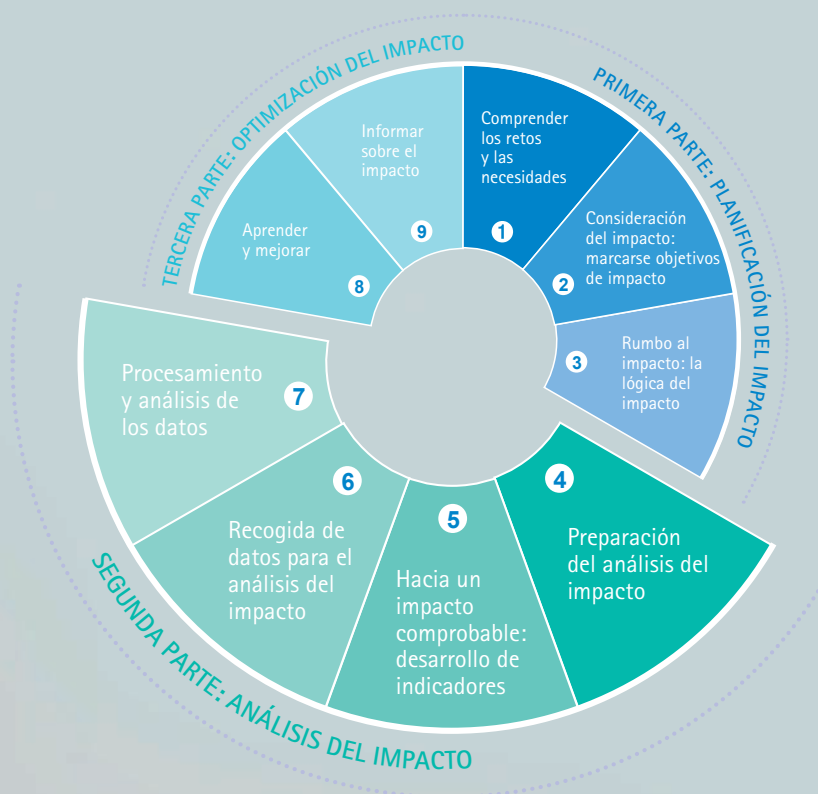
En el capítulo 4 se explica cómo se elaboran los fundamentos logísticos para el análisis del impacto, así como las preguntas a formularse para poder ponerlo en práctica.

En el capítulo 5 se explica cómo se desarrollan los indicadores que son necesarios para la recogida de datos.

En el capítulo 6 se abordan los distintos métodos para la recogida de datos, así como la manera de encontrarlos más indicada para cada caso.

En el capítulo 7 se explica cómo evaluar y analizar los datos recopilados, a fin de obtener información útil que nos permita elaborar conclusiones y pautas de actuación.



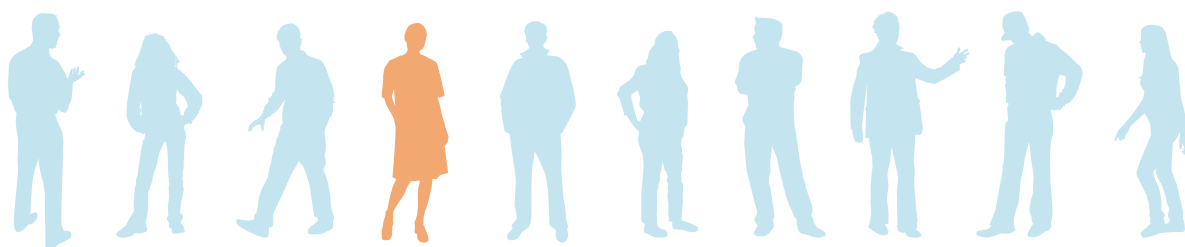


Una vez que se ha decidido el destino del crucero y puesto sobre la mesa el itinerario a seguir, es momento de hacerse a la mar. Con todo, el transcurso de la mayoría de los viajes no suele ser tan «plácido» como se había planeado. Por eso conviene no dejar de comprobar sobre la marcha si se está siguiendo el buen rumbo, si se va a alcanzar el destino establecido, y si los pasajeros están teniendo un buen viaje. Esta serie de información nos indicará si es posible mantener el rumbo que se desvió en un cierto punto, o si es necesario enderezarlo.

Igual que en el crucero, pues, en la actividad destinada a proyectos se tendrá que ir contrastando lo que

se había planificado con la situación real de las cosas: ¿qué se planificó y qué hemos hecho? ¿Qué hemos logrado con ello? ¿El proyecto funciona según lo esperado? ¿Por qué sí, o por qué no? En la Segunda parte del manual se explica el método para recopilar la información necesaria para (entre otras cosas) responder a todas estas preguntas, basándonos en el análisis del impacto.

Lo ideal es que el análisis del impacto se elabore ya durante la fase de planificación del proyecto. Pero aunque el proyecto lleve ya algo de tiempo en marcha, cualquier momento es bueno para introducir y llevar a cabo tareas de seguimiento y evaluación.



4

Preparación del análisis del impacto

En este capítulo vamos a ver...

- qué significan los conceptos análisis del impacto, seguimiento y evaluación;
- cuándo es apropiado llevar a cabo un seguimiento y una evaluación;
- quién debe llevar a cabo el seguimiento y la evaluación, y a qué partes interesadas debe involucrarse en el análisis del impacto;
- cuánto cuesta el seguimiento y la evaluación, y de dónde proviene el dinero para ello;
- cómo se elaboran las preguntas para el análisis del impacto.

Para poder estimar si el cruce transcurre con buen rumbo, es necesario disponer de una serie de datos que permitan saberlo con la mayor certeza posible. Lo prime-

ro que hay que hacer es facilitar las condiciones para que se pueda hacer la recopilación. ¿Quién será el vigía que, desde la cofa, observará la ruta en todo momento? ¿Cuenta esta persona con los conocimientos oportunos y la experiencia suficiente? ¿Cuándo y con qué frecuencia se consultará a los pasajeros para conocer su nivel de satisfacción con el viaje? ¿Es preciso solicitar la asistencia a bordo de expertos en la materia? ¿Cuánto esfuerzo supone la recogida de información y de dónde provienen los recursos necesarios? Y, por encima de todo, hay que determinar qué datos realmente necesitamos recoger. Por lo tanto, habrá que «elegir bien el cebo» para poder «pescar» solamente aquella información relevante para nuestro propósito.

Igual que en el cruce, en la gestión de proyectos con orientación hacia el impacto es preciso establecer las bases para el análisis

del impacto antes de ponerse a recoger datos.

Pero no se puede empezar a formular las preguntas lógicas para

el análisis del impacto sin antes conocer el significado de los conceptos «análisis del impacto», «seguimiento» y «evaluación».

4.1 ANÁLISIS DEL IMPACTO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

¿Qué entendemos por «análisis del impacto»?

El concepto «análisis del impacto» puede emplearse tanto de manera muy específica como en un sentido más amplio. En su acepción más estricta, significa que la recopilación de datos se hace con vistas al *outcome* y al *impact* del proyecto.

Asimismo, dentro de la gestión de proyectos orientados hacia el impacto, podemos referirnos a «análisis del impacto» en términos más genéricos. Porque no solo es importante preguntarse si el proyecto ha causado impactos, sino también establecer qué factores los han desencadenado. El análisis del impacto utilizado aquí en sentido amplio,

por lo tanto, incluye tanto al análisis de los impactos en sí (*outcome* e *impact*) como a las prestaciones generadas por el proyecto (*output*) y a su calidad. Dentro de este uso genérico, el análisis también implica cuestionarse el planteamiento en el que se basa el proyecto.

Al tratar sobre el impacto también podemos referirnos al concepto de medición de impactos. Este concepto sugiere que los impactos pueden ser cuantificados y medidos con precisión. No obstante, en el ámbito del trabajo social, la realidad es que los impactos son objetos de naturaleza compleja y, por lo tanto, difícilmente medibles. El concepto de análisis del impacto parece ser, en este contexto, el más apropiado.



Importante: el papel central del seguimiento en la gestión de proyectos orientados hacia el impacto

Al tratar sobre el análisis del impacto se suele poner énfasis en el aspecto de la evaluación. Sin embargo, a pesar de que la evaluación tiene una función importante como parte del análisis del impacto, no se debe obviar el seguimiento. Porque:

El **seguimiento** es el «sistema de alerta previa» que determina cuándo tienen lugar acontecimientos inesperados en el proyecto. Un buen seguimiento es esencial si se quiere reaccionar a tiempo a los problemas antes de que lleguen a afectar a todo el proyecto. Al mismo tiempo, el seguimiento también ayuda a determinar cuándo tienen lugar los éxitos. Esto significa que incluso proyectos que no pueden permitirse costosas evaluaciones en el contexto de un seguimiento sistemático también pueden hacer declaraciones sobre sus resultados.

El **seguimiento orientado hacia el impacto** contribuye de manera decisiva en el aprendizaje, se utiliza para gestionar el proyecto y sienta las bases para las evaluaciones. Los evaluadores se encuentran a menudo con el problema de la inexistencia o insuficiencia de datos cualitativos de seguimiento que puedan utilizar para la evaluación. Este hecho afecta negativamente a la calidad y a la validez de la evaluación, lo cual incrementa su coste operativo.

	Seguimiento	Evaluación
¿Qué queremos saber?	¿Qué sucede?	¿Cómo de bueno es un hecho, por qué sucede y qué cambios permite llevar a cabo?
¿Por qué?	Revisar el progreso, proporcionar información para la toma de decisiones y hacer ajustes, sentar las bases para análisis posteriores (p. ej., evaluación)	Describir y evaluar avances y resultados, sacar conclusiones y recomendaciones
¿Cuándo?	A lo largo del proyecto	Hasta un punto determinado durante el proyecto, hasta el final del proyecto o un tiempo después de su finalización
¿Quién?	Colaboradores internos	Colaboradores internos o externos
¿Dónde se usa en la lógica del impacto?	Se centra en el <i>input</i> , las actividades, el <i>output</i> y en impactos fácilmente medibles (<i>outcome</i>)	Se centra en impactos (<i>outcome</i> e <i>impact</i>)

Seguimiento y evaluación, comparativa;
fuente:
véase *International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies* (2011: 20).

¹ Stockmann (2007: 18).

Similar pero no lo mismo: «seguimiento» y «evaluación»

Los procesos de seguimiento (*monitoring*) y evaluación (*evaluation*) son dos maneras distintas de registrar y evaluar los datos destinados al análisis del impacto. Al ser dos conceptos estrechamente vinculados entre sí, se los suele mencionar de manera conjunta (como «M&E»). En cualquier caso, ambos tienen un papel importante dentro de la gestión de proyectos orientados hacia el impacto. ¿Qué tienen en común y en qué se diferencian?

El **seguimiento** consiste en recoger datos de manera regular, a fin de verificar la evolución del proyecto en relación con su planificación y con el cumplimiento de las normas de calidad.

Esta equivaldría, en el caso del crucero, a la vigilancia continua por

parte del oteador, o al registro de millas recorridas. El seguimiento es especialmente adecuado para registrar *inputs* (recursos) y *outputs* (prestaciones) de un programa, así como impactos fácilmente concebibles.

Por el contrario, los impactos más difíciles de registrar son, por lo general, recogidos como parte de las evaluaciones. La **evaluación** no solo proporciona, como en el caso del seguimiento, los datos para saber si todavía se va por el «buen» camino, sino que también revela si, de hecho, es ese el «buen» camino.¹ Si los datos recogidos durante el seguimiento demuestran que el proyecto no va según lo previsto, una evaluación puede ayudar a averiguar por qué esto es así. En el caso del crucero, un ejemplo de evaluación sería consultar a los pasajeros sobre el viaje para determinar si les ha sido útil y en qué medida.

4.2 PREGUNTAS LOGÍSTICAS SOBRE EL ANÁLISIS DEL IMPACTO

¿Cuándo deben realizarse el seguimiento y la evaluación (M&E)?

Para poder explotar mejor la información, esta debe recogerse en el momento adecuado. Ese momento justo estará condicionado por la propia disponibilidad de los datos. Por nuestra parte, podemos concretar el momento de la recogida de datos en función de una serie de preguntas y del interés cognitivo.

Por lo que respecta a los **procesos** y al **output** (prestaciones), se plantea la cuestión de si las propuestas se realizan de acuerdo con la planificación temporal y económica. Esta información es de especial interés para los responsables del proyecto. La recogida de datos de procesos y *output* destinada al seguimiento debe hacerse con cierta regularidad (semanal, mensual, trimestral). De este modo se podrá intervenir y adoptar medidas con prontitud en caso de necesidad.

Por lo que respecta a los **impactos** (*outcome* e *impact*), se recogerán resultados que tengan lugar a medio y a largo plazo. La recogida de este tipo de datos es, la mayoría de las veces, más compleja que la del *output*. Por eso es poco frecuente que se recojan y analicen datos relativos al *outcome*. Pero eso no significa que no haya información de este nivel que pueda obtenerse con relativa facilidad. Un ejemplo sería la evolución de las calificaciones escolares.

La recopilación de datos debe efectuarse no solo al final de un proyecto, ya que su propósito esencial es que nos permita gestionar mejor el proyecto a partir de los conocimientos adquiridos. El análisis del impacto debe ser un proceso continuo a lo largo de todo el proyecto.

La **evaluación al inicio del proyecto** permite, dentro de un análisis de necesidades y entorno, retroceder un paso y poder reajustar las necesidades del público objetivo con



¿Evaluación final o evaluación intermedia?

Los proyectos de duración limitada son los que se suelen realizar evaluaciones finales. En estos casos es lógico y procedente hacer un balance al final del proyecto. Muchas veces se aprovecha para presentar el informe resultante a los agentes financiadores.

La verdad es que, aparte de para rellenar informes protocolarios, una evaluación final no suele ser de gran utilidad. Porque cuando se disponga de los resultados, el personal del proyecto estará metido ya en otros asuntos. Y, aunque se tengan en cuenta esos datos, ya será demasiado tarde para tomar medida alguna al respecto.

Hay que procurar, en la medida de lo posible, que la evaluación se haga con antelación suficiente, de modo que permita aplicar los resultados obtenidos a la gestión de proyectos orientados al impacto (evaluación intermedia). Así pues, es conveniente hablar con los agentes financiadores para decidir conjuntamente los puntos más apropiados para llevar a cabo una evaluación.



¿Dónde encontrar buenos evaluadores externos?

- En los departamentos universitarios correspondientes (p. ej., Pedagogía)
- En empresas o particulares especializados en evaluación
- Por recomendación de otras organizaciones afines
- En seminarios o conferencias sobre el tema
- Por recomendación de los agentes financiadores (p. ej., las fundaciones evalúan sus proyectos con regularidad)

Atención:
Las recomendaciones no deben sustituir a los propios conocimientos.

Proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDf):

En su labor de seguimiento, el PFDf recoge datos de forma continuada. Aquí se han registrado, principalmente, las prestaciones ofrecidas, el número de horas de los padrinos, las horas de clases de refuerzo y, a nivel de impacto, la evolución de los resultados escolares.

Para comprobar el efecto de la participación de los jóvenes en su comportamiento social, se ha realizado una evaluación dos años y medio después de la puesta en marcha del proyecto.

El próximo año, el PFDf cumplirá su quinto aniversario. Los responsables del proyecto han considerado que puede ser un buen momento para hacer una evaluación. Servirá para determinar sistemáticamente el desarrollo de la carrera profesional de los jóvenes apadrinados.

Las medidas de recogida de datos realizadas por el PFDf se exponen en detalle en el capítulo 6.

los objetivos del proyecto y el procedimiento planificado.

Mediante el seguimiento continuo y la evaluación intermedia se puede determinar si el proyecto va (o sigue yendo) por el camino adecuado. A raíz de esos resultados será posible aplicar los ajustes que sean necesarios.

Al término de un proyecto entraría en escena la **evaluación final**. En él (normalmente) se evalúa el proyecto en su totalidad. Naturalmente, habrá proyectos que no tengan un final específico. En casos como estos, donde no se puede hacer una evaluación final, es conveniente planificar momentos para realizar evaluaciones integrales. La introducción en el proyecto de un nuevo módulo o su replicación en otro lugar, por ejemplo, serían fechas propicias para ello.

Una **postevaluación** tiene lugar cierto tiempo después tras la finalización del proyecto. Su objetivo es reconocer posibles impactos que hayan podido darse aún con el pro-

yecto ya inactivo. Un ejemplo de postevaluación sería un estudio de seguimiento que pretende averiguar qué ha sido de los jóvenes que han terminado el proyecto hace algún tiempo.

Independientemente del momento, siempre que los datos de seguimiento indiquen desviaciones significativas respecto de lo planificado, hay que pensar en una evaluación.

¿Quién debe realizar el análisis del impacto?

Mientras que el seguimiento está anclado en la gestión interna del proyecto, las evaluaciones pueden realizarse interna o externamente.

Si la evaluación se ve como algo que no sirve más que para perder tiempo, pronto se buscarán excusas para no tener que hacerlo. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que: en primer lugar, las evaluaciones externas, por lo general, cuestan más que las evaluaciones que se llevan a cabo

	Ventajas	Inconvenientes
Evaluación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión del proyecto • Acceso a la información • Curva de aprendizaje mínima • Ahorro de costes 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de perspectiva y neutralidad • Conflicto de roles • Falta de competencias
Evaluación externa	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos especializados • Conocimientos metodológicos • Neutralidad • Aceptación de las partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva sobre el contenido • Costes • Puede requerir acuerdos complejos

Ventajas e inconvenientes de la evaluación interna y externa

por el personal del proyecto. Por otro lado, no todos los proyectos requieren una evaluación externa.

Asimismo, es lógico que una evaluación en muchos lugares requerirá de habilidades técnicas y metodológicas que no suelen encontrarse dentro de la organización. En algunos casos valdrá la pena desarrollarlas internamente, pero otras veces tiene más sentido contar con la experiencia de fuera. Se trata de algo a considerar caso por caso.

La independencia de un evaluador externo puede ser una desventaja en el caso de que eso le dificulte el acceso a la información relevante. Para que la evaluación sea fructífera es sumamente importante que haya una buena relación de trabajo entre el evaluador externo y las partes interesadas. Esto exige que el evaluador cuente con la confianza de las partes interesadas, pero manteniendo intacta su neutralidad.

El análisis del impacto no se trata de rellenar informes, sino de

aprovechar los conocimientos que nos proporciona como base para el pensamiento crítico y el aprendizaje sobre el proyecto. Y esa labor solo puede ser confiada a personal externo hasta cierto punto. En el caso de evaluaciones mixtas, el personal del proyecto realizará la evaluación junto con un consultor externo, quien aportará experiencia y una nueva perspectiva. Esa es la ventaja de combinar ambos enfoques.

Sean realizadas las evaluaciones de manera interna o externa, es fundamental haber identificado bien a la persona que asumirá la responsabilidad última del análisis del impacto. Esa persona será el punto de convergencia de todos los procesos y, además, asumirá el papel de interlocutor en caso de que haya problemas en M&E. Por supuesto, estas tareas de coordinación deberán contar con la cantidad suficiente de recursos. Siempre que sea necesario, habrá que desarrollar el conocimiento a nivel interno.



Aclarar la función de las partes interesadas en el análisis del impacto

- ¿Qué función ejercen las partes interesadas en la aplicación del análisis del impacto?
- ¿Qué información del análisis del impacto es relevante para las partes interesadas?
- ¿Pueden apoyar, influir, entorpecer u obstaculizar? ¿Tienen esperanzas, intereses o inquietudes especiales sobre la recogida de datos, así como preguntas específicas a incluir en el proceso?
- En caso afirmativo, ¿afecta eso de alguna manera a la recogida de datos? ¿Se deben elegir, por ejemplo, otras preguntas o formas de participación?

¿Quién debe participar en el proceso de análisis del impacto?

Por definición, una gestión de proyectos orientada al impacto sin apoyo ni implicación por parte de la organización o de la dirección del proyecto está condenada al fracaso. Una gestión de proyectos orientada al impacto es una tarea en el marco del desarrollo de la organización. Es imprescindible que cuente con apoyo activo, que disponga de los recursos necesarios y que se establezcan procesos y responsabilidades.

Sin embargo, la definición de roles para el análisis del impacto y la asignación de personas responsables no debe dar lugar a que el resto del personal se despreocupe de él. Es vital que todos los empleados participen en las tareas de M&E, precisamente porque el objetivo consiste en aprender juntos de los resultados.

Además de los empleados, ¿quién debe participar en el proceso de análisis del impacto?

Al abordar la fase de planificación del proyecto, ya se identificaron las partes interesadas (véase el cap. 1). La influencia de las partes interesadas es importante no solo en la planificación y ejecución del proyecto, sino también en el análisis del impacto. El análisis del impacto debe ser aceptado por las partes interesadas. Es aconsejable involucrar regularmente a las partes interesadas en el proceso de análisis de impacto. De modo que se garantiza una mejor calidad de los resultados y del proceso y se evitan resistencias.

¿Y cuánto cuesta todo?

Al planificar un análisis del impacto, es inevitable que surja la cuestión económica: ¿cuánto costará la M&E y de dónde saldrá el dinero?

Por norma general, el presupuesto para el análisis del impacto debería ser entre el tres y el diez por ciento del presupuesto global del proyecto. Los costes incluyen, principalmente, los gastos de personal, tanto de índole interna como externa. También se incluyen los gastos de impresión de informes de evaluación para la comunicación de los resultados, gastos de oficina y gastos de desplazamiento.

Mientras que las tareas de seguimiento deberían asignarse a gastos de administración del proyecto, las evaluaciones (externas) figuran normalmente como partidas de gastos propios. En algunos casos, una parte del importe financiado se utiliza de forma explícita para tareas de M&E y para presentaciones de informes. Lo más habitual, sin embargo, es que no se destinen medios para estas tareas. ¿Qué opciones hay, entonces, de aplicar las medidas de seguimiento y evaluación cuando se tienen pocos recursos?

Cuando el presupuesto es austero, suele ser más productivo evaluar una parte pequeña del proyecto, pero relevante, en lugar de recoger datos para todo el proyecto y luego verse obligado a sacrificar la calidad de la evaluación en sí. Algunos métodos para la recogida de datos son más complejos y, por lo tanto, más caros que otros. Esto requiere saber elegir el método más adecuado para nuestro interés cognitivo particular

Proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF):

En la fase de seguimiento, la persona asignada como administrador tiene la tarea de recopilar los datos de padrinos, apadrinados y maestros. Una vez presentados, la dirección del proyecto procesa y analiza esos datos. Para la evaluación se ha recurrido a un catedrático de Pedagogía, quien ha propuesto esta evaluación a sus alumnos, como parte del proyecto de final de carrera.

Las siguientes preguntas pueden ayudar a controlar los costes

- ¿Es esa información que va a recogerse realmente necesaria?
- ¿Es posible que los datos se encuentren en alguna otra parte?
- ¿El número de encuestados (tamaño de muestra) es adecuado o demasiado grande?
- ¿Se pueden utilizar otras herramientas para la recogida de datos que sean más rentables?
- ¿Qué tareas debe realizar el evaluador externo y cuáles puede asumir el personal del proyecto?

y que, al mismo tiempo, respete el presupuesto. Sobre los distintos métodos de recogida de datos, véase el capítulo 6 de este manual.

Por otra parte: muchas veces, el presupuesto no contempla medios

suficientes para la evaluación de los datos recogidos, así como para su uso en el desarrollo del proyecto y en la comunicación. Hay que destinar recursos suficientes para estos pasos tan importantes.

Importante: un evaluador debe contar con las siguientes cualificaciones

- Experiencia y conocimientos en la materia, y experiencia en evaluaciones similares
- Buenos conocimientos metodológicos y un alto estándar de calidad
- Objetividad (si bien nunca podrá ser del todo objetivo, porque incluso él tiene opinión y valores propios, y trabaja según su experiencia previa. Por lo tanto, en la evaluación debe quedar claro en qué puntos el evaluador aporta su opinión personal)
- Buenas dotes comunicativas (orales y escritas)
- Personalidad agradable y que inspire confianza, así como sensibilidad para tratar con el público objetivo (cuestiones de género, por ejemplo)



Input Recursos	Output Prestaciones	Outcome Impactos a nivel de público objetivo	Impact Impactos de nivel social
¿Qué invertimos en nuestro proyecto?	¿Qué prestaciones ofrecemos en nuestro proyecto y a quién llegamos con ellas?	¿Qué provoca nuestro proyecto en el público objetivo? ¿En qué etapa y en qué medida?	¿A qué desarrollos sociales contribuye el proyecto?
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuántos recursos se han destinado al proyecto?• ¿Son suficientes los recursos disponibles para ejecutar el proyecto con éxito?	<div>1</div> <p>¿Número de prestaciones (productos, seminarios...)? ¿Cómo encajan los distintos módulos de proyecto entre ellos?</p>	<div>4</div> <p>¿Han cambiado los conocimientos? ¿En qué medida? ¿Cómo han cambiado las opiniones? ¿En qué medida?</p>	<div>7</div> <p>¿Ha mejorado el nivel de vida de esas personas? ¿Ha mejorado la salud de esas personas? ¿Ha aumentado el bienestar de esas personas? ¿Quién, además del público objetivo, se ha beneficiado del proyecto? ¿Qué objetivos a nivel de impacto podrían lograrse y cuáles no?</p>
	<div>2</div> <p>¿Se ha llegado al público objetivo? ¿Número de participantes?</p>	<div>5</div> <p>¿Ha cambiado el comportamiento? ¿En qué medida?</p>	
	<div>3</div> <p>¿Están los participantes satisfechos con el proyecto?</p>	<div>6</div> <p>¿Ha cambiado su situación personal? ¿En qué medida?</p>	
<p>Preguntas sobre la eficiencia: ¿Cuál es la relación entre <i>input</i> (recursos) y <i>output</i> (prestaciones)? ¿Ha costado todo tanto como estaba previsto?</p> <p>Pregunta sobre la calidad: ¿Se han ofrecido las prestaciones con la calidad prevista?</p>			
<p>Preguntas sobre la lógica del impacto: ¿Ha funcionado la lógica del impacto en la práctica? ¿Han aportado los recursos utilizados y las prestaciones servidas a los impactos que se deseaban? ¿Qué partes del proyecto han sido útiles para asistir a las necesidades del público objetivo (por ejemplo, equipamiento, personal, instalaciones, horarios)? ¿Qué ha funcionado? ¿Qué no ha funcionado? ¿Por qué?</p>			

Preguntas para el análisis del impacto a lo largo de la lógica del impacto



Consejos para el desarrollo de las preguntas

- Recordar que las preguntas que se realicen deberán aportar información para diversos fines: ¿qué información se necesita para la presentación de informes? ¿Qué información se necesita para sacar provecho y, llegado el caso, optimizar el trabajo del proyecto de acuerdo con ella?
- El desarrollo de las preguntas para el análisis del impacto no es una acción puntual. Ciertas preguntas planteadas en el inicio del proyecto pueden adaptarse más adelante, algunas pueden suprimirse y otras podrán llegar a agregarse.

4.3 ¿QUÉ PREGUNTAS DEBE RESPONDER UN BUEN ANÁLISIS DEL IMPACTO?

Una vez aclaradas las cuestiones lógicas, es momento de pasar a recoger datos. El análisis de impacto puede parecer una tarea tan enorme y compleja como intimidante. Pero no siempre tiene que ser así, siempre que previamente se estudie cuidadosamente para quién y para qué fin se hace el análisis, así como qué se quiere extraer de él. Las cuestiones extraídas de este examen previo podrán ser contestadas mediante el análisis del impacto. A continuación, se podrán seleccionar los indicadores y las herramientas de recolección de datos más convenientes.

¿Qué intereses cognitivos se persiguen en el análisis de impacto?

El análisis del impacto debe...

- determinar los retos y las necesidades que se han abordado (véase el cap. 1);
- determinar las prestaciones (*output*) del proyecto y sacar conclusiones sobre la ejecución del proyecto. El estudio (cuantitativo) de prestaciones/*output* responde a la pregunta: ¿qué hemos hecho? Esta pregunta es relativamente fá-

cil de responder en la mayoría de los casos. El análisis de impacto también debe informarnos sobre la calidad de nuestras actividades: si se han realizado con la calidad prevista, si se han ofrecido dentro de los plazos estipulados y si se han ajustado al presupuesto aprobado;

- determinar si el proyecto ha logrado sus objetivos de impacto en las diferentes etapas de la lógica del impacto y en qué medida;
- determinar si la lógica del impacto funciona. Aquí se indaga en los planteamientos lógicos que hay detrás del concepto del proyecto y se contrastan con la experiencia práctica.

Al abordar el *análisis del impacto* deben tenerse en cuenta todos los aspectos. Una vez metidos en él, el enfoque se irá desplazando hacia los puntos de interés centrales.

Luego habrá que tomar una decisión, teniendo en cuenta la cantidad de preguntas posibles. Plantearse las preguntas de la evaluación en el contexto de la lógica del impacto ayuda a estructurar y a priorizar el análisis del impacto.

Proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF):

Gran parte del seguimiento en el PFDF es realizado por los padrinos y los administradores, como parte de su aportación voluntaria. El director del proyecto transmite la información y la prepara.

Parte de la evaluación se ha realizado como proyecto final de carrera por los estudiantes del Departamento de Pedagogía. El coste, por lo tanto, ha sido asequible. La fundación, que es el principal agente financiador del PFDF, ha accedido a que el estudio de seguimiento planificado sea efectuado por un evaluador externo.

Gestión realista de expectativas en el análisis del impacto

El análisis del impacto genera, a menudo, grandes expectativas. Por una parte, los responsables del proyecto quieren saber si su proyecto causa los efectos deseados. Por otra, los agentes financiadores ponen cada vez más requisitos para demostrar la eficacia del proyecto. Algunas de estas expectativas son difíciles de cumplir por razones metodológicas. Pero, a menudo, son los recursos disponibles para el análisis del impacto lo que nos lo impide. ¿Qué se puede hacer, al darse cuenta de que la respuesta a una pregunta determinada supondría un esfuerzo desproporcionado?

Compartir esa información con los agentes financiadores. Hacerles ver qué coste supone la recogida de información, examinar juntos si esto tendrá relación con los resultados esperados y considerar posibles alternativas. Si se concluye que la información relevante es precisamente esa que supone un esfuerzo adicional tan alto, entonces convendrá considerar juntos las formas de obtener los recursos necesarios.



Preguntas para el seguimiento y la evaluación a lo largo de la lógica del impacto en el ejemplo del proyecto «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF)

Input Recursos	Output Prestaciones	Outcome Impactos a nivel de público objetivo	Impact Impactos de nivel social
«Nuestra inversión en el proyecto»	«Lo que hacemos u ofrecemos en nuestro proyecto y quién se beneficia de ello»	«Lo que queremos lograr para nuestro público objetivo mediante el proyecto»	«Aquello a lo que queremos contribuir en la sociedad con nuestro proyecto»
	1	4	7
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son suficientes los recursos para lograr los objetivos fijados? • ¿Han podido utilizarse los recursos tal y como estaba previsto? • ¿Qué relación hay entre los recursos usados y las prestaciones e impactos? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han implementado y ofrecido las prestaciones como estaba previsto? • ¿Se han impartido la clases de refuerzo/los talleres de solicitud según lo planeado? • ¿Cuántos talleres de solicitud se han impartido? • ¿Son apropiados los contenidos de la formación para el desarrollo de competencias? • ¿Están calificados los padrinos para las tareas? • ¿Es eficaz la atención de los padrinos hacia los participantes? • ¿Funciona la mediación de los padrinos? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Han aprendido los jóvenes a solicitar plazas correctamente? • ¿Han adquirido los jóvenes competencias sociales relevantes para su futuro laboral a través de los talleres? • ¿Han mejorado los jóvenes sus conocimientos en las asignaturas en las que tenían problemas? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha aumentado la cuota transitoria de la escuela a la formación profesional entre los alumnos en el barrio? ¿En qué medida ha contribuido a eso el proyecto? • ¿Contribuye el proyecto a la reducción de la pobreza en el barrio?
	2	5	
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha llegado a los jóvenes a través de la propuesta? • ¿Cuántos jóvenes participan en las diferentes propuestas? • ¿Qué parte de la propuesta se ha utilizado más/menos? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están los jóvenes en condiciones de presentar la documentación para solicitudes adecuadamente? • ¿Se muestran seguros y con aptitudes sociales en las entrevistas de trabajo? • ¿Han mejorado las notas de los jóvenes? 	
	3	6	
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están satisfechos los jóvenes con la propuesta en cuestión? • ¿Están satisfechos los jóvenes con sus padrinos? • ¿Por qué y, en su caso, con qué están insatisfechos los jóvenes? • ¿Dónde hay margen de mejora? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ayuda el proyecto a los participantes en la búsqueda de plazas de formación? • ¿Cuántos participantes han acabado accediendo a la formación? • ¿Contribuye el proyecto con ello a mejorar la situación socioeconómica de los jóvenes? • ¿Ayuda al proyecto a los jóvenes a obtener un título cualificado? 	

Tener en cuenta impactos negativos e inesperados

El análisis del impacto intenta determinar qué cosas ha «conseguido» el proyecto, así como qué cambios positivos se han obtenido para el público objetivo gracias a él. Si bien eso es algo a recordar, tampoco hay que olvidar que, en el contexto de un proyecto, también pueden producirse impactos que no estaban previstos. Estos impactos pueden ser tanto positivos como negativos.

En ese sentido, cabe preguntarse lo siguiente:

- ¿Quién no se beneficia de nuestro proyecto? ¿A qué (sub)públicos objetivo no se ha llegado?
- ¿Qué objetivos no se han alcanzado?
- ¿Qué impactos positivos se han producido que no estaban previstos?
- ¿Ha habido algún impacto negativo?

Pensar en grupo sobre procesos e impactos

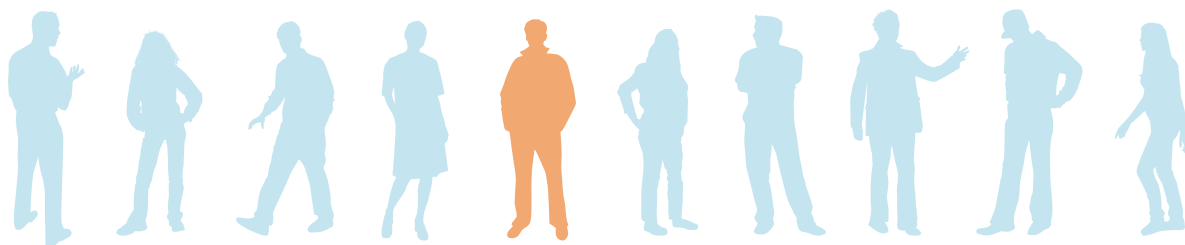


Hasta hace relativamente poco tiempo, la evaluación y presentación de informes se centraba en las actividades del proyecto. Actualmente, en cambio, lo que prima cada vez más es la necesidad de que las organizaciones sin ánimo de lucro constaten el impacto de su trabajo, mientras que el proceso ha dejado de ser el centro de interés.

A efectos de una implementación y gestión de proyectos orientada hacia el impacto, es importante tener en cuenta tanto el nivel de procesos como el de los impactos, y registrarlos en el análisis de impacto. Porque siempre queremos saber qué impactos se generan, pero también qué partes del proyecto contribuyen a ello, o dónde existen obstáculos que impidan obtener resultados (aún) mejores.

Tras haber planteado las preguntas destinadas al análisis del impacto, el siguiente paso será desarrollar indicadores que ayudarán a responder a esas cuestiones (véase el cap. 5) y a identificar las herramientas adecuadas para la recogida de datos (véase el cap. 6).





5

Hacia un impacto comprobable: desarrollo de indicadores

En este capítulo vamos a ver...

- qué son los indicadores y para qué sirven;
- qué clases de indicadores existen;
- qué compone a un buen indicador y cómo se desarrolla;
- qué son los datos de referencia y los valores objetivo, y para qué pueden utilizarse.

¿Qué es lo que nos indica si el crucero va en el rumbo correcto? ¿Tal vez las costas y los faros por los que se pasa? ¿La pantalla del sistema GPS y el número de millas recorridas? ¿O puede que también nos ayude fijarnos en los cambios

de temperatura o en la presencia de icebergs? Para averiguar si nuestro barco sigue su «curso» nos basamos en elementos visibles, medibles y tangibles.

De modo similar, en un proyecto se debe determinar constantemente si se está siguiendo el camino correcto con todo aquello que se está haciendo. Y, para ello, igual que en la navegación, se necesitan puntos de referencia que puedan utilizarse para determinar si nos acercamos a los objetivos del proyecto. En los capítulos anteriores nos hemos ocupado de los objetivos de impacto, la lógica del impacto y la formulación de preguntas para el análisis del impacto. Ahora es el momento de ver cómo se puede determinar si se están logrando los objetivos

de impacto y cómo responder a las preguntas de evaluación. Para ambos propósitos vamos a necesitar los llamados «indicadores». Su pos-

terior desarrollo permitirá basarnos en ellos para recopilar datos de cara al análisis del impacto (véase el cap. 6).

5.1 ¿QUÉ SON LOS INDICADORES Y PARA QUÉ SIRVEN?

¿Qué son los indicadores?

Aunque los objetivos de impacto se formulan con la mayor concreción posible, en la mayoría de los casos no son suficientes para deducir si se logró el objetivo. Por eso se plantea la necesidad de trabajar con indicadores. El término «indicador» se puede traducir como «indicio». Por medio de los indicadores se puede determinar si se ha producido una situación o un acontecimiento en particular. Así, las hojas amarillas de los árboles son un indicador de que el otoño ha llegado. Y las hojas en movimiento son un indicador de viento. Un indicador de que el crucero ha llegado a su destino sería, por ejemplo, el faro del puerto en el que se ha recalado. Pero los indicadores también ayudan, durante la travesía, a saber si el barco navega en el rumbo correcto. Además, son capaces de desglosar esa información en datos concretos y verificables (geografía costera, temperatura, corrientes marítimas, velocidad o estado de las millas navegadas). La creación de indicadores para un proyecto es, seguramente, algo más complejo. Pero su funcionamiento es, en esencia, el mismo.

¿Para qué sirven los indicadores?

Para saber si estamos en el camino correcto y para decidir si conviene adaptar el curso de la travesía, tiene que existir una serie de in-

formación necesaria sobre la cual podamos basarnos en nuestra toma de decisiones. Lo mismo sucede a lo largo del ciclo de un proyecto: hay que disponer puntualmente de la información que permita desempeñar una gestión orientada a impactos.

En la fase de planificación, los indicadores se utilizan para describir la situación y las necesidades. Además, sirven para profundizar en los objetivos de impacto. Para una buena gestión orientada al impacto, es importante que los indicadores queden determinados (en la medida de lo posible) durante la fase de planificación, de modo que al poner en marcha el proyecto ya se tenga claro qué aspectos van a ser relevantes a lo largo del ciclo del proyecto: ¿Qué objetivos de impacto queremos y podemos supervisar con regularidad? ¿Cómo podemos determinar el progreso del proyecto y, en última instancia, el impacto generado?

Durante la ejecución del proyecto, los indicadores son una herramienta importante para la supervisión del progreso, para el aprendizaje y para la gestión. Gracias a los indicadores se puede determinar si el proyecto está todavía «en curso» y si alcanza sus metas a lo largo de las etapas de la lógica del impacto. Por lo tanto, el seguimiento periódico de los indicadores se convierte en un requisito previo para una buena gestión orientada al impacto.

A la hora de realizar un **examen final del proyecto**, los indicadores serán la base sobre la cual se analizarán y evaluarán los logros. Los resultados se pueden comparar con

la situación inicial del proyecto, a fin de comprobar si se han alcanzado los objetivos que se habían fijado (véase el apartado 5.4.).

5.2 CLASES DE INDICADORES

Indicadores directos e indirectos

Los **indicadores directos** aluden de manera directa a aquello que se quiere describir. Se pueden formular especialmente para hechos contables, como el *output*, así como para impactos fácilmente medibles. También suelen deducirse fácilmente de los objetivos. Imaginemos que, como en el ejemplo, uno de nuestros objetivos de impacto es que los jóvenes obtengan una plaza de formación a través de la participación en el proyecto. ¿En qué nos basaríamos para reconocer si el proyecto ha logrado ese impacto? En la cantidad de jóvenes que hayan obtenido una plaza de formación tras participar en él. El indicador es, por lo tanto, «la cantidad de jóvenes que han obtenido una plaza de formación tras participar en el proyecto».

Pero lo que, en parte, parece bastante sencillo en los indicadores directos, en realidad no suele ser algo tan obvio. Porque no siempre los indicadores son tan claros y directamente deducibles. Esto significa que, a primera vista, muchos hechos y cambios no parecen verificables. En casos así es cuando hay que recurrir a los «indicadores indirectos». Los **indicadores indirectos** (llamados «indicadores proxy» en lenguaje técnico) se refieren de manera indirecta a los hechos observados. Se utilizan cuando no es posible registrar un hecho, o si para hacerlo se requiere un coste injustificadamente alto. Un ejemplo clásico de indicador indirecto sería

el recuento de población en un área grande e inaccesible, habitada por nómadas. En lugar de un recuento «persona a persona» prácticamente imposible de llevar a cabo, se decidió sobrevolar la zona durante la noche y tomar como indicador indirecto el número de hogueras encendidas. Por experiencia, se sabía de media cuántos miembros de una familia construían su campamento alrededor de una fogata. De tal modo se pudo determinar la población con suficiente precisión. Otro ejemplo, si quisiéramos saber la cantidad de niños afectados por la pobreza en un barrio determinado, un posible indicador indirecto sería el número de niños de ese barrio que acuden a la convocatoria de un almuerzo gratuito.

Otro uso bastante común de indicadores indirectos es cuando hay que describir hechos cualitativos. Por ejemplo, las condiciones de vida o los cambios en cuanto a actitud, motivación o comportamiento, es decir, cosas que no está claro cómo se manifiestan. ¿Y si queremos que la información recogida nos indique si los jóvenes han adquirido una mayor confianza gracias a nuestro proyecto? Entonces habría que analizar qué es lo que determina un incremento de la confianza. O dicho de otra manera: ¿manifiesta ahora el joven su opinión en el grupo con más frecuencia? ¿Se relaciona más con los otros participantes? ¿Tal vez ha mejorado su postura y se desenvuelve con mayor firme-

za? Como se puede comprobar, la asignación de indicadores aquí no es tan clara y directa. Para reflejar bien los cambios y poder hacer afirmaciones sobre el logro de los objetivos, se necesitarán hasta varios indicadores. También hay que tener en cuenta que los indicadores indirectos dependen mucho del contexto. Por eso deberán desarrollarse en el contexto específico del proyecto y de la situación social.

Indicadores para las distintas etapas de la lógica del impacto

Al igual que los indicadores son necesarios en un crucero para concretar si se alcanzan los distintos destinos (de etapa), también es obligatorio crear indicadores para las distintas etapas de la lógica de impacto, a fin de determinar si el proyecto va por el camino correcto. De esta manera, los indicadores a lo largo de la lógica de impacto se convierten prácticamente en «hitos» para la gestión de un proyecto. De acuerdo con la lógica del impacto, los indicadores pueden dividirse en indicadores de *impact*, *outcome*, *output* e *input*. Asimismo, los indicadores son importantes para asegurar una buena calidad del trabajo en proyectos orientados al impacto.

Indicadores de impacto

Con el fin de determinar si se ha generado un impacto, así como su alcance, es necesario crear indicadores de impacto (*outcome* e *impact*). Con el fin de entender y poder representar el progreso de los participantes en el proyecto, también es importante formular indicadores no solo para los impactos a largo plazo, sino también para el *outcome* de cada etapa de la lógica del impacto.

Indicadores de *output*

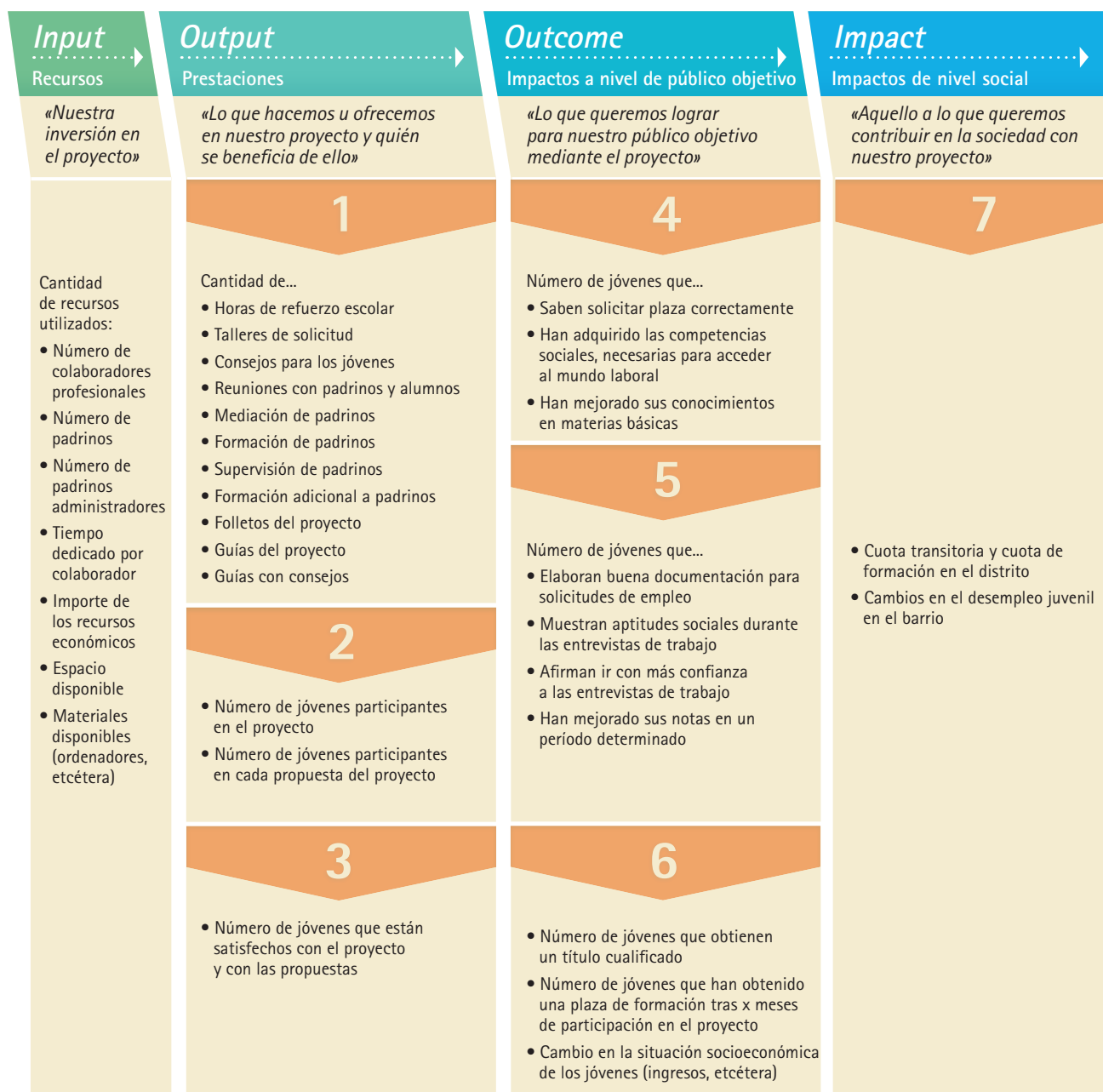
Aunque las prestaciones (*output*) no son impactos de por sí, constituyen la base y la condición para que estos puedan producirse. Sobre todo al principio de un proyecto, es posible que lo único que pueda registrarse sea el *output*, dado que los impactos suelen tardar algún tiempo en percibirse. Cuando los impactos apenas se dejan notar, entonces habrá que indagar en el *output* y, a partir de la información obtenida, crear los indicadores. Por otra parte, el hecho de que los objetivos relativos al *output* sean fácilmente cuantificables hace que sea más cómodo identificar indicadores de *output* y nos induce a ello. Pero si se quiere conocer la repercusión real del proyecto, entonces será imprescindible desarrollar indicadores específicamente relativos al nivel de impacto.

Indicadores de *input*

Los indicadores de *input* también son de gran valor y utilidad. En primer lugar, nos aportan información sobre los recursos utilizados en el proyecto. En segundo lugar, permiten sacar conclusiones sobre la eficiencia y la eficacia de un proyecto. Al poner el *input* en relación con el *output* y los impactos, tras la recogida de datos podrán contestarse a una serie de preguntas como: ¿cuánto *input* se necesita para generar tanto *output* (eficiencia), o para causar determinado impacto (eficacia)?

Indicadores de calidad

Otro tipo de indicadores que, si bien no están directamente relacionados con la lógica del impacto, sí que proporcionan una información sobre la calidad de las prestaciones importante para la gestión orientada al impacto, son los indicadores de



Indicadores para el proyecto del «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDf)

calidad. Durante la fase de planificación, deben formularse criterios de calidad a aplicar en el proyecto. Estos facilitarán el desarrollo de indicadores. Por ejemplo: que las clases de refuerzo solo sean impartidas por profesores o futuros docentes del campo de estudio específico; o que los padrinos sean acompañados por un supervisor cualificado. Los

criterios de calidad se pueden contrastar más adelante con la realidad, durante la fase de seguimiento. Lo siguiente se aplica también para indicadores de *output*: en el momento de iniciar un proyecto cuyo impacto pueda ser difícil de probar, se procurará demostrar la calidad del proyecto con la ayuda de indicadores de calidad significativos.

5.3 PASOS PARA EL DESARROLLO DE INDICADORES

Los indicadores deberían elaborarse lo antes posible. Idealmente en la fase de planificación del proyecto. Esto no quiere decir que en el transcurso del proyecto o en una evaluación final no se puedan agregar más indicadores. Los indicadores se elaboran a partir de preguntas. Es muy posible que vayan surgiendo cuestiones específicas hasta bien avanzado el proyecto.

En el desarrollo de los indicadores deben participar las personas que estén involucradas en la planificación, la ejecución y el análisis del impacto del proyecto. Además de los colaboradores en el proyecto, debería incluirse también a representantes de los patrocinadores. Al aportar nuevas perspectivas y expectativas, su intervención puede resultar de ayuda en el desarrollo y la priorización de los indicadores.

En principio, se deberían desarrollar indicadores para cada etapa de la lógica del impacto, ya que una buena gestión orientada a impactos requiere recoger datos de todas las áreas. Esto también se aplicaría cuando se recogen datos solo parcialmente (sea porque el interés cognitivo se centra en una pregunta concreta o sea porque los recursos disponibles no permiten un análisis global).

¿Cómo plantearse el desarrollo de indicadores para un proyecto? A continuación presentamos cuatro pasos que pueden ayudar a orientarse.

Paso 1: reunir ideas

La base y el punto de partida para el desarrollo de indicadores son los objetivos del proyecto que se fijaron para las diferentes etapas de la lógi-

ca del impacto, y las preguntas que se formularon para el análisis del impacto (véase el cap. 2). Es bueno escribir las ideas donde todos puedan verlas, como, por ejemplo, en un rotafolio. Cada elemento debe ser revisado de forma individual para después reflexionar entre todos sobre qué es lo que determinará la consecución de un determinado objetivo, o sobre cómo responder a las preguntas para el análisis del impacto. En este primer paso, como vemos, se trata de reunir ideas, no de valorarlas. Cuantas más ideas mejor, sin ponerse limitaciones desde el principio. Por último, tomar nota de las propuestas de los miembros del grupo o que escriban sus ideas en tarjetas, para luego asignarlas a objetivos y preguntas.

Paso 2: estructuración y refinamiento de las ideas

En el segundo paso, las ideas se estructuran y se refinan. En primer lugar, se deben repasar las ideas recogidas, resumirlas con coherencia, ampliarlas cuando sea necesario, y descartar las repetidas.

A veces basta *un solo* indicador para detectar los objetivos de impacto, sobre todo cuando se trata de características cuantitativas, como, por ejemplo, el número de jóvenes que tras su participación en el proyecto han obtenido plazas de formación. Por lo general, suelen hacer falta varios indicadores y combinar afirmaciones cualitativas y cuantitativas para poder describir la consecución de los objetivos o cualquier avance. Conviene considerar si los indicadores abarcan las diferentes dimensiones que puedan tener los objetivos y las preguntas de eva-

Objetivo	Dimensión	Indicadores
Los jóvenes obtienen una plaza de formación tras participar en el proyecto (directamente verificable)	Cuantificable	Número de jóvenes que han obtenido un empleo tras 6 meses de participación en el proyecto
Los jóvenes tienen mejores competencias para la solicitud de plazas (no verificable directamente)	Cuantificable	Número de participantes en los talleres
		Número de empleos confirmados tras la solicitud
	Definible	Los jóvenes saben cómo se prepara una buena solicitud
		Los jóvenes tienen una perspectiva laboral clara
		Calidad de la documentación de solicitud creada (presentación, redacción, integridad)
		Los jóvenes preparan solicitudes con autonomía

Ejemplo:
El proyecto
del «Padrinazgo para la
Formación y el Desarrollo
en Fráncfort» (PFDF)
 En lugar de decir:
 «La mayoría de los
 jóvenes tiene una plaza
 de formación profesional»,
 una formulación más
 apropiada para este
 indicador sería:
*«El número de jóvenes sin
 empleo del barrio X que
 han obtenido una plaza de
 formación profesional tras
 6 meses de formación en
 nuestros talleres».*

luación. ¿De qué modo podría expresarse, por ejemplo, el logro de un objetivo como «los jóvenes tienen mejores competencias laborales»? ¿Se trata de un hecho cuantificable? ¿Tiene alguna dimensión que pueda describirse?

Paso 3: formulación de indicadores

Para que un indicador sea significativo y medible, debería formularse según los criterios SMART, esto es, que sea específico, medible, asequible, realista y planificable (véase el cap. 2). Formular el indicador de modo que quede explícito *para quién, qué y cuándo* quiere lograrse. Dependiendo de cuál sea el interés cognitivo en cada caso, la pregunta puede completarse con el *dónde* (p.ej., «entalbarrio») y con *en qué medida* (calidad). Al trabajar con los criterios SMART, es importante tener en cuenta (como en la formulación de objetivos) que no siempre es

apropiado o posible añadir un componente temporal a un indicador.

Por otra parte, hay que pensar también en la forma o unidad de medida más razonable para expresar el indicador. De entre las posibles opciones cabe mencionar aquí: cantidades, sumas, promedios, porcentajes de un total, porcentajes de una variación, etcétera.

El reto de formular indicadores SMART, a veces puede, en ocasiones, llevarnos a formular mayormente indicadores de nivel *output* e indicadores para los impactos que «se puedan contar». Aquí podría ser válido encontrar una buena combinación de indicadores que enfocaran aspectos tanto cuantitativos como cualitativos. En el capítulo sobre la lógica del impacto se expone la importancia de que la actividad de proyectos orientados al impacto tenga en cuenta el llamado *soft outcome* y los progresos realizados (véase el cap. 3). Para recoger esta información, también vamos a necesitar indicadores.

Utilizar conjuntos de indicadores como inspiración



En el desarrollo de indicadores también es aconsejable buscar orientación en organizaciones afines, así como utilizar conjuntos de indicadores existentes (en publicaciones físicas o en Internet) para obtener ideas sobre un ámbito específico. No es aconsejable, en cambio, copiar los mismos indicadores ya que, a la hora de la verdad, ningún proyecto es exactamente igual. Y no olvidemos que el desarrollo de indicadores es un paso importante en el desarrollo del proyecto.

Paso 4: selección de indicadores a recopilar

Al formular indicadores, puede ser que acabemos con una buena cantidad de ellos. En ese caso habrá que volver a establecer prioridades. Porque la cuestión no es tanto generar el mayor número de indicadores, sino acabar con un conjunto pequeño pero significativo de ellos. Hay que tener en cuenta que, por lo menos, se necesitará un indicador por objetivo y pregunta, pero también podrían requerirse varios indicadores para poder hacer afirmaciones que sean significativas y sustanciales.

Para garantizar que un indicador es verificable, primero hay que comprobar si los datos en cuestión podrán ser efectivamente recogidos. Habrá, pues, que determinar si

existe una fuente de datos y, además, si es accesible para nosotros. En caso afirmativo, lo siguiente será considerar qué coste supone la recolección de los datos. En ocasiones habrá que sopesar lo siguiente: ¿existe una proporción razonable entre el coste que implica la recogida de datos, y el rendimiento que se obtendrá de esa información? (véase el cap. 6).

La decisión sobre qué indicadores son importantes para una buena gestión de proyectos orientada al impacto y sobre cuáles tienen una prioridad más alta que otros, o si son interesantes y relevantes, corresponde a cada organización. Como conclusión, lo ideal es tener un conjunto de indicadores SMART claro y significativo, al que poder asignar valores objetivo en el paso siguiente.

Ejemplo: el proyecto del «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF)

En la tabla de la página siguiente se resumen los posibles indicadores que podrían utilizarse para el *soft outcome* del proyecto.

Los indicadores para el *soft outcome* son mayormente indirectos. Al ser factores muy condicionados por el contexto, deben desarrollarse de forma individual para cada proyecto. Aun así, a veces se pueden obtener ideas de gran utilidad a partir del ejemplo de otros proyectos.

Categorías	Ejemplos de indicadores
Conductas, actitud, habilidades y competencias personales (motivación, autoestima, confianza en sí mismo, responsabilidad, fiabilidad...)	<p>Número/porcentaje de jóvenes que...</p> <ul style="list-style-type: none"> • participan regularmente en las propuestas del proyecto • se preocupan en acudir a las citas con sus padrinos • llegan a las citas con puntualidad • van a las entrevistas con sensaciones positivas • admiten confiar más en sí mismos • tienen una postura más segura (firmeza) • mantienen el contacto visual en las conversaciones • defienden su propia opinión en las conversaciones • reconocen su responsabilidad por sus propios actos (por ejemplo, notas escolares) • hablan abiertamente sobre sus problemas, deseos, etcétera • cuidan más su apariencia • pueden concentrarse en una tarea
Capacidades y competencias prácticas	<p>Número/porcentaje de jóvenes que...</p> <ul style="list-style-type: none"> • saben redactar solicitudes de buena calidad • saben administrar el dinero de manera responsable • conocen y saben ejercer sus derechos y obligaciones
Capacidades y competencias profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleos (iniciados, finalizados) • Cuota de ausentismo en el trabajo <p>Número/porcentaje de jóvenes que...</p> <ul style="list-style-type: none"> • trabajan en equipo con sus compañeros • resuelven tareas y problemas por sí mismos o piden ayuda al respecto • se comunican con amabilidad y comprensión con sus compañeros/superiores/clientes • utilizan con solvencia las aplicaciones de TI apropiadas en su contexto laboral



Consejos para la elección de indicadores

- Recoger indicadores que ponen de relieve los aspectos cualitativos y cuantitativos del proyecto. Porque «no todo lo que puede ser contado cuenta, y no todo lo que cuenta puede ser contado» (Albert Einstein).
- Tener presente, sin embargo, que el objetivo central del análisis del impacto es aprender de los resultados y, en caso necesario, tomar las medidas oportunas de acuerdo con ellos. Por lo tanto, a la hora de elegir indicadores conviene preguntarse: ¿Qué información se requiere para determinar si se acaban produciendo los avances deseados en los participantes de nuestro proyecto? ¿Qué información se requiere para determinar si conviene ajustar el proyecto (y en qué medida), o si se puede mejorar en algo? ¿Cómo detectar si algo va mal dentro del proyecto?
- Además del aprendizaje y la mejora, en la elección de indicadores es importante la presentación de informes. Involucrar lo antes posible en el proyecto a los grupos de interés, especialmente a los agentes financiadores, y poner en común las expectativas de cada uno, tanto las relativas a objetivos como a la constatación de impactos. Analizar conjuntamente para qué indicadores es procedente recoger datos.

5.4 ¿CUÁNTOS INDICADORES SE NECESITAN? – DATOS DE REFERENCIA Y VALORES OBJETIVO

Datos de referencia

Los datos de referencia (*baseline*) nos dan información acerca de la situación inicial antes del comienzo del proyecto. Sin esta información no se puede determinar si, desde la puesta en marcha del proyecto, han tenido lugar avances ni cuáles son, así como tampoco qué impactos se han causado con él. Un ejemplo sería la cuota transitoria de la escuela a un centro de formación profesional antes y después de la introducción de un proyecto para apoyar a los jóvenes en su acceso al mundo laboral. Si antes de la puesta en marcha no se registra la cuota transitoria existente, después será casi imposible, durante o al final del proyecto, poder determinar las repercusiones del apoyo facilitado sobre esa situación. Idealmente, los datos de referencia se recogerán como parte del análisis

de necesidades y entorno, y nunca más tarde de un año con respecto al inicio del proyecto. Cuanto más tiempo lleve en marcha el proyecto, más difícil será obtener datos de referencia. Aunque también puede suceder que en el momento inicial no se conozcan todos los indicadores que más adelante resultarán importantes para el proyecto. ¿Qué opciones hay de poder hacer comparaciones en retrospectiva?

Los datos de referencia se contrastan con los resultados obtenidos en las labores de seguimiento y evaluación llevadas a cabo durante y al final del proyecto. El cotejo de datos permitirá considerar la evolución del proyecto (véase el cap. 7). Además de los datos de referencia, otro punto de referencia importante para la gestión de proyectos orientada al impacto son los «valores objetivo».



¿Qué hacer si no hay datos de referencia?

Para tener una idea de la situación de los participantes antes del inicio del proyecto, se puede pedir, por ejemplo, que evalúen su situación actual (al cabo del proyecto o durante su transcurso). Las respuestas se registran en una escala. A continuación se pide que evalúen ahora, en retrospectiva, la situación previa a su participación en el proyecto. Esas respuestas se registran en la misma escala. Estos datos de referencia «retrospectivos» pueden llegar a ser muy significativos a nivel individual y a nivel de *soft outcome*. Gracias al proyecto, muchos de los participantes habrán aprendido a evaluar mejor su situación y, por lo tanto, podrán juzgar de manera más realista cómo era su situación antes del proyecto. Lo mismo podría hacerse con otras partes interesadas, como, por ejemplo, pedir a los padres que evalúen la situación de sus hijos antes y después del proyecto.

Una vez se haga evidente, durante el transcurso del proyecto, qué indicadores son importantes, habrá que generar información de manera retroactiva sobre la base de estos indicadores. Registros antiguos o la colección de anécdotas y descripciones de situación aportadas por personas que han participado en el proyecto desde el principio. Todo esto puede ser útil aquí.

También es posible que, aun con el proyecto en marcha, no sea posible recopilar datos en retrospectiva. En tal caso, una alternativa sería usar el momento de la recogida de datos para recoger datos de referencia y, posteriormente, utilizar esa información como punto de referencia para los futuros registros.

Nivel	Objetivo	Datos de referencia	Bases para los valores	Valores objetivo	Bases para los valores objetivo
Output	Se imparten talleres de solicitud de empleo.	Número de talleres de solicitud de empleo.	No se impartían talleres de solicitud de empleo hasta el momento.	El próximo año escolar se ofrecerán 2 talleres de solicitud de empleo.	Se detectó la necesidad de crear 5 talleres de solicitud de empleo. Teniendo en cuenta los recursos disponibles, el valor objetivo se estipuló (inicialmente) en 2 talleres.
	Los jóvenes participantes han recibido un padrino.	Número de padrinos adjudicados.	10 padrinos adjudicados en los primeros 6 meses del proyecto.	25 padrinos adjudicados hasta final de año.	Según la experiencia previa con la mediación de padrinos, se establece el valor objetivo que los responsables del proyecto quieren lograr en un plazo determinado.
Outcome	Los jóvenes participantes han adquirido competencias sociales necesarias para llegar a conseguir trabajo.	Indicadores de «competencias sociales» (p. ej., fiabilidad, puntualidad, capacidad de resolución de conflictos, trabajo en equipo).	En una escala del 1 al 10, la valoración media de las competencias sociales de los jóvenes antes del proyecto es de 5,2.	Si los jóvenes completan el proyecto, sus competencias sociales deberán tener una puntuación media de 7,0 de acuerdo con la misma escala.	El valor objetivo se ha determinado durante una fase de evaluación, apoyándose en las experiencias de un proyecto similar. Aquí se pidió a los profesores una evaluación de los jóvenes.
Outcome	Los jóvenes participantes saben redactar solicitudes de buena calidad.	Porcentaje de jóvenes que saben preparar solicitudes de buena calidad.	Al inicio del proyecto, el 30 % de jóvenes saben preparar solicitudes de formación de buena calidad (resultados basados en una prueba inicial).	Si los jóvenes completan el proyecto, el 85 % de ellos sabrá preparar solicitudes de formación de buena calidad (resultados basados en solicitudes realizadas al final del proyecto).	El proyecto se ha fijado el objetivo de que, tras su conclusión, la práctica totalidad de los jóvenes sean capaces de presentar solicitudes «en condiciones». Los criterios que definen una buena documentación se registran en una lista de comprobación.
Outcome	Los jóvenes participantes tienen una plaza de formación.	Porcentaje de jóvenes participantes que tienen una plaza de formación profesional.	El 47 % de alumnos del centro de enseñanza secundaria obtienen una plaza de formación profesional directamente después de su certificación. El porcentaje de jóvenes que consideran provechosa la participación en el «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF) es tan solo del 35 %.	Tras dos años de proyecto, el 70 % de los participantes obtienen una plaza de formación profesional directamente después de su certificación.	El proyecto ha consensuado la cuota transitoria con las empresas involucradas en el proyecto. Esta cifra servirá como «incentivo» común, aunque es probable que sea difícil llegar a ella.
Impact	El desempleo juvenil en el distrito disminuye.	Tasa de desempleo juvenil en el barrio X de Fráncfort.	La tasa de desempleo juvenil en el barrio X de Fráncfort es del 30 %.* * Los valores son ficticios para este ejemplo.	Para este objetivo de nivel social, los responsables del proyecto de PFDF han considerado poco razonable establecer un valor objetivo, ya que el desempleo juvenil está sujeto a múltiples factores y eso dificulta la estimación de su posible influencia.	
Calidad	Se imparten clases de repaso cualificadas.	Porcentaje del total de horas de clases de repaso impartidas por profesores cualificados o profesores en prácticas de las materias correspondientes	Hasta el momento, la mitad de horas de clases de refuerzo ha sido impartida por profesores cualificados o profesores en prácticas de las materias correspondientes (la otra mitad lo ha sido por personas sin cualificación).	Todas las clases de refuerzo se imparten por profesores cualificados o profesores en prácticas de las materias correspondientes.	Los criterios de calidad se definen en la fase de diseño del proyecto.

Valores objetivo

¿Ha logrado su objetivo el «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF) si la mitad de los niños apadrinados han obtenido plazas de formación? ¿O lo habrá hecho tan pronto como uno de ellos acceda a una profesión? ¿Es posible que los responsables del proyecto no estén satisfechos hasta que prácticamente todos los participantes tengan una plaza de formación? Para estar en condiciones de juzgar la consecución de objetivos, es necesario establecer indicadores. Por otro lado, también hay que tener claro a qué valores objetivo (o «valores deseados») se aspirará, cuya consecución permita hablar de objetivos cumplidos. Esto, que de primeras suena muy técnico y «numerológico», en el fondo no es más que la definición explícita de los objetivos. Gracias a ello, el proyecto se puede planificar en detalle. Porque, solo en términos de recursos necesarios, el hecho de que el «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF) quiera llegar con su proyecto a 10 o a 100 jóvenes ya constituye una enorme diferencia.

Los valores objetivo surgen, en primera instancia, a partir de las necesidades. Obviamente, lo ideal sería que, tras su participación en el proyecto, todos los jóvenes accedieran a la formación. En última instancia, habrá que vincular el caso ideal

con una gestión de expectativas realista. Unos valores objetivo que sean realistas se derivan de la experiencia propia, de la experiencia en otros proyectos (véase el cap. 7) o de un equilibrio entre los datos de referencia y los resultados intermedios que se recojan a lo largo del proyecto. En caso de partir sin datos de referencia ni experiencia previa, habrá que fijar el valor objetivo «con la mejor de las intenciones», basándonos en los recursos existentes. Más adelante habrá que adaptar esos valores de acuerdo con los datos reales, tan pronto como esa información esté disponible.

Fijación de valores objetivo: ¿riesgo o incentivo?

Los responsables del proyecto suelen dudar a la hora de fijar valores objetivo. Porque podría suceder que no se lleguen a alcanzar. Incluso al hablar de impactos, a menudo es difícil predecir lo que se puede lograr de forma realista. Pero... unos valores objetivo razonables ayudan a mantener unas expectativas realistas y a planificar los recursos de acuerdo con ellas. ¿Pueden cambiar los valores objetivo en el transcurso del proyecto? Sin lugar a dudas. A raíz de los datos recogidos durante el proyecto, los valores objetivo podrán ser corregidos. También podría adaptarse el proyecto o los recursos utilizados hasta el punto de hacerlos alcanzables.

Proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF):

El proyecto de ejemplo de la página anterior expone algunos ejemplos de indicadores, así como los datos de referencia y valores objetivo asociados. En él se describen, además, las bases sobre las que se establecen los valores objetivo. Esta tabla se puede descargar gratuitamente en forma de plantilla para proyectos en la siguiente dirección: www.phineo.org/publikationen.



Conviene recordar:

Los valores objetivo pueden (y deben) motivarnos a ver los retos como positivos. No hay que plantearlos ni demasiado exigentes, ni demasiado asequibles.

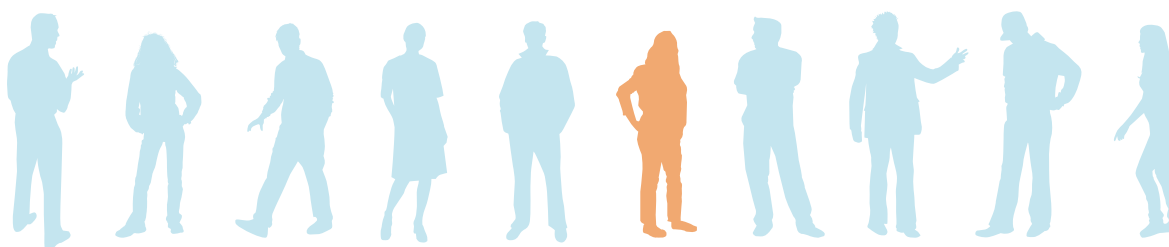


Lista de comprobación para el desarrollo de Indicadores

	sí	no	Observaciones
A cada objetivo o pregunta de evaluación se le asigna al menos un indicador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los indicadores cumplen los criterios SMART.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los diferentes aspectos de un objetivo son cubiertos por los indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
No hay más de un indicador de un mismo elemento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se han asignado valores objetivo a los indicadores (siempre que sea posible y apropiado).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se ha involucrado a las partes interesadas en el desarrollo de los indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Establecer valores objetivo individuales junto con los participantes

Los valores objetivo se fijan no solo a nivel de proyecto, sino también para los objetivos individuales de los participantes. Siempre que sea posible, se debería procurar establecer estos valores con aportaciones individuales de los propios participantes. Así, por ejemplo, en el caso del PFDF, padrinos y apadrinados pueden fijar juntos las notas que el alumno debería alcanzar al final del curso. Fijarse objetivos de manera participativa no solo aumenta la motivación, sino que permite una gestión del proyecto individualizada en relación con los participantes.



Recogida de datos para el análisis del impacto

6

En este capítulo vamos a ver...

- cómo se identifican las fuentes apropiadas para la recogida de datos;
- qué métodos de recogida hay y cómo elegir el más apropiado para cada caso;
- qué opciones hay para identificar impactos difíciles de recopilar;
- qué criterios de calidad se deben tener en cuenta al recoger datos.

A toda máquina y con los pasajeros a bordo, nos encontramos ya de camino al destino de nuestro viaje. Con la ayuda de los indicadores, ahora sabemos qué aspectos debe-

mos tener en cuenta para determinar si vamos por buen camino. Pero ¿cómo se controla un indicador? Mirando a través de los prismáticos desde el puesto de observación, midiendo nuestra posición con el sextante, escuchando la información a través de la radio, leyendo las cartas náuticas y consultando a los pasajeros. Existen múltiples formas de recoger información sobre los indicadores.

En un proyecto, se determina cuál es la información que se necesita para poder llevar a cabo una gestión orientada al impacto. En lo que llevamos de camino, hemos formulado preguntas para el análisis del impacto y hemos creado indicadores. Ahora hay que pensar en cómo recopilar la información.



Una recogida de datos excesiva puede llegar a bloquear el proyecto

A la hora de recoger datos, recuerde: Ceñirse a la cantidad necesaria y llegar a la cantidad posible.

No amontonar datos que luego no puedan ser procesados por falta de recursos. Por lo tanto, hay que considerar bien antes de iniciar la recopilación de datos qué información realmente se va a necesitar y a utilizar.

6.1 RECOGIDA DE DATOS: PASOS PRÁCTICOS

En lo que sigue, se explica el procedimiento de recogida de datos en tres pasos. El primer paso consiste en elaborar un plan de recopilación de datos que nos ayude a estructurar la recopilación, a planificar los próximos pasos y a hacer un seguimiento. El segundo paso consiste en identificar las fuentes de datos, es decir, localizar dónde se encuentran los datos que deseamos obtener. En el tercer paso se recogerán los datos. Si bien existen varios métodos disponibles para llevar a cabo esta tarea, lo que es importante aquí es encontrar el más adecuado para la formulación de las preguntas y para nuestro contexto.

El propósito no es ahora convertirnos en expertos de recopilación de datos, sino ofrecer una visión general de las diferentes formas de recolección de datos que podemos utilizar. Estos métodos son variados en cuanto a su complejidad. Algunos de ellos incluso pueden aplicarse con relativamente pocos conocimientos y recursos. En su mayoría, sin embargo, es útil consultar a expertos (véase el apartado 4.2 «¿Quién debe realizar el análisis del impacto?»).

Paso 1: crear un plan de recogida de datos

El plan de recogida de datos (véase la pág. 88) ayuda a estructurar y a planificar la recopilación de datos, así como a realizar un seguimiento.

Paso 2: identificación de fuentes de datos

Después de crear el plan de recogida de datos, surge la pregunta: ¿de dónde obtener los datos para el análisis del impacto? Porque an-

tes de poder recogerlos, es preciso determinar qué fuentes tenemos a nuestra disposición.

Las fuentes de datos son principalmente los miembros del público objetivo y otras partes interesadas, así como documentación interna y externa. Para cada indicador se debe identificar, al menos, una fuente de datos. En este punto cabe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Se puede acceder a esa fuente de datos accesible con facilidad y regularidad?
- ¿El coste que supone está dentro de los límites razonables?
- ¿Puede la fuente de datos proporcionar datos de alta calidad?

Una vez identificada la fuente de datos, en el siguiente paso habrá que escoger un método que nos permita recoger esa información.

Paso 3: recogida de datos

Básicamente, existen dos formas de recoger datos. Por un lado, se pueden utilizar datos existentes. Por el otro, se pueden recoger datos nuevos.

Utilización de datos existentes

Hoy en día existe una gran cantidad de información a nuestra disposición. Además de los datos procedentes de fuentes externas, tales como las estadísticas y encuestas oficiales, a menudo nuestra misma organización contiene datos relevantes a los que podemos recurrir. Estos se pueden encontrar en la documentación general y en documentos del proyecto, en las evaluaciones y en informes anuales, en documentos con información sobre los participantes,

etcétera. Pero sobre todo en la mente de los colaboradores. Esto último, en tanto que fuente esencial de información, deberían participar desde el principio en el análisis del impacto.

Recogida de nuevos datos

Si los datos existentes son insuficientes o no existen datos, se deben recoger nuevos datos. Hay muchas maneras de hacerlo. Por lo tanto, conviene pensar bien qué método es útil y factible en cada caso. Esto dependerá, en parte, de los recursos disponibles, pero sobre todo del tipo de datos que deban recogerse, del nivel de detalle y del alcance de la información.

Métodos de recogida de datos

A la hora de seleccionar un método para la recogida de datos, habrá que basarse en la formulación de preguntas y en el indicador asociado. En cuanto a los métodos, cabe distinguir entre los cuantitativos y cualitativos.

Métodos cuantitativos: se utilizan cuando la información a recoger puede expresarse en cifras. Los métodos cuantitativos son especialmente útiles cuando se quiere:

- presentar datos precisos;
- dar una visión general;
- mostrar las diferencias entre varios grupos o personas;
- analizar las dependencias estadísticas entre el problema y las causas asumidas;
- demostrar que un proyecto (cuantificable) ha tenido éxito.

Entre los métodos cuantitativos se incluyen mediciones, recuentos, análisis cuantitativo de datos secundarios (por ejemplo, de estadísticas), diversas clases de consultas y de pruebas, y observaciones estructuradas.

Métodos cualitativos: ayudan a recopilar datos cualitativos. Los datos cualitativos no pueden expresarse mediante cifras. Su función es puramente descriptiva y lo que facilitan es una comprensión más profunda de situaciones o acontecimientos. Las declaraciones cualitativas son importantes para la gestión orientada al impacto, ya que junto con la información cuantitativa, deben ayudarnos a localizar las causas y las consecuencias de nuestros progresos. Los métodos de recolección de datos cualitativos se caracterizan porque abordan el «cómo» y el «porqué» ha tenido lugar un hecho o progreso determinado. Son métodos especialmente adecuados cuando se trata de:

- entender lo mejor posible una situación en un contexto particular;
- averiguar cómo ven las personas o grupos su situación, así como cuáles son sus expectativas y deseos;
- constatar y seguir progresos cualitativos;
- planificar proyectos con vistas al impacto.

Entre los métodos cualitativos se incluyen diversas clases de entrevistas (personales, grupos de discusión, etc.), observaciones y análisis de documentos.

Plan de recogida de datos¹ en el proyecto de ejemplo «PFDf»

Pregunta Aquí se enumeran las preguntas para el análisis del impacto.	¿Cuántos talleres de solicitud se han impartido?	¿Cuántos jóvenes participan en las diferentes propuestas?	¿Están los jóvenes satisfechos con las propuestas correspondientes?	¿Han mejorado los jóvenes sus competencias sociales?	¿Pueden los jóvenes crear documentación para solicitudes de buena calidad?	¿Han mejorado las calificaciones de los jóvenes?	¿Cuántos participantes han acabado accediendo a la formación?	¿Qué sugerencias de mejora para el proyecto tienen padrinos, profesores y administradores?
Indicador Aquí se introduce el indicador que facilitará la respuesta a la pregunta.	Número de talleres de solicitud impartidos	Número de jóvenes que participan en la propuesta correspondiente en el plazo x	Número de jóvenes que están satisfechos con la propuesta	Número de jóvenes que han mejorado sus competencias sociales	Calidad de la documentación para solicitudes	Número de jóvenes cuyas calificaciones han mejorado	Número de jóvenes que han encontrado una plaza de formación	Indicadores no definidos
Fuente de datos En este campo se indica quién puede proporcionar la información necesaria para responder a la pregunta.	Documentación del proyecto	Formulario de inscripción, listas de participantes	Jóvenes participantes	Jóvenes participantes	Director de los talleres de solicitud, los profesores, dirección del proyecto	Profesores	Participantes JÓVENES	Padrinos, profesores y administradores
¿Existen los datos? En muchos casos ya existe información en documentos disponibles, como formularios de inscripción, listas de participantes...	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No	No
Herramienta de recogida de datos Aquí se indica con qué herramienta de recopilación de datos se desea responder a la pregunta.	Seguimiento del proyecto	Seguimiento del proyecto	Cuestionario	Observación	Análisis de la documentación para solicitudes	Entrevista Telefónica	Entrevista, seguimiento del proyecto	Grupos de discusión
¿Cuándo y con qué frecuencia se recogen? ¿Cuál es la frecuencia de recogida de datos más conveniente para el transcurso del proyecto y para la formulación de preguntas? ¿Cuándo se podrán presentar los datos?	Continuamente	Continuamente	Anualmente	Evaluación sin precedentes	Trimestralmente	Trimestralmente	Trimestralmente	Reuniones semestrales de los grupos de discusión
¿Quién recoge los datos? ¿Quién tiene la competencia, la autorización y los recursos temporales necesarios para recoger los datos?	Dirección del proyecto	Dirección del proyecto y del curso	Dirección del proyecto	Evaluador Externo	Padrinos, dirección de los talleres de solicitud	Dirección del proyecto	Dirección del proyecto	Dirección del proyecto
Viabilidad: ¿sí/no? ¿Es posible la recogida en cuanto a tiempo y recursos económicos? ¿Es ética?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí



Preguntas que ayudan en la elección del método de recogida de datos

¿Qué método/s utilizar para la recogida de datos?

Para averiguarlo, es útil hacerse las siguientes preguntas:

¿Qué información necesitamos?

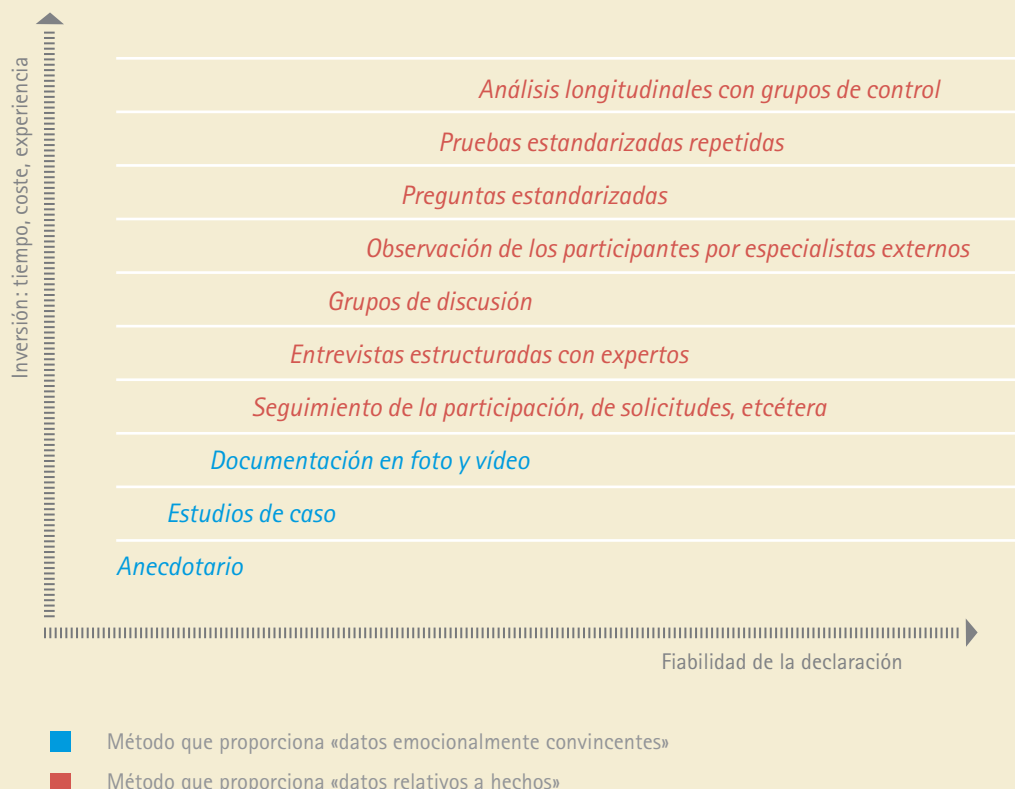
La elección del método depende de los intereses cognitivos particulares. Para determinar cuál es la información necesaria, hay que considerar qué es exactamente lo que se quiere saber. Por ejemplo, ¿a cuántas personas llega el proyecto?, o ¿por qué tiene un impacto especialmente positivo (o no tiene el efecto deseado) en un determinado grupo de personas?

¿Para qué necesitamos la información?

El siguiente paso es considerar el uso que daremos a la información. Cuando se trata, por ejemplo, de exponer la relevancia de un problema ante los financiadores, los datos cuantitativos resultan particularmente adecuados. Los métodos cualitativos, por su parte, son útiles cuando se trata más bien de ahondar en los detalles y en las diferencias. En este sentido, ayudan a tener una mejor comprensión del proyecto. Cuando el motivo es desarrollar la calidad de un proyecto, el enfoque cualitativo es esencial.



Elección de métodos de recogida de datos



Elección de los métodos indicados para la recogida de datos

Optar por un método u otro para recoger los datos no es una decisión fácil de tomar. Además, muchas veces requiere cierta experiencia. Aquí es útil intercambiar opiniones con expertos u organizaciones metidas en proyectos similares. A continuación se resumen algunos de los métodos de recopilación más importantes. No pretende ser, ni mucho menos, una lista exhaustiva de todas las opciones posibles. Tampoco se trata de un manual de instrucciones sobre cómo ejecutar esos métodos. Aquí se ofrece una breve descripción, explicando los pros y los contras de cada uno.

El ejemplo del proyecto «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF) servirá para ilustrar la puesta en práctica. En la bibliografía se proponen publicaciones que se ocupan en detalle de los distintos métodos de recogida de datos.

Tampoco hay que ser un «profesional de la evaluación» para recopilar datos destinados al análisis de impacto. Los métodos de recogida son muy variados, tanto en lo referente al esfuerzo y a los conocimientos requeridos, como en cuanto a su validez o a su fiabilidad. El gráfico anterior aporta una visión general al respecto. Hay que tener en cuenta para qué se necesita la información, hasta qué punto es válida

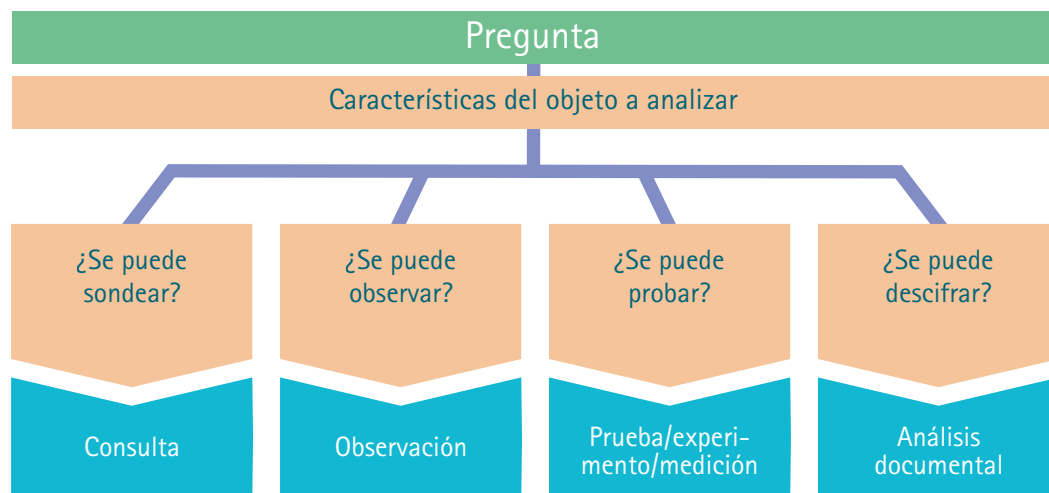
y qué fiabilidad tienen los datos en cada caso. Porque existe una enorme diferencia entre la cantidad y el tipo de información necesaria para, por ejemplo, hacer pasar un barco lleno de pasajeros entre dos arrecifes peligrosos y la requerida para escribir una postal a tus amigos. Algunos métodos de recogida de datos se pueden aplicar sin necesidad de requisitos especiales. Si bien los resultados no serán tan «exactos» como los basados en estudios científicos, serán más sofisticados en su aplicación. En muchos casos, sin embargo, los resultados son suficientemente precisos y útiles como para poder debatir y estimular procesos de aprendizaje y mejora a partir de ellos. Si queremos usar los datos para la toma de decisiones de cierta trascendencia, como podría ser la continuación del proyecto, la introducción de un cambio significativo o incluso su propia terminación, hay que asegurarse de que los

Al principio, menos es más



Incluso para organizaciones pequeñas, existen métodos de recopilación de datos aplicables con relativamente pocos recursos. Por eso no hay que dejarse «intimidar», sino empezar con medidas pequeñas y claras, que más adelante podrán ampliarse.

datos son fiables. Para ello se deben haber elegido los métodos de recogida de datos que tengan una base científica, acudiendo en caso necesario a la ayuda de expertos. Otro fundamento para basar la elección del método de recogida de datos podrían ser las preguntas formuladas para el análisis del impacto y los indicadores. El siguiente resumen puede ser de ayuda a la hora de encontrar un método apropiado:



Resumen véase. Schmidt (2012: 79)



Consejos para crear cuestionarios

- Diseñar el cuestionario con claridad y dar instrucciones precisas sobre cómo debe ser rellenado.
- Formular preguntas breves y sencillas.
- Asegurarse de que las preguntas hacen referencia a una única cuestión.
- No formular las preguntas en forma negativa (p. ej., «¿No está satisfecho con la oferta?»).
- Evitar términos indefinidos como «a veces», «a menudo», «raramente» o «por lo general», ya que pueden dar a entender cosas diferentes.
- Evitar expresiones que puedan influir en los encuestados (p. ej., «¿En qué medida ha mejorado su participación en el proyecto su calidad de vida?»).
- A la hora de elaborar cuestionarios, vale la pena consultar a personas con experiencia. Esto es especialmente válido en el caso de cuestionarios que se pretendan utilizar de manera recurrente a lo largo del tiempo.

Principales métodos de recogida de datos

Cuestionarios

Descripción: la consulta por escrito mediante un cuestionario es el método más utilizado para la recogida de información. Los cuestionarios permiten medir la satisfacción de los participantes con respecto a un proyecto o a una actividad, por ejemplo. También se puede indagar acerca de los conocimientos y las competencias adquiridas por los participantes, o saber si aplican esos conocimientos y de qué forma. Las encuestas antes y después de un proyecto, o de un curso, permiten determinar los cambios que se han producido en los participantes. Los cuestionarios pueden ser llenados in situ, por correo o por Internet.

Dado que las respuestas de los encuestados dependen fundamentalmente de las preguntas, es preciso seguir criterios de alta calidad a la hora de preparar el cuestionario. Un cuestionario puede incluir preguntas cerradas y abiertas. En preguntas cerradas, el encuestado tiene que elegir una de las posibles respuestas que se le ofrecen. Este tipo de preguntas facilitan mucho nuestra evaluación, incluso con grandes cantidades de encuestados. Por contra, su restricción no da cabida a cualquier información adicional no contemplada en las respuestas ofrecidas. En el caso de las preguntas abiertas, se permite que los encuestados den respuestas más detalladas que pueden proporcionar información útil.

+ Ventajas

- muchas consultas posibles en poco tiempo
- los datos pueden ser resumidos
- anonimato de los encuestados

— Inconvenientes

- la elaboración de cuestionarios requiere tiempo y conocimientos
- porcentaje de respuesta potencialmente bajo
- no permiten profundizar
- las opciones de respuesta son limitadas

Proyecto de ejemplo PFDf: el PFDf utiliza anualmente un cuestionario para sondear el nivel de satisfacción de los jóvenes que participan en el proyecto. Se utiliza un segundo cuestionario para averiguar el nivel de satisfacción de los padrinos con sus alumnos.

Entrevistas individuales

Descripción: las entrevistas personales con las partes interesadas ayudan a recoger diferentes perspectivas sobre un asunto. Las entrevistas semiestructuradas (es decir, entrevistas con preguntas abiertas y cerradas) son un buen método para hacerse con una visión más profunda sobre un asunto. Este método resulta adecuado, por ejemplo, en consultas destinadas al análisis de necesidades, o cuando hay que desarrollar el concepto de un módulo de proyecto. También son útiles a fin de recoger la opinión personal de los participantes durante o después de un proyecto. Este tipo de entrevistas es muy adecuado para identificar mejoras potenciales en proyectos, ya que, a diferencia de la encuestas escritas, permite interactuar y profundizar en la información dada.

Hay muchas maneras de llevar a cabo las entrevistas. La modalidad de entrevista más apropiada en cada caso dependerá de las personas a ser entrevistadas, de las preguntas y del objetivo de la entrevista. Una vez más, siempre que sea necesario, se recomienda solicitar la ayuda de especialistas.

Otro factor a considerar es la persona que realizará las entrevistas. Si se llevan a cabo por el personal del proyecto, existe el riesgo de influir en los encuestados y que respondan simplemente «lo que queremos oír». Si es una persona externa quien las conduce, es importante que tenga, o sepa ganarse, la confianza de los encuestados, de modo que estén dispuestos a compartir su información. Por otra parte, al seleccionar los participantes nos aseguraremos que el grupo de entrevistados sea representativo, no homogéneo. Así, la suma de las respuestas tendrá mayor validez y fiabilidad.

A tener en cuenta en las entrevistas: el objetivo no es simplemente conseguir «más información», pensando que será posible evaluarla toda. Antes de la entrevista, por lo tanto, se deben establecer los objetivos y el interés cognitivo para, a partir de ello, preparar las preguntas fundamentales.

+ Ventajas

- implicación de las partes interesadas
- datos pertinentes
- posibles resultados inesperados
- posible información que no se aportaría en entornos grupales
- permiten profundizar

— Inconvenientes

- requieren mucho tiempo
- requieren formar a los entrevistadores
- resultados posiblemente difíciles de evaluar y cuantificar

Proyecto de ejemplo PFDF: el PFDF opta por las entrevistas personales, entre otras cosas, para consultar a los jóvenes después de su participación en el proyecto. En primer lugar se les pregunta si han encontrado una plaza de formación. En segundo lugar, cómo se han beneficiado del proyecto.

Entrevistas a expertos (individuales o en grupo)

Descripción: se entiende por ellas las entrevistas realizadas a expertos en la materia, autoridades y personas que conocen bien la situación sobre el terreno y el público objetivo. En este caso, no es el encuestado como persona lo más importante, sino su función como experto en un contexto específico o como representante de un grupo.

Los expertos pueden aportar información respecto a cuestiones sobre las que todavía hay poco conocimiento en el proyecto. Las entrevistas con expertos, tanto individualmente como en «mesa redonda», son útiles, entre otras cosas, cuando queremos evaluar un problema o una situación y enfocarlo desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, en la fase de planificación del proyecto. Asimismo, la opinión de expertos también es provechosa si se acude a ella de manera regular durante el proyecto.

+ Ventajas

- esfuerzo moderado para la organización
- bajo coste
- síntesis de opiniones
- participación de personas con autoridad
- posibilitan una colaboración regular con expertos

— Inconvenientes

- posible información de nivel demasiado abstracto/científico

Proyecto de ejemplo PFDF: se realizan entrevistas con expertos en diferentes contextos: como parte de la evaluación de las necesidades, se invitó a participar en una «mesa redonda» a personas que conocen bien la situación de los jóvenes en el barrio (entre ellas el jefe del departamento de la juventud, un colaborador del centro de trabajo, un director de escuela y el propietario de una empresa de formación). Ahí se les pidió su opinión sobre el asunto. Durante el proyecto, las entrevistas se llevarán a cabo de manera regular con los profesores tutores de los jóvenes participantes. El objetivo es escuchar sus puntos de vista sobre el desarrollo de su situación en el barrio.



Importante: ¿cuántas personas deben ser encuestadas para que las afirmaciones sean «representativas»?



En proyectos con un número reducido de participantes, es conveniente y bastante factible recopilar datos sobre todos los participantes.

En este caso se habla de un «censo». En proyectos con gran número de participantes, en cambio, es preciso hacer una selección. A fin de garantizar la calidad de los resultados, los entrevistados tienen que ser seleccionados al azar de entre todos los participantes.

El tamaño de la muestra para encuestas cuantitativas dependerá de lo precisos que deseemos obtener los resultados. En el caso de proyectos con menos de 300 individuos a encuestar, lo ideal es realizar un estudio completo. Por otra parte, una muestra de 300 encuestados facilita información relativamente fiable incluso para grandes poblaciones.³

A este respecto, no hay un consenso entre la literatura especializada sobre el número ideal de entrevistas cualitativas. En cualquier caso, por lo general el tamaño de la muestra requerida es inferior al de las encuestas cuantitativas. En función de la pregunta formulada, a partir de un cierto número de entrevistas tiene lugar una «saturación teórica». Es decir, que, por más aportaciones que se reciban es muy probable que los conocimientos adquiridos ya no puedan aumentar. A la hora de componer la muestra se debe procurar, en la medida de lo posible, seleccionar una composición heterogénea, así como «representantes tipo» de las partes interesadas a encuestar.⁴

³ véase Zewo (2011: 92), ⁴ véase Zewo (2011: 94)



Grupos de discusión (debates en grupo)

Descripción: un grupo de discusión consiste en un debate entre varios participantes, conducido por la figura de un moderador. Las opiniones se centran en un tema relativamente delimitado. A diferencia de la entrevista personal, basada en las respuestas dadas al entrevistador, la entrevista grupal se basa en la conversación entre los propios participantes. Aquí los participantes pueden compartir diferentes perspectivas y aprender unos de otros.

En el debate, los participantes se van inspirando recíprocamente, lo cual suele generar declaraciones de mayor profundidad. Los grupos de discusión son, por lo tanto, adecuados sobre todo cuando se trata de compartir experiencias y problemas en grupo, y de concebir soluciones. De ahí que sean herramientas útiles para una gestión de proyectos orientada al impacto. Para recoger opiniones y experiencias individuales, la entrevista personal es un recurso más indicado.

Los debates en grupo se aplican, por lo general, en combinación con otros métodos. La elección de los participantes es un factor decisivo para garantizar la calidad de los grupos de discusión: ¿pueden los participantes hablar abiertamente entre ellos? ¿La composición del grupo favorece el encuentro de diferentes perspectivas, de modo que se pueda desarrollar un debate fructífero?

+ Ventajas

- implicación de las partes interesadas
- posibles resultados inesperados
- valor añadido mediante la interacción entre los participantes (diferentes puntos de vista)
- permiten profundizar

— Inconvenientes

- requieren un tiempo moderado
- requieren experiencia para su aplicación
- resultados posiblemente difíciles de evaluar y cuantificar
- los participantes pueden no expresarse abiertamente

Proyecto de ejemplo PFDF: cada seis meses, la dirección del proyecto invita a los padrinos a un grupo de discusión. En ellos se trata sobre experiencias, retos y éxitos. Entre otras cosas, ayudan a reflejar la lógica del impacto del proyecto y, con ello, a mejorar aspectos del mismo de forma continua.

Charlas informales/anécdotas

Descripción: las charlas informales con participantes y partes interesadas tienen lugar de forma continua durante un proyecto. También constituye un recurso adecuado para obtener información nueva y para verificar otra que se haya podido recoger con otros métodos. Hablar con la gente en un contexto informal puede descartar las típicas respuestas «socialmente deseables» que suelen darse en una entrevista o encuesta «artificial» (es decir, lo que se dice solo porque es lo que se cree que el entrevistador quiere oír).

Las conversaciones informales son también provechosas en tanto que aportan información sobre el público objetivo indirecto del proyecto (por ejemplo, sobre los padres de los participantes). De igual forma, también dan pie a descubrir posibles efectos no previstos. Esto es, impactos (tanto positivos como negativos) que han sido instigados por el proyecto, pero que no se habían tenido en cuenta durante su planificación. Así, en el ejemplo del PPDF, los padres de los participantes revelaron que no solo había mejorado el rendimiento académico de sus hijos, sino que además, gracias a las nuevas aptitudes sociales adquiridas, también había mejorado la relación entre ellos y sus hijos.

Lo recomendable, pues, es tratar de recoger información procedente de charlas informales y anécdotas con cierta regularidad, a lo largo de todo el proyecto. Para este propósito, debe pedirse a los colaboradores que determinen el contenido de las charlas de la manera más sistemática posible. Una manera de facilitar esto sería proporcionando al personal (especialmente a los voluntarios) alguna ayuda para la recogida de información. A este respecto han demostrado ser muy útiles, por ejemplo, los diarios de proyectos. También en las reuniones de colaboradores (voluntarios) se debería animar a transmitir información sobre las charlas informales y anécdotas escuchadas.

+ Ventajas

- contacto directo con el público objetivo
- información sobre efectos no planeados
- pueden proporcionar un buen contenido para la comunicación (*storytelling*)
- requieren pocos recursos y conocimientos

— Inconvenientes

- difícil generalizar
- los resultados pueden ser mal interpretados

Proyecto de ejemplo PPDF: en el PPDF, se ha pedido a los padrinos que usen un diario de apadrinamiento donde anotarán los acontecimientos positivos y negativos. Con ello se reflejará el progreso del padrinazgo. Estas impresiones se pondrán en común durante las reuniones de padrinos. Por otro lado se aprovecharán las reuniones con los padres (más esporádicas), para obtener sus impresiones.

Observaciones sistemáticas

Descripción: en algunos casos, es más útil observar algo directamente que pedir información al respecto. La observación sistemática consiste en la contemplación de acontecimientos, individuos, grupos y espacios sociales partiendo de la base de una pregunta específica para, seguidamente, analizar e interpretar los resultados. Las observaciones son una buena ocasión para verificar las respuestas de una encuesta, así como para encontrar ideas que hayan sido abordadas en ella. A menudo, estas observaciones dan lugar a más preguntas que pueden responderse utilizando otros métodos de recogida. En una observación *participativa*, la persona encargada participa de manera más o menos activa en las interacciones del campo a observar. En una observación *no participativa*, la persona encargada permanece fuera del campo a observar. Una observación *abierta*, las personas saben, o al menos pueden reconocer, que están siendo observadas. En una observación *encubierta* se da el caso contrario. En el momento de la observación hay que tener preguntas preparadas, pero al mismo tiempo estar lo más abiertos posible ante posibles resultados inesperados.

+ Ventajas

- relación directa con el público objetivo y el espacio/contexto social
- pueden proporcionar un buen contenido para la comunicación (*storytelling*)

— Inconvenientes

- requieren tiempo
- requieren formar a los observadores
- se debe garantizar la protección de la privacidad

Proyecto de ejemplo PFDf: como parte de la evaluación externa, se ha evaluado la evolución en el comportamiento social de los jóvenes durante su participación en el proyecto. Además de consultas a jóvenes y profesores, los evaluadores externos han llevado a cabo una observación de tipo abierto y no participativa. Se han enfocado en el comportamiento social de los participantes en el ámbito escolar.



Importante: hay que informar a los involucrados en la recogida de datos sobre el proceso y respetar su privacidad

Cuando se recogen datos de los participantes, se les debe informar debidamente al respecto y contar con su consentimiento. Idealmente, la recogida de información tendrá lugar al inicio del programa, coincidiendo con los procedimientos de inscripción (de haberlos). Cuando los participantes sean menores de edad, deberá informarse a los padres.

Siempre que sea posible, los cuestionarios deben garantizar el anonimato del encuestado, de modo que no se pueda obtener información sobre su identidad. De acuerdo con la ley de protección de datos, se deben tomar precauciones para mantener los datos fuera del alcance de terceros y para proteger la identidad de los participantes. También es obligatorio informar a los encuestados sobre los resultados de la encuesta.

Las buenas preguntas son clave para unas respuestas útiles⁵

El modo en que se formulan las preguntas influye directamente en las respuestas que obtendremos. Por ese motivo conviene detenerse y analizar los enunciados planteados. He aquí algunos consejos para la formulación de las preguntas:

- Las preguntas pueden ser cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas son apropiadas para obtener una información específica. Por lo general, en las preguntas cerradas existe una única opción de respuesta correcta, y a veces pueden contestarse simplemente con un «sí» o un «no». Por ejemplo: «¿Cuántos años tienes?» «¿Tienes una plaza de formación?». Las preguntas abiertas favorecen la aparición de nuevas ideas, perspectivas y debates. Estimulan la participación de los encuestados. Por ejemplo: «¿Puedes describir tu situación con más detalle?» «¿Cómo afrontas esta situación?» «¿Qué oportunidades ves en este proyecto?». Las preguntas abiertas y cerradas se pueden combinar perfectamente. Por ejemplo: «¿Has encontrado ya una plaza de formación?» (pregunta cerrada) «¿Por qué crees que te resulta difícil encontrar una plaza de formación?» (pregunta abierta).
- Utilizar las seis preguntas básicas: ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Por qué? ¿Cómo? Estas preguntas ayudan a analizar y comprender lo que está sucediendo y los motivos por los que sucede. ¿Cuándo ha sucedido x? ¿Por qué ha sido útil?
- Hay que procurar que la situación no acabe pareciéndole un «interrogatorio» al encuestado, como, por ejemplo, preguntar «por qué» demasiado seguido.

⁵ véase Herrero (2012: 34f)



Pruebas y mediciones

Descripción: las pruebas y mediciones pueden proporcionar información importante en varios puntos del ciclo del proyecto. En la fase inicial del proyecto, pueden aportar datos sobre la situación del público objetivo (por ejemplo, mediante pruebas de matemáticas o registrando el estado de salud de los participantes en un programa sanitario). Las pruebas suelen emplear métodos cuantitativos, aunque también es posible utilizar métodos cualitativos y mixtos.

+ Ventajas

- reflejan bien la evolución en el tiempo
- información comparable en pruebas estandarizadas

— Inconvenientes

- requieren un tiempo moderado
- requieren experiencia para su aplicación
- la prueba estandarizada puede no ser adecuada para la situación particular del público objetivo

Proyecto de ejemplo PFDF: con la ayuda de una prueba realizada antes y al final de los talleres, los profesores del taller de solicitud recogen el grado de conocimientos de los participantes.

Estudios de caso (case studies)

Descripción: en los estudios de caso, el foco de la encuesta se sitúa bien en los individuos o bien en un grupo claramente definido. Aquí se utilizan una amplia gama de métodos, tales como entrevistas semiestructuradas, observaciones sistemáticas, grupos de discusión, etc. Los estudios de caso son muy adecuados, por ejemplo, cuando queremos representar el impacto. La información obtenida desde estudios de caso combinada con declaraciones cuantitativas proporciona una imagen reveladora del impacto de un proyecto. Esa mezcla de datos cualitativos y cuantitativos es una buena base para el desarrollo del proyecto.

+ Ventajas

- relación directa con el público objetivo
- pueden proporcionar un buen contenido para la comunicación (*storytelling*)

— Inconvenientes

- en ocasiones, difícil generalizar

Proyecto de ejemplo PFDF: hasta el momento, el PFDF no ha realizado aún ningún estudio de caso sistemático, en el sentido de acompañar a los jóvenes regularmente a lo largo de su participación en el proyecto para registrar y exponer su evolución. A pesar de eso, sí se dispone de datos que permiten presentar casos individualizados. Esto se ha conseguido gracias a los datos recogidos por medio del seguimiento (notas escolares, tasa de asistencia, etc.), así como de la información cualitativa aportada en los diarios de padrinazgo.



Análisis documental

Descripción: la documentación interna y externa contiene una serie de información importante para el análisis del impacto. Entre los documento de carácter interno cabe mencionar el diseño de proyectos, informes o protocolos. Aquí encontraremos información relativa al planteamiento del proyecto, objetivos, resultados y modificaciones incorporadas durante su transcurso. Esta información también facilita un buen punto de partida para elaborar preguntas destinadas al proceso de evaluación.

Entre los documentos de carácter externos se incluyen estudios, encuestas o estadísticas (oficiales). Aquí se pueden encontrar datos particularmente interesantes de cara al análisis de necesidades y entorno. Además, pueden servirnos como punto de referencia.

+ Ventajas

Datos internos

- relevantes para el público objetivo específico y el espacio social
- bajo coste y rapidez
- participación del personal del proyecto/organización

Datos externos

- bajo coste
- relativamente fiables
- permiten constatar evoluciones (con registros regulares)

— Inconvenientes

Datos internos

- pueden ser difíciles de objetivar
- pueden no aportar información sobre relaciones causa/efecto
- la información puede no estar actualizada o completa

Datos externos

- no suelen estar vinculados al espacio social ni altamente integrados
- pueden no estar actualizados

Proyecto de ejemplo PFDF: para la evaluación externa del PFDF, el evaluador ha recurrido al diseño del proyecto y a los datos procedentes del seguimiento. Al inicio del proyecto, durante el análisis de necesidades, se han utilizado las estadísticas oficiales de desempleo juvenil en la región, así como documentos que contienen información sobre la situación del mercado de formación regional.

6.2 IMPACTOS DIFÍCILES DE RECOPILAR

Constatar el impacto puede llegar a ser un gran reto por varias razones. A continuación se exponen ejemplos que reflejan la dificultad de recopilar ciertos impactos. También se describen las opciones que nos facilitaría en cada caso el análisis del impacto.

Reto: constatar impactos que se producen después de largo tiempo

Muchos proyectos sociales buscan provocar ciertos tipos de impacto que solo podrán tener lugar pasado un tiempo. Para estar en disposición de sacar conclusiones al respecto, es imprescindible poder recoger datos al término del proyecto, o tras la participación de algún implicado en él. Esta tarea puede llegar a ser, en muchos casos, un gran desafío. La realidad es que a menudo resulta muy difícil y costoso ponerse en contacto con los exparticipantes después de mucho tiempo. Para facilitar las cosas, se

recomienda un buen mantenimiento de la base de datos de contactos. También es útil comunicar a los participantes tras la finalización del proyecto que nos gustaría volver a contactar con ellos pasado un cierto tiempo. Otro de los retos al que nos enfrentaremos será demostrar que los impactos a largo plazo se derivan de las actividades del proyecto. El lapso de tiempo transcurrido entre el final del proyecto y la manifestación del impacto suele ser lo suficientemente grande como para que tengan lugar otros factores capaces de influir en el desarrollo de los exparticipantes. A veces, muy pocas, de hecho, las evaluaciones del impacto se realizan con grupos de control. Como parte de la consulta a exparticipantes, se les puede pedir que valoren en qué medida ha influido el proyecto en su situación actual. También se puede recurrir aquí a la lógica del impacto y a los indicios recogidos durante la participación en el proyecto, a fin de



Importante: ¿Qué son los grupos de control?

Dentro del proceso de evaluación, un grupo de control es una muestra que aporta datos de referencia para comparar el grupo de participantes en un proyecto. Los grupos de control no forman parte del proyecto. Gracias a ellos, es posible comparar el grupo de participantes y extraer conclusiones sobre la eficacia del proyecto.

Estos grupos son un criterio para determinar la validez o la fiabilidad de los resultados de la evaluación. De lo contrario, se podrían atribuir al proyecto impactos que en realidad se deben a otras causas. Una evaluación del impacto con grupos de control, sin embargo, es muy compleja y rara vez se pone en práctica.

Importante: ¿Qué es el Retorno Social de la Inversión (SROI)?



El Retorno Social de la Inversión (*Social Return of Investment*) es una forma de medición del impacto social que se ocupa de la evaluación de la plusvalía social generada por proyectos (sociales). En los últimos años, su demanda está aumentando cada vez más, aunque también es objeto de críticas.

En el análisis del SROI se intentan cuantificar los resultados del proyecto y expresarlos en términos monetarios. Por norma general, se suele calcular a partir de los costes que el Estado se ahorra por medio de los proyectos. De acuerdo con esta teoría, la reinserción social de delincuentes supone menos costes para el Estado en términos de encarcelamiento o de asistencia de trabajadores sociales. Los análisis del SROI son procedimientos muy complejos que exigen un alto grado de especialización. Por otra parte, dada la complejidad de la sociedad y las interrelaciones que los impactos tienen en ella, cabe cuestionarse el valor real de esas cifras.

Fuente: Hoelscher (2011: 32)

fundamentar nuestra argumentación. Si, durante el proyecto, se comprueba que se ha producido un impacto sobre los participantes en los niveles de *outcome* 4 (conocimientos) y 5 (comportamiento y actuación), entonces se puede inferir con cierta seguridad que el proyecto también tendrá un impacto a largo plazo en el ámbito de su situación personal (nivel de *outcome* 6).

Reto: los participantes no quieren o no pueden ser consultados

En algunos proyectos, es difícil consultar a los participantes. Los motivos pueden ser de distinta índole: algunos públicos objetivo son reacios a participar en las encuestas por temor a posibles repercusiones negativas. Un ejemplo serían personas víctimas de algún tipo de violencia o involucradas en el crimen. Por eso es tan importante garanti-

zar a los encuestados su total anonimato. En otros casos, el público objetivo no está en condiciones de dar ese tipo de información (por ejemplo, niños pequeños o personas con graves patologías mentales). Una posible manera de recabar información en situaciones semejantes sería consultando a personas allegadas (como los padres o cuidadores).

Reto: constatar impactos de la campaña/defensa

Los proyectos de campaña o defensa son aquellos cuya actividad se centra en representar los intereses de grupos o en defender asuntos que generan preocupaciones específicas. Ejemplos de ello son las campañas contra el tabaquismo o movimientos a favor del medio ambiente, políticas educativas o integración social. El objetivo es ejer-



Consejos importantes para la recogida de datos

- Comenzar con la planificación de la recogida de datos, ya en la fase de planificación del proyecto.
- Diseñar las herramientas de recogida sobre la base de las preguntas y los indicadores que se hayan definido.
- No recoger datos en exceso, sino centrarse en responder a las preguntas clave.
- Recurrir primero a datos disponibles, antes de recoger datos «frescos».
- Diseñar las herramientas de recogida de modo que no generen excedentes de datos.
- Utilizar diferentes fuentes de datos y métodos de recogida.
- Probar las herramientas de recogida antes de ponerlas en práctica.

cer la mayor influencia tanto en los responsables políticos como en la opinión pública, y hacer que se activen procesos de cambio social mediante un cambio de conciencia y de comportamiento.

En un contexto como este, es difícil determinar si se ha causado un impacto. La incidencia en la sociedad de un impacto provocado por una campaña puede verse mejor en estudios a gran escala (p. ej., sobre el estado de salud de la población), los cuales suelen ser poco viables para organizaciones individuales. Un método aquí sería definir subobjetivos en las etapas de la lógica del impacto, para los que también pueden recogerse datos. Estos serían, por ejemplo, la influencia de autoridades e informadores relevantes, siempre que se pueda comprobar si estas personas han recogido las reclamaciones o asumido los argumentos en sus razonamientos, o una gran cobertura del asunto en los medios. A este respecto, el método de rastreo del *outcome* (*outcome mapping*) resulta de gran ayuda a la hora de elaborar y comprobar los objetivos de impacto (véase Bibliografía al final del manual).

Reto: constatar impactos cuando el grupo objetivo son organizaciones

En aquellos proyectos cuyo grupo objetivo no son los individuos, sino organizaciones, se consideran impactos los beneficios que obtienen las organizaciones gracias a la actividad del proyecto. Los cambios en cuanto a conocimientos y a modo de operar de la organización vendría a ser un *outcome* a medio plazo. El impacto a largo plazo sería el trabajo efectivo de la organización.

Estos impactos se representan básicamente con datos cuantitativos, aunque también, hasta cierto punto, con datos cualitativos. Pongamos un ejemplo: en un proyecto de apoyo a organizaciones en la captación y gestión de voluntarios, el impacto de nivel 4 de *outcome* surgiría cuando la organización haya aprendido a captar y gestionar voluntarios. El *outcome* de nivel 5 llegaría en el momento en que la organización pusiera en práctica ese conocimiento adquirido. En cuanto al nivel 6 de *outcome*, el impacto tendría lugar si la organización llega a optimizar sus proyectos de manera efectiva gracias a la mejor gestión del voluntariado.

Reto: constatar impactos de tipo *impact*

El reto de constatar impactos de nivel social (*impact*) entraña dificultades similares a las de la detección de impactos que tienen lugar al finalizar un proyecto. El motivo es que los cambios sociales suelen tardar mucho tiempo en manifestarse, y para entonces el proyecto ya ha cesado su actividad. Pero no solo por eso es difícil atribuir a un proyecto los impactos producidos. En contextos sociales complejos, hay muchos factores diferentes que pueden influir sobre los acontecimientos. En casos así, filtrar el «impacto neto» de un proyecto en concreto es muy complicado. Con todo, esto no nos debe hacer desistir en el intento de sacar conclusiones sobre nuestros impactos en el plano social. Y mucho menos en la actualidad, donde cada vez se exige más este tipo de información. Una evaluación metódica de calidad en cuanto al impacto requiere, sin

embargo, el uso de grandes recursos. En lo que al proyecto respecta, esto significa que nuestro análisis del impacto debe tener en cuenta la cuestión del *impact*, pero sin dejar de seguir una gestión de expectativas realista.

Reto: constatar el impacto en propuestas abiertas

Las propuestas abiertas para niños, jóvenes o personas mayores a menudo conllevan una cierta dificultad a la hora de determinar su eficacia. Por esa razón se ven sometidas a una cierta «necesidad de justificarse». Por lo general, el grupo de participantes en una propuesta es muy heterogéneo y la participación irregular. Eso hace aún más difícil establecer objetivos de impacto y demostrar su consecución.

Al formular objetivos de impacto e indicadores para propuestas abiertas, convendría tener en cuenta lo siguiente: ¿por qué participan esas personas en la propuesta? Probablemente el motivo por el que cierto centro de ancianos es frecuentado no es solo el hecho de que el café sea muy bueno o que la tarta sea barata, sino también porque los visitantes tienen la ocasión de conocer a otras personas, compartir experiencias y hacer cosas juntos que, en definitiva, mejoran su calidad de vida. ¿Cuáles serían aquí los objetivos de impacto y los indicadores?

Y, aunque visto desde fuera pueda parecer que los jóvenes que van al centro de ocio lo hacen «solo por diversión», en el fondo esta propuesta es para ellos un espacio importante donde pueden (entre otras cosas) enriquecer sus habilidades personales, sociales, culturales y

políticas, y donde aprenden a asumir responsabilidades. ¿Cuáles serían aquí los objetivos de impacto y los indicadores?

Análisis cualitativos, estudios de caso y anécdotas pueden servir aquí muy bien como métodos de recogida de datos, ya que nos dan una imagen precisa al combinarse con las cifras cuantitativas de *output* y las conclusiones sobre la satisfacción de los participantes.

Reto: constatar impactos en proyectos de prevención

Que los jóvenes no empiecen a fumar o que las adolescentes no se queden embarazadas son, entre otros, objetivos de proyectos de prevención. Pero ¿cómo se puede demostrar que esos impactos se deben al proyecto?

Si se ha trabajado directamente con el público objetivo, entonces, un tiempo después de que los participantes hayan concluido su participación en el proyecto, se podrá determinar si se ha obtenido el impacto deseado, o si sigue teniendo efecto. Este tipo de proyectos es otro donde el trabajo con grupos de control no suele ser viable. Aun así, una posible opción sería hacer comparaciones entre grupos análogos, como, por ejemplo, entre jóvenes de clases paralelas o de otros centros en el barrio. Al contrastar los que han participado con los que no, podríamos saber si el proyecto ha tenido impacto entre los participantes.

De nuevo, también aquí se puede recurrir a la lógica del impacto y a los indicios recogidos durante la participación en el proyecto, a fin de basar nuestra argumentación (véase «Constatar impactos que se producen después de largo tiempo»).

6.3 CRITERIOS DE CALIDAD PARA LA RECOGIDA DE DATOS

Uso de múltiples fuentes de datos y métodos de recogida de datos

Para garantizar que nuestro cruce-ro sigue el rumbo correcto, seguramente no nos conformaremos con mirar desde el puesto de observación, sino que recurriremos a otras fuentes de información, como pueden ser los mapas o el GPS. Disponer de varias perspectivas nos ayuda a obtener un resultado lo más significativo posible y a evitar errores de navegación.

En el análisis de impacto, es importante combinar diferentes fuentes y métodos de recogida de datos, con el fin de verificar la calidad de los datos y aplicar mejoras, si es necesario. Con vistas a un análisis lo más significativo posible, por lo tanto, se recomienda emplear métodos de recogida de datos cuantitativos y cualitativos. En términos técnicos, este recurso se conoce como «triangulación».

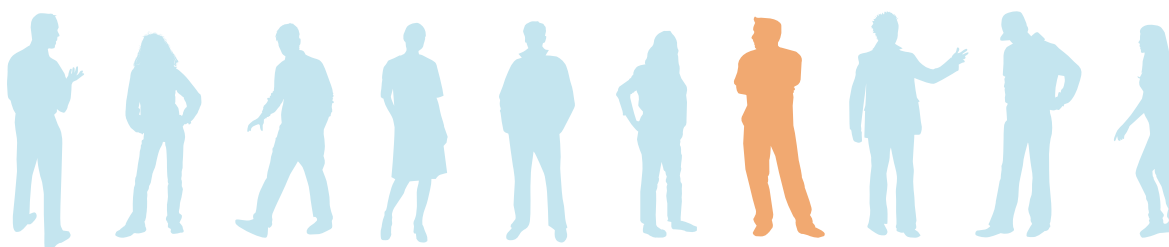
Probar las herramientas de recogida de datos

Antes de poner toda la maquinaria en marcha y de que un posible error pase a ser «grave», conviene probar las herramientas de recogida de datos (es decir, el cuestionario o el guion de la entrevista). Porque por muy bien desarrollados que estén los instrumentos y procedimientos, siempre puede colarse algún error que ponga en peligro la calidad de la recogida de datos. Por lo tanto, vale la pena tomarse la molestia de probar las herramientas en un número reducido de personas. En la fase de «pre-prueba», debe hacerse hincapié en los siguientes puntos:

- ¿Están formuladas las preguntas de forma clara y sin ambigüedades? ¿El vocabulario elegido es comprensible para el público objetivo, o hay extranjerismos, tecnicismos, etcétera?
- ¿Están escritas de manera coherente y teniendo en cuenta que no sean incómodas u ofensivas para los encuestados?
- ¿Están formuladas de forma clara y sin ambigüedades las instrucciones a las personas que llevan a cabo la encuesta?
- ¿Es proporcionada la cantidad de preguntas? A menudo, las encuestas se hacen demasiado largas, con lo que los encuestados se impacientan y se desconcentran. Esto afecta negativamente a la calidad de las respuestas.

Proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDf)

Para determinar si ha habido mejoras en el rendimiento académico de los participantes, se utilizan varios métodos de recogida de datos: por un lado, se han ido registrando las calificaciones de los alumnos en las distintas materias, por otro se les ha sometido a una observación sistemática durante las clases y, por último, se ha pedido a los maestros que valoren el progreso de los jóvenes.



Procesamiento y análisis de los datos

7

En este capítulo vamos a ver...

- cómo se evalúan los datos recogidos y cómo se analizan para poder obtener información de utilidad;
- la forma de extraer conclusiones y obtener pautas de actuación concretas a partir de esta información.

Los comentarios de los pasajeros que se han podido recoger durante y después del viaje, nuestras propias impresiones y la información de otras personas implicadas en el viaje... Es momento de poner en orden y analizar toda esa información: ¿se ha llevado a los pasajeros al destino planificado? ¿Ha ido el viaje según lo planeado? ¿Ha gustado la travesía a los pasajeros? ¿Han sacado algún provecho del viaje? ¿Alguien lo pasó mal? Y, si es así, ¿por qué? ¿Qué consecuencias se derivan de ello de cara a futuros viajes?

En el capítulo anterior se expuso el modo en que se deben recoger los datos. Si se dispone de los datos, ya se ha dado un paso importante. Aun así, todo el esfuerzo realizado para ello solo habrá valido la pena si todo eso no acaba en una estantería, dentro de carpetas llenas de cuestionarios y acumulando polvo, o en las profundidades del ordenador, en forma de tablas de Excel aún por abrir. Los datos son un «tesoro» que se debe aprovechar después de encontrarlo. Así pues, el paso siguiente será convertir los datos en información que nos aporte conocimientos y que nos ayude a gestionar nuestros proyectos orientados al impacto.

En función de nuestro interés cognitivo y de la cantidad y la calidad de los datos disponibles, la evaluación y el análisis pueden ser procesos muy exigentes, aunque necesarios para nuestra experiencia y conocimientos. Teniendo esto en cuenta, pues, el objetivo de es-

te capítulo no será convertirnos en «profesionales» del análisis de datos. Aquí aportaremos una serie de consejos prácticos para trabajar con los datos, de modo que nos permita aplicar con autonomía su análisis incluso en proyectos pequeños.

Mediante cuatro pasos aprenderemos a sacar conclusiones útiles a partir de una «montaña de información» y convertirlas en pautas de actuación. Lo primero de todo es dilucidar el momento y las competencias para la evaluación y el análisis.

7.1 VALORACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS: ¿CUÁNDO Y CON QUÉ FRECUENCIA?

La experiencia ha demostrado que los datos que no se usan pronto tras su recogida, se pierden. Por lo tanto, la evaluación y el análisis de los datos se llevarán a cabo tan pronto como sea posible después de su recogida. En primer lugar, es la única manera de garantizar la vigencia de esa información cuando, más adelante, la utilicemos para gestionar el proyecto e informar sobre él. En segundo lugar, solo así dejamos abierta la puerta a una pronta rectificación del proceso de recogida, en caso de detectar ambigüedades tras la recopilación.

Esto significa que, normalmente, la *evaluación* de los datos se adapta al ritmo de la recogida de datos (véase el cap. 4 «¿Cuándo deben realizarse el seguimiento y la evaluación?»). No obstante, en el *análisis de datos*, el momento del análisis depende del asunto a tratar en cada caso. Así, los datos pueden analizarse poco después de su recogida, por ejemplo, para tener una idea del statu quo actual. Esos mismos datos podrán volver a utilizarse más adelante, en otros tipos de análisis, como, por ejemplo, para determinar el progreso a lo largo del tiempo.

Proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF)

La información recogida como parte del seguimiento periódico será evaluada y, en primera instancia, analizada por la dirección del proyecto.

Los resultados se expondrán, se discutirán y se indagará en ellos durante la reunión del equipo directivo. Entre los asistentes se podría convocar, si fuera necesario, a los patrocinadores y a los maestros.

Al presentar los resultados de la evaluación externa (enfocada en las «competencias sociales de los participantes»), además del equipo directivo estaban presentes varios padrinos experimentados, los tutores de los alumnos participantes en el proyecto, así como dos representantes de las empresas que habían ofrecido plazas de formación. Esto hizo posible que se pudieran comparar los resultados de la evaluación con las experiencias cotidianas de las distintas partes interesadas y debatir sobre ello.

7.2 VALORACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS: ¿A QUIÉN CORRESPONDE?

Tanto en las labores de seguimiento como en las de evaluación interna, la evaluación de los datos cae dentro de la competencia de los mismos miembros del equipo que hayan recogido los datos. Cuando se trata de varias personas, es útil asignar a un responsable para que actúe como punto de convergencia de todos los datos y que coordine la evaluación. En evaluaciones externas, el análisis es parte de la labor de los evaluadores externos.

La calidad de los resultados analíticos depende de manera decisiva de las personas encargadas del análisis. Por ese motivo, nunca debería hacerse «a puerta cerrada». Siempre es bueno intercambiar ideas con otros colegas del proyecto e im-

plicar a aquellas partes interesadas con capacidad para evaluar los resultados del análisis y cuestionarlos, si es necesario. De esta manera abrimos el abanico interpretativo de los resultados, favorecemos el descubrimiento de posibles errores en las conclusiones, y hacemos que se puedan implantar los procesos de aprendizaje deseados sobre una base más amplia desde buen principio. Si llevamos esto al caso de una evaluación externa, el evaluador deberá presentar los resultados ante un grupo representativo de las partes interesadas para analizar el enfoque específico y el propósito de la evaluación, y aceptar las aportaciones de estas personas.



¿Qué queremos saber?

Algo que no se debería hacer es evaluar «por evaluar» o analizar «por analizar». Esas tareas hay que hacerlas siempre teniendo presente los intereses particulares y la información última que buscamos en cada caso.



Consejo: las siguientes preguntas ayudan a trabajar con los datos

Preguntas para la evaluación de datos	Preguntas para la prueba de viabilidad	Preguntas para el análisis de datos (comparaciones)	Preguntas para el análisis de datos (conclusiones)	Preguntas para las pautas de actuación
Paso 1	Paso 2	Paso 3		Paso 4
¿Muestran los datos alguna tendencia o agrupamiento (<i>clustering</i>)?	¿Se ha sometido la evaluación a un control de calidad? ¿Difieren mucho los resultados de la estimación realizada por las partes interesadas en el proyecto, hasta el punto de que podrían afectar a la evaluación?	¿Cómo es el resultado en comparación con: resultados anteriores/ resultados previstos/resultados de otros proyectos? ¿Es el resultado mejor/peor de lo esperado? ¿Se muestra algún progreso que se desvíe de lo planificado?	En caso afirmativo/ negativo, ¿por qué? ¿Se puede detectar algún vínculo? ¿Se manifiesta algún cambio en el planteamiento básico o en el entorno del proyecto (p. ej., respecto a las necesidades)?	¿Cómo se puede cambiar eso? ¿Debe adaptarse el proyecto? ¿Deben ajustarse los planes? ¿Qué debería hacerse?
¿Qué información adicional se necesita para responder a las preguntas? ¿Qué puntos se deben reconsiderar/ volver a analizar con más precisión?				

7.3 DE LA PREPARACIÓN DE DATOS A LA ELABORACIÓN DE RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN, EN CUATRO PASOS

A continuación se muestra cómo llegar en cuatro pasos, partiendo de los datos recogidos en el análisis del impacto, a obtener pautas de actuación de cara a un diseño del proyecto aún más orientado al impacto (cuando sea necesario).

Si bien hay cierto tipo de datos que permiten extraer conclusiones con relativa facilidad, la verdad es que, por lo general, antes de poder sacar partido de ellos, es necesario someterlos a un procesamiento y a una evaluación «en bruto» (paso 1). Al realizar estas labores, es imprescindible hacer hincapié en la calidad

de la evaluación de los datos (paso 2). El análisis de datos (paso 3) tiene como objetivo poner los datos en contexto, trazar interconexiones, identificar progresos y, por último, evaluar e interpretar los resultados a partir de comparaciones. A continuación se utilizan los resultados del análisis de datos para desarrollar pautas de actuación (paso 4).

Paso 1: procesar y evaluar datos

Incorporar los datos recogidos en un formulario, de modo que puedan ser evaluados. Este *procesamiento* impli-

ca la sistematización y el resumen de los datos. El tipo de procesamiento dependerá de cómo se hayan recogido los datos (véase el apartado 6.1 «Métodos de recogida de datos»). Para datos *cuantitativos*, se pueden utilizar tablas (p. ej., con Excel). Para datos *cualitativos*, recogidos, por ejemplo, mediante entrevistas o cuestionarios con preguntas abiertas, primero habrá que sistematizar y resumir los puntos clave. A continuación, en la fase de *evaluación*, se resumirá la información a partir de cada conjunto de datos.

Paso 2: prueba de viabilidad

La prueba de viabilidad es un paso a primera vista pequeño, pero muy importante. De hecho, un error, sea

en la recogida o en el análisis de los datos, podría distorsionar notablemente los resultados de un estudio. Por ese motivo conviene someter el proceso de evaluación a un control de calidad continuo. Si bien la evaluación de los datos no debería implicar más que a unas pocas personas, en la prueba de plausibilidad es productivo incluir a todas aquellas partes interesadas que conozcan bien el proyecto y cuyas aportaciones puedan enriquecer nuestra valoración de los resultados. Gracias a ello saltarían a la vista, por ejemplo, resultados anómalos que a unos podrían pasar desapercibidos, pero que serían inadmisibles para otros al contradecir su experiencia o sus percepciones. Acudir, cuando proceda, al asesoramiento de expertos.

Procesamiento de datos en una tabla

	ID de apadrinado ¹			Nota en lengua alemana		Participación en taller de formación		Asistencia completada		Certificación		Acceso a plaza de formación	
	1.º año	2.º año	3.º año	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no
101	5	5	7	x		x		x		x		x	
102	4	3	4	x			x		x		x		x
103	3	4	4		x	x		x		x			x
104	4	5	5	x		x		x		x		x	
...													
...													
Evaluación	4	4,25	5	3	1	3	1	3	1	2	1	2	2

¹Por motivos de confidencialidad y para facilitar la evaluación de grandes cantidades de datos, los datos se indican codificados.

Paso 3: analizar los datos

La evaluación de los datos en el paso 1 es puramente descriptiva. Es decir, que los resultados se presentan «tal cual». Por ejemplo: «el 30 % de los jóvenes han obtenido una plaza de formación». El análisis de los datos se basa en esta declaración y refleja los resultados. Los resultados son evaluados e interpretados sobre la base de comparaciones. Importante: en este escenario concreto, «evaluación» no se refiere a extraer conclusiones sobre si el proyecto en sí es «bueno» o «malo», sino que se trata de contextualizar los resultados y, a partir de ahí, determinar si el proyecto va por buen camino.

A efectos de una gestión orientada al impacto, el análisis de los datos es un paso muy importante, ya que proporciona los cimientos para el aprendizaje y la mejora.

Hacer comparaciones: importante pero... ¡con prudencia!

Las comparaciones son un elemento clave en el análisis de los datos: son la base para la evaluación de los resultados. Sin embargo, dentro del sector sin ánimo de lucro, la idea de comparar el trabajo propio con el de otros proyectos genera un

cierto malestar en un buen número de personas. Se pueden enumerar varias razones. En primer lugar, muchos de los proyectos consideran su trabajo tan «único» que no lo creen comparable con nada. Por otro lado, existe el miedo (no del todo infundado) a que los agentes financiadores puedan decidir dónde invierten su apoyo en función de los resultados de esas comparaciones. De hecho, las comparaciones puramente cuantitativas no son un buen criterio para la toma de decisiones sin una interpretación de los números de por medio. Por ejemplo, no tiene sentido comparar la cuota transitoria de los estudiantes a una formación profesional entre regiones subdesarrolladas y regiones donde la oferta de formación es alta, sin tener en cuenta la situación real del mercado laboral. Basar el éxito exclusivamente en cifras «sin más», como puede ser la cuota transitoria hacia la formación, también puede hacer que proyectos cuya financiación depende de este índice sean más proclives a trabajar con jóvenes, lo cual ya se sabe desde el principio que va a darles más opciones de que la balanza se decida a su favor. Este fenómeno, llamado *creaming* (algo así como «quitar la crema»), viene a significar que

Proyecto de ejemplo PFDF

Los padrinos administradores son los encargados de recopilar periódicamente los datos de seguimiento, para después transmitirlos a la dirección del proyecto.

Para garantizar la calidad de los datos recogidos, la dirección del proyecto facilita asistencia a los administradores en esta tarea desde el primer momento. La dirección del proyecto comprueba la viabilidad de los datos durante la integración y el análisis y solicita algunas aclaraciones a los administradores. Los debates en el equipo directivo sirven como un nuevo control de calidad.

los «casos difíciles» se descartan de los proyectos y ni siquiera se les da una oportunidad. Cuando se hacen comparaciones, por lo tanto, debe hacerse con precaución, procurando que la interpretación de los resultados se limite al contexto particular de cada caso. Porque a pesar de los retos: las comparaciones son la base fundamental para el aprendizaje y la mejora (véase el cap. 8). Sin comparaciones es prácticamente imposible determinar lo bueno que es un proyecto ni su evolución. Las comparaciones proporcionan una base para el debate, el aprendizaje (común) y la toma de decisiones.

Clases de comparaciones

Las comparaciones son significativas cuando se hacen bajo un interés cognitivo particular. A raíz de los datos recogidos durante el análisis del impacto, se pueden establecer diferentes clases de comparaciones. La mayoría de ellas se sacan de dentro del mismo proyecto, aunque también las hay que contrastan los resultados del proyecto con datos de otros proyectos. La modalidad de comparación a utilizar en nuestro análisis del proyecto dependerá del asunto que estemos tratando.

A continuación se presentan las

diferentes clases de comparaciones. Por medio del ejemplo del «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF) se ilustran las posibles conclusiones que podemos extraer a partir de ellas en el contexto del análisis de datos.

Atención: estos ejemplos no tienen por qué ser válidos para cualquier proyecto. La exposición de las clases de comparaciones solo pretende ofrecer una visión general de las múltiples opciones a las que uno puede acogerse, en función de las circunstancias.

1. Comparación antes-después

Comparan cambios que tienen lugar en un período de tiempo.

Ejemplo: debe determinarse si ha mejorado la nota en la asignatura de matemáticas obtenida por estudiantes de una misma clase que participan en el proyecto del PFDF (véase la tabla de abajo).

Posibles conclusiones del análisis:

La nota media del estudiante participante ha mejorado en 0,6 puntos en un plazo de dos cursos escolares. Para determinar en qué medida se puede atribuir ese cambio a la

	Nota media del conjunto de la clase	Nota media de alumnos participantes	Nota media de alumnos no participantes en el proyecto (grupo de control)
antes del proyecto (datos de referencia)	5,6	5,6	5,6
1.er año	6,1	6,4	5,6
2.º año	6,3	6,7	5,8

participación en el proyecto, deben hacerse otras comparaciones adicionales. Por ejemplo, se comparan las notas de los alumnos de las clases que participaron en el proyecto con las de los alumnos de una clase paralela que no haya participado en la propuesta del PFDF. De lo contrario, podría darse el caso de que hubieran mejorado las notas de toda la clase, pero debido a la entrada de una nueva profesora de matemáticas. En tales circunstancias, la participación en el proyecto no podrá considerarse como factor desencadenante de la mejora.

2. Comparación objetivo-realidad

Comparan los resultados reales con los objetivos previstos (valores objetivo) del proyecto.

Ejemplo 1: debe determinarse si el porcentaje de jóvenes participantes que han accedido a una plaza de formación directamente después de su certificación ha seguido la evolución prevista.

*1: en el primer año, el proyecto no ha alcanzado los objetivos pre-

vistos. Ante un caso así, cabe plantearse si un cambio de contenidos y procesos en el proyecto podría contribuir a una mejora. Al mismo tiempo, también habría que considerar si el objetivo se había puesto demasiado alto y, de ser así, ajustarlo. Esto suele ser normal en los inicios de proyecto, cuando aún no hay suficiente experiencia. En casos así, una comparación con proyectos (afines) puede ser útil.

*2: después de haber alcanzado el valor objetivo al cabo del primer año, la cuota transitoria ha caído de nuevo. No es motivo para que cunda el pánico, pero sí una llamada de atención. La causa podría estar en el mismo proyecto (¿Podemos detectar una pérdida de calidad? ¿Han cambiado los requisitos y aún no se han tomado medidas al respecto?), o tal vez dependa más bien de un factor externo (p. ej., una disminución en la oferta de plazas de formación en la región). Ante tal coyuntura, vale la pena volver a echar un vistazo al árbol de problemas (véase el cap. 1), donde podremos contemplar toda la estructura de relaciones causa-efecto en la que se mueve el proyecto.

	Cuota transitoria real	Cuota transitoria objetivo	Porcentaje de diferencia
1.er año	50 %	70 %	-20 ^{*1}
2.do año	75 %	70 %	+5
3.er año	60 %	70 %	-10 ^{*2}

Ejemplo 2: debe determinarse si los padrinos están satisfechos con la atención recibida por parte del administrador.

Posibles conclusiones del análisis:

El 40 % de los padrinos no están satisfechos con la atención. Aunque los administradores del proyecto no hubieran fijado un valor objetivo explícito con el que se puedan comparar estos resultados, tras la evaluación de los datos se convino que este valor era sorprendente y demasiado alto. ¿De dónde puede venir la insatisfacción? ¿Podemos saber si viene, por ejemplo, de los padrinos que están en el mismo grupo? ¿Con qué frecuencia se mantiene contacto con estos padrinos? ¿Qué se puede hacer para aumentar la satisfacción?

muy satisfechos	10 % (n=5)
bastante satisfechos	50 % (n=25)
bastante insatisfechos	30 % (n=15)
muy insatisfechos	10 % (n=5)
total	100 % (n=50)

Ejemplo 3: comparación de las expectativas/objetivos de los participantes y sus padrinos con los resultados realmente alcanzados.

En el PDFD, los jóvenes apadrinados y sus padrinos reflexionan juntos para acordar mejoras (realistas) a alcanzar en las asignaturas de matemáticas y lengua.

Posibles conclusiones del análisis:

A tenor de los resultados, habría que considerar lo siguiente junto con el apadrinado: «¿De los objetivos acordados, cuáles hemos alcanzado? ¿En qué puntos podemos estar satisfechos de nuestro trabajo? ¿En qué puntos tenemos que seguir trabajando? ¿Qué medidas adicionales, como, por ejemplo, la asistencia a clases de refuerzo adicionales, podrían ayudarnos a ello?».

	nota en Matemáticas	nota en Lengua
nota al inicio del padrinazgo	2	3
objetivo acordado para el final del año escolar	5	6
nota en evaluación intermedia	2	5
nota al final del año escolar	4	6

3. Comparaciones entre diferentes planteamientos de proyecto

Las comparaciones entre diferentes formas de ejecución del proyecto permiten establecer conclusiones sobre los factores de éxito. Si el concepto de un proyecto ha sido sometido a cambios, como, por ejemplo, tras una evaluación, los resultados de la evaluación anterior se pueden comparar con los de la nueva y, de esa manera, determinar si los cambios aplicados han traído mejores resultados.

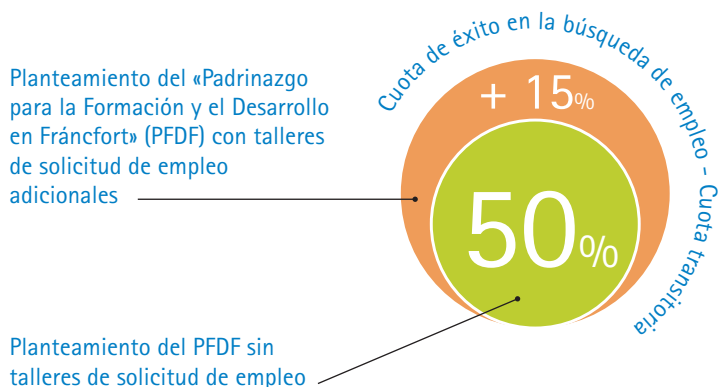
Ejemplo: debe determinarse si los jóvenes que, además del padrinazgo, asistieron a un taller de solicitud de empleo, han tenido más éxito en su búsqueda de plazas de formación.

Posibles conclusiones del análisis:

Los talleres de solicitud de empleo parecen tener un efecto positivo en la cuota transitoria. En este ejemplo, los responsables del proyecto tenían la sensación, según sus experiencias cotidianas en el proyecto, de que los talleres eran un factor de éxito importante para el acceso a la formación profesional. Al analizar los datos, se confirmó este presentimiento.

Si durante el primer análisis no queda claro qué factores deberían ser el foco de atención, entonces se puede recurrir al «instinto»: ¿Qué componentes (p. ej., talleres de solicitud o clases de repaso) y factores de calidad (p. ej., clases de repaso). Si durante el primer análisis no queda claro qué factores deberían ser el foco de atención, entonces se puede recurrir al «instinto»: ¿Qué componentes (p. ej., talleres de solicitud o clases de repaso) y factores de calidad (p. ej., clases de repaso por profesores cualificados) hay en el proyecto que nos permitan sacar conclusiones acerca de los criterios de éxito? Por ejemplo, ¿habían asistido a talleres de solicitud los participantes que sí encontraron una plaza de formación? O ¿fueron los jóvenes cuyas notas habían mejorado de manera significativa los mismos que habían asistido a clases de refuerzo con un profesor cualificado?

Saber responder a estas preguntas puede ser muy útil para el desarrollo de criterios de calidad. En el proyecto del «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF) se decidió, pues, mantener las clases de repaso impartidas por profesores cualificados y retirar a los profesores en prácticas, hasta que los recursos financieros lo permitan.



4. Comparaciones entre público objetivo y subgrupos objetivo

A la hora de abordar ciertas preguntas en el análisis y la evaluación de los datos, puede ser útil hacer diferenciaciones en función de los distintos públicos y subgrupos objetivo.

Ejemplo: debe determinarse si se ha llegado a todos los (sub)públicos objetivo como estaba previsto.

Posibles conclusiones del análisis:

En el análisis de necesidades, el PFDF identificó a los jóvenes de ori-

gen inmigrante en tanto que grupo objetivo con necesidades especialmente altas y cree que merecen una atención especial. Con todo, parece que, dentro de este subgrupo de jóvenes, no se llega tanto a chicas como a chicos. Cabe, pues, preguntarse acerca de las razones: ¿reflejan los números la distribución y las necesidades de las clases a las que se presta atención actualmente? Porque bien puede ser que, en un año determinado, haya menos chicas estudiantes de origen inmigrante que encajan en las condiciones del proyecto. O ¿no será mejor pensar cómo potenciar la participación de este (sub)grupo en el proyecto?

Participantes		
chicos	de origen inmigrante	10
	de origen nativo	15
chicas	de origen inmigrante	5
	de origen nativo	20
total		50

5. Comparaciones entre proyectos/benchmarking

El *benchmarking* es una forma especial de aprendizaje entre organizaciones. El término *benchmark* puede traducirse como «escala» o «referencia», mientras que *benchmarking* correspondería a «evaluación comparativa». En el ámbito que nos ocupa, el *benchmarking* se entiende como la comparación

(continúa) de costes, resultados o impactos con otros proyectos similares. Puede tratarse de comparaciones entre proyectos similares de distintas organizaciones, aunque también entre un mismo proyecto en ubicaciones diferentes. Aunque el *benchmarking* bien puede cubrir la totalidad del proyecto, a menudo tiene más sentido centrarse en un aspecto particular.

El requisito indispensable para

Proyecto	Cuota transitoria de los participantes en la formación en el año x
«Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF)	60 %
<i>Hop on the Job</i>	75 %
Jobonautas	65 %

poder hacer comparaciones significativas entre proyectos es, lógicamente, que se puedan comparar. Pero aunque muchos proyectos tienen unas características muy singulares: salvo pocas excepciones, difícilmente encontraremos un proyecto que no admita (al menos parcialmente) comparación alguna con ningún otro. Se trata, pues, de mantener los ojos abiertos y saber localizar entre nuestros contactos aquellos que estén en proyectos similares.

Si se desea realizar un *benchmarking* «metodológicamente correcto», entonces es preciso seguir un procedimiento muy complicado que requiere una gran cantidad de conocimientos y que quedaría fuera del alcance de este manual. Por ahora bastará con recordar una idea básica en torno al *benchmarking*: que puede ser una guía para orientar el desarrollo de nuestros proyectos.

Así pues, teniendo presente que las comparaciones de *benchmarking*, o evaluaciones comparativas, ofrecen una gran oportunidad para el desarrollo de un proyecto orientado al impacto, podremos utilizar este recurso para el aprendizaje mutuo entre organizaciones. Por lo tanto: como parte de un proceso

de «*benchmarking* cotidiano», hay que seguir de cerca a aquellas organizaciones que trabajan en proyectos afines. Si observamos que una organización opera de manera especialmente más eficaz o eficiente que la nuestra, o que han incorporado un concepto interesante en uno de sus módulos de proyecto: ¡hay que fomentar el intercambio! Es posible que de ahí surjan ideas sobre cómo mejorar aún más nuestros propios procesos, conceptos y resultados; o que se lleguen a aprender cosas a nivel de la organización.

Ejemplo: comparación de cuotas transitorias a la formación profesional en tres proyectos.

Posibles conclusiones del análisis:

La comparación con otros dos proyectos muestra que estos generaron un aumento de cuotas transitorias superior al del PFDF. En primer lugar habría que determinar, por un lado, si esos proyectos tienen enfoques análogos, por otro, si trabajan en la misma región o en una región con condiciones marco análogas y, por último, si tienen tan buenos resultados de manera habitual o si, por casualidad, resulta que esta promoción escolar ha sido especialmente buena, con lo que el resultado no sería representativo. En un siguiente paso, los responsables del proyecto PFDF deberían buscar el diálogo con las otras organizaciones, a fin de averiguar los «factores de éxito» de esos proyectos (tal vez talleres adicionales, propuestas de prácticas, una atención más larga o más intensiva de los padrinos), y si habría que tratar de integrarlos en el diseño del proyecto PFDF.

Paso 4: conclusiones y pautas de actuación

Por muy complejos que sean los procesos de recopilación y análisis de datos, no servirán de nada si no se aprovechan los resultados. Por lo tanto, el cuarto paso consiste en usar los resultados del análisis de datos para extraer pautas de actuación. Estas recomendaciones nos allanan el camino para la manipulación de los resultados del análisis del impacto. Para la gestión orientada al impacto, este es un paso clave que puede llegar a dar mucho de positivo, si se aplica con esmero.

Desarrollar pautas de actuación «a puerta cerrada» es, por lo general, un medio eficaz para garantizar que no se pongan en práctica. Al igual que en el resto del ciclo de gestión orientada al impacto, aquí también el enfoque participativo es la clave del éxito. Los resultados deben ser presentados y analizados junto con las partes interesadas pertinentes en el contexto de una sesión formal. Tampoco habría que desestimar la participación, a ser posible, de otras personas expertas. Los resultados que se deriven del análisis común en esas sesiones servirán para formular *conjuntamente* las recomendaciones, a fin de que las partes interesadas puedan identificarse con ellas y estar dispuestas a poner en práctica los siguientes pasos, o ser partícipes de ellos.

Proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF)

En algunos casos puede ser necesario recopilar datos adicionales (posiblemente con otras herramientas) para elaborar el análisis:

Una de las respuestas al cuestionario que se hace a los padrinos del PFDF reveló un nivel sorprendentemente alto de insatisfacción respecto al apoyo facilitado por la dirección del proyecto. Con el propósito de llegar al fondo de la cuestión, se ha realizado una encuesta cualitativa a los padrinos dentro de un grupo de enfoque.



¡Cuidado con las malas conclusiones!

El análisis de los datos debe ser lo más objetivo posible. En el análisis y la evaluación, por lo tanto, siempre hay que tener presente qué planteamientos y qué valores hay detrás de la interpretación de los datos. Por ejemplo, que una joven quiera ser peluquera puede ser considerado como un resultado insatisfactorio de una medida orientada al empleo por alguien que atribuya un mayor valor a una carrera académica, por mucho que ese sea el trabajo de los sueños de la chica.

Preguntas para la evaluación de datos	Preguntas para la prueba de viabilidad	Preguntas para el análisis de datos (comparaciones)	Preguntas para el análisis de datos (conclusiones)	Preguntas para las pautas de actuación
Paso 1	Paso 2	Paso 3		Paso 4
<p>¿Cuántos jóvenes consiguen una plaza de formación?</p> <p>¿Cómo evoluciona el rendimiento académico?</p>	<p>¿Se ha sometido la evaluación a un control de calidad?</p>	<p>¿Cómo es el resultado en relación con los resultados previstos?</p>	<p>¿A qué se debe?</p> <p>¿Se puede detectar alguna causa y/o interrelación?</p>	<p>¿Cómo se puede cambiar eso?</p> <p>¿Debe adaptarse el proyecto?</p> <p>¿Deben ajustarse los planes?</p> <p>¿Qué debería hacerse?</p>
<p>El 50 % de los jóvenes que participan en el proyecto obtienen una plaza de formación. La nota media en las asignaturas troncales es del 3,6.</p>	<p>Se han comprobado los datos durante su introducción y se ha debatido sobre los resultados en una sesión de evaluación.</p>	<p>El proyecto está por debajo de su objetivo, que es hacer llegar a una plaza de formación al 70 % de los jóvenes.</p> <p>El rendimiento académico, especialmente en las materias troncales, solo ha experimentado una mínima mejora.</p>	<p>De los que no han accedido a una plaza de formación, la mayoría son jóvenes que (entre otras cosas) no habían mejorado su rendimiento académico.</p> <p>Al parecer, el rendimiento escolar es uno de los factores clave para poder llegar a acceder a la formación.</p>	<p>Además de las funciones que ya hace el proyecto, es importante estimular a los jóvenes en el aprendizaje. Con ese propósito, el «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF) ha decidido ofrecer una medida de refuerzo escolar adicional.</p>

Los cuatro pasos del análisis de resultados a las pautas de actuación, a partir del proyecto de ejemplo.



¿Qué hacer con los «malos» resultados?

Por muy bien que se esté haciendo el trabajo en un proyecto, es posible que los resultados obtenidos no se ajusten a nuestras expectativas (o las de las partes interesadas). ¿Qué habría que hacer en ese caso? En primer lugar, tratar de averiguar, mediante un análisis de datos, las causas que provocan esos desajustes. Esas causas pueden estar tanto dentro como fuera del proyecto. Por ello es necesario poner los resultados siempre en el contexto más amplio posible, de modo que podamos ver mejor desde dónde enfocar la evaluación. El árbol de problemas es una herramienta útil para este propósito (véase el cap. 1).

Un seguimiento sistemático durante el proyecto debería, al menos, impedir que nos sorprendamos al descubrir «malos» resultados. Aun en casos así, conviene mantener el contacto con las partes interesadas e informarles regularmente sobre la situación. Eso sí, sabiendo exponer las razones por las que los resultados no están a la altura de las expectativas y qué medidas se están planeando. En teoría, los agentes financiadores deberían saber apreciar esto y, en lugar de «castigar», apoyar activamente el proceso de aprendizaje y de mejora. Al haber quedado demostrado por la evaluación del PFDF que la falta de competencias sociales de los jóvenes son un obstáculo clave para su acceso a la formación, la dirección del proyecto ha diseñado, junto con el principal agente financiador (una fundación), un taller de competencias sociales como nuevo módulo de proyecto. Este también será financiado por la fundación.

En cualquier caso, siempre hay que tratar de aprovechar los conocimientos para poner en marcha un proceso de aprendizaje y mejora. Todo lo que tiene que ver con «aprender y mejorar» es el contenido del siguiente capítulo (véase el cap. 8).



TERCERA PARTE

Optimización del impacto

*«Todo puede hacerse mejor
de lo que se está haciendo ahora.»*

HENRY FORD (1863 – 1947)

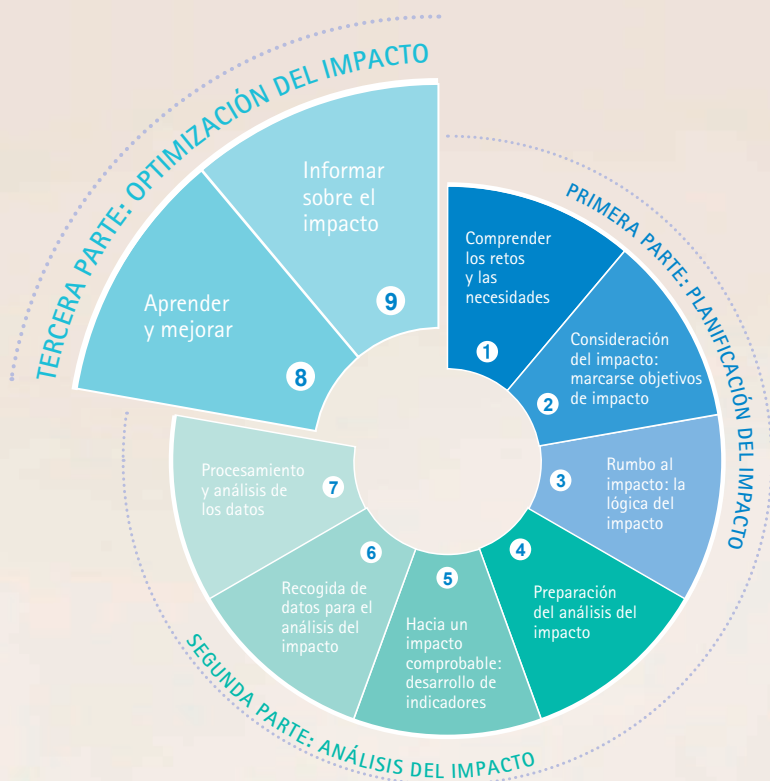
Tercera parte, resumen de contenidos:

En el capítulo 8 se explica cómo aplicar los resultados del análisis del impacto para aprender, así como para adaptar y mejorar estructuras, procesos y estrategias de trabajo.

En el capítulo 9 se explica cómo aplicar los resultados del análisis del impacto en la presentación de informes y en las relaciones públicas.

En el capítulo 10 se explica cómo determinar, sobre la base de unos resultados positivos del análisis del impacto, si puede extenderse, y cómo, un proyecto que ya es eficaz.





A lo largo de nuestro viaje hemos visto muchas cosas. Después de planificar el viaje, el barco ha zarpado. La travesía ha sido encantadora, aunque llena de aventuras. Es momento de encauzar nuestra llegada al destino. A lo largo del camino hemos tenido que ajustar el rumbo, llevar el cuaderno de bitácora y redactar un informe del recorrido. En vista del gran éxito y de la respuesta positiva de los pasajeros, ahora nos ponemos a pensar en cómo hacer que más personas puedan beneficiarse de un viaje así.

En la gestión de proyectos orientada al impacto, hemos llegado a un punto similar: hemos formulado objetivos y una lógica del impacto, utilizado sistemas de seguimiento y evaluación para recopilar datos sobre la base de indicadores, hemos

evaluado los resultados y elaborado pautas de actuación en consecuencia. Ahora se trata de sacarle partido a los resultados. El análisis del impacto no tendría ningún sentido si no se pudieran utilizar los resultados. Eso sería algo así como correr todo un maratón y, justo antes de la meta, darse media vuelta e ir a celebrarlo.

La Tercera parte de este manual trata sobre el uso de los resultados del análisis del impacto.

Aprender, mejorar y comunicar son conceptos que no deberían andar por separado. Entre ellos se complementan y se superponen. No se trata de procesos lineales que se aplican de forma secuencial, sino que son piezas de un mismo engranaje, y eso es lo que analizaremos a partir de aquí.



8

Aprender y mejorar

En este capítulo vamos a ver...

- la importancia del aprendizaje para un trabajo orientado al impacto;
- lo que constituye una organización de aprendizaje;
- cómo se puede aprender de los resultados del análisis del impacto y cómo derivar criterios de mejora.

Una vez finalizado el crucero, el equipo se reúne para reflexionar sobre cómo ha ido el viaje, si se ha logrado el objetivo y en qué medida. Se debate acerca de lo que se podría hacer de otra manera en la próxima ocasión para llegar mejor a las metas. Todas las conclusiones se anotan en el informe final del viaje. Pero ya durante la travesía nos hemos cuidado de mantener

un contacto regular con la tripulación y los pasajeros, a fin de recabar impresiones y poder así actuar con la mayor celeridad posible ante cualquier problema o reclamación. Cuando la información ha demostrado que nos habíamos desviado del rumbo, hemos tomado medidas para rectificarlo. Y al darnos cuenta de que la comida no ha sido del gusto de los invitados (a raíz de ciertos comentarios y por la cantidad de platos llenos que vuelven a la cocina), hemos hablado de ello en las reuniones periódicas del equipo. Finalmente, resultó ser que algunos pasajeros se habían mareado, pero el chef no tenía ni el tiempo ni los ingredientes necesarios para preparar una comida más ligera y apropiada para ellos. Por todo ello, se ha analizado cuál puede ser la forma de mejorar la comida a pesar de la situación.

El *aprendizaje* es un análisis conjunto, llevado a cabo regularmente, de los resultados del análisis del impacto. Está orientado a la cuestión fundamental de si, y en qué medida, el proyecto se mueve hacia los objetivos de impacto fijados. Como parte del proceso de aprendizaje, pueden identificarse los puntos fuertes y puntos débiles, reconocer oportunidades y deducir posibles mejoras. El aprendizaje es un requisito previo para la calidad, el impacto y el desarrollo de un proyecto. Una organización que, efectivamente, ha realizado un seguimiento y una evaluación, pero que no ha indagado en los resultados ni ha sacado nada de

ellos, corre el peligro de estancarse. Eso supone seguir haciendo el mismo trabajo, como de costumbre, aun cuando no se generen los impactos deseados y cuando haya cambios de necesidades o de condiciones marco. El análisis de los datos del análisis del impacto (véase el cap. 7) es la base para el aprendizaje.

Pero ¿cómo funciona, en la práctica, el aprendizaje orientado al impacto? A continuación nos ocuparemos, en primer lugar, de los requisitos para el aprendizaje a nivel de organización. Acto seguido, se mostrará cómo funciona el aprendizaje, tanto dentro de una organización como entre organizaciones.

8.1 REQUISITOS PARA UNA «ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE»

Para poder extraer conocimientos pragmáticos a partir del análisis del impacto, no solo deben estar disponibles los datos, sino que tienen que darse, dentro de la organización, ciertas condiciones propicias para el aprendizaje. Estos requisitos abarcan: la dirección de la organi-

zación, los recursos disponibles para procesos de aprendizaje, una cultura de ensayo-error, la gestión del conocimiento y la transparencia de la información. El aprendizaje no es una acción aislada o puntual, sino un proceso dinámico que tiene lugar durante todo el ciclo del pro-

Importante: ¿qué aporta el aprendizaje?



El aprendizaje en común a partir de los resultados del análisis del impacto...

- mejora continuamente los procesos y, en última instancia, el impacto de un proyecto;
- genera conocimientos en el proyecto y en la organización;
- sirve de preparación para tomar decisiones importantes;
- contribuye a la motivación de los colaboradores, al hacer visibles los éxitos y al favorecer una mayor identificación con el propio trabajo;
- fomenta entre el personal la comprensión de la necesidad de un análisis del impacto, así como de las decisiones basadas en los resultados que de él se derivan.

Proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF):

Al inicio del proyecto, las ideas y el conocimiento estaban bien fijadas en la mente de unas pocas personas. Apenas hacía falta reunirse formalmente para ponerse de acuerdo sobre prácticamente nada. Todos conocían bien el proyecto y la organización de los procesos. Con el creciente número de padrinos y de administradores, se dieron cuenta de que ya no se podía asumir que todo el personal estuviera al corriente de todo lo relacionado con el proyecto. Por ello, la junta directiva decidió hacer hincapié en la cuestión del «aprendizaje». A partir de entonces, se instauraron talleres regulares, tanto para los padrinos como para los administradores. Gracias al nuevo entorno de gestión del conocimiento, se pudieron registrar y documentar una serie de resoluciones de acuerdo a ciertas especificaciones.

La siguiente medida fue, por un lado, informar periódicamente a todos los padrinos mediante email y, por otro, poner la documentación sobre la formación disponible para todos en la Intranet. Además, se definieron responsables para cada proceso.

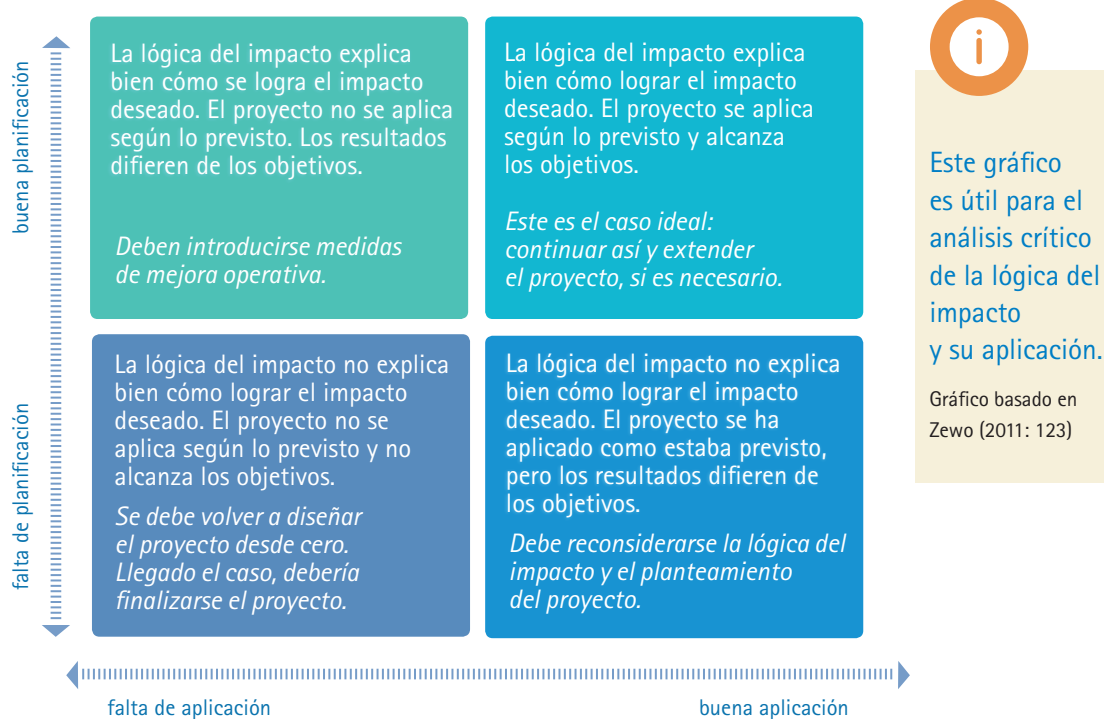
La recién instaurada cultura de aprendizaje y error hizo que, durante las reuniones de padrinos, estos se atrevieran a hablar incluso de sus fracasos y que se pudiera debatir sobre ellos. No solo ha dado esto a los padrinos la posibilidad de poner en el orden del día asuntos, preguntas o problemas reales a los que se enfrentan en su labor cotidiana del proyecto. También tienen ahora la ocasión de explicar brevemente, al inicio de las reuniones, cosas que les han sucedido desde la última sesión. Entre los puntos abordados figuran siempre: «Me ha gustado mucho ver que...», «una cosa que ha funcionado realmente bien es...», «estoy satisfecho/insatisfecho con...», «una cosa que no ha funcionado es...», «ha habido problemas en...» o «para mí es un reto...». Con ello los padrinos aprenden a hablar acerca de sus propios errores, y eso da lugar a una cultura donde el aprendizaje es recíproco.

yecto. En este sentido, será la *dirección de la organización* quien deba promover el aprendizaje y procurar una cultura donde este sea una parte elemental de la organización. Un ambiente propenso al aprendizaje favorece el acceso a la información e incentiva la adquisición de conocimientos. Por otra parte, la dirección de la organización tendrá que proporcionar los recursos necesarios para que el aprendizaje pueda tener lugar. Esto se resume, principalmente, en poner a disposición del personal el tiempo suficiente para poder llevar a cabo procesos de reflexión colectiva. Con todo, el aprendizaje también puede suponer

costes de material, como, por ejemplo, si se necesita instaurar un sistema de gestión del conocimiento, o si se requiere la colaboración de expertos externos.

La cultura del aprendizaje debe ir de la mano con una *cultura de error*. Esto es, saber aceptar los errores y las debilidades con el objetivo de aprender de ello y mejorar. Los colaboradores de una organización deben sentirse estimulados a debatir y con la libertad de poder hablar abiertamente. Si, por el contrario, se insiste en buscar responsabilidades y aplicar sanciones cuando se detectan fallos y debilidades en un análisis del impacto, entonces se

Análisis crítico de la lógica del impacto y su aplicación



está cerrando la puerta al intercambio de conocimientos. Además de estar desaprovechando el potencial de aprendizaje, los colaboradores verán el análisis del impacto como un mero instrumento de control. Otro componente que fomenta el aprendizaje es una *estructura de organización* donde queden bien definidas las funciones y responsabilidades de cada uno en cuanto a la recopilación, el uso y el intercambio de conocimientos.

Especialmente, en organizaciones sin ánimo de lucro donde muchos colaboradores (voluntarios) no están siempre presentes, o van rotando con frecuencia, es importante documentar procesos y resultados, con tal de garantizar que no se pierda el conocimiento. Si se quiere asegurar que los resultados del aprendizaje se mantengan a largo plazo, es aconsejable contar

con un sistema de gestión del conocimiento que haga más sencillo el acceso a la información relevante y facilite la recopilación, la documentación y el almacenamiento de datos. Y, para ello no hace falta desplegar una gran cantidad de medios.

Un principio esencial para una organización de aprendizaje es la *transparencia*. Para ello, debe estar en disposición de poner sus procesos, prestaciones e impactos a la vista de todas las partes interesadas, así como facilitarles el acceso a la información en favor del progreso. Al hablar de transparencia, podemos distinguir entre una *interna* y otra *externa*. La primera es aquella que se da dentro de la organización, frente a colaboradores y directivos, por ejemplo; la segunda incluiría a las partes interesadas externas o a la opinión pública. La transparencia

Proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDf): en las reuniones periódicas para el análisis de resultados del seguimiento, se observan los datos actuales, se comentan, se comparan con las experiencias y se intentan utilizar para sacar conclusiones. Se constata que la satisfacción de los jóvenes con el padrinazgo tiende más bien a disminuir, pero los datos de seguimiento también muestran que hay más solicitudes para el proyecto. Algunos padrinos señalan que habían aceptado sesiones de prueba muestra con otros jóvenes interesados y esto ha provocado una sobrecarga temporal. Ante esas circunstancias, se examina en conjunto cómo podría mejorarse la situación. Finalmente, se decide que la estrategia más procedente para satisfacer la creciente demanda es captar nuevos padrinos.

propicia el diálogo y el aprendizaje mutuo. Al mismo tiempo, cumple una función legitimadora, al poner de manifiesto qué es lo que se ha

llegado a conseguir mediante nuestra actividad y el uso que se hace de los recursos económicos (sobre esto, véase el cap. 9).

8.2 APRENDER EN LA ORGANIZACIÓN

Una forma de ofrecer oportunidades concretas para el aprendizaje es mediante reuniones periódicas. Saber cuándo, con qué frecuencia y con quién procede reunirse dependerá de la evaluación de los datos del análisis del impacto y de los contenidos a discutir. En este sentido, podría distinguirse básicamente entre aprendizaje basado en los datos de seguimiento y aprendizaje a partir de los resultados de la evaluación.

Los *datos de seguimiento* se recogen regularmente, lo cual favorece la celebración de reuniones con una cierta periodicidad. Las reuniones regulares deberían servir para analizar el trabajo en curso a partir de los datos de seguimiento disponibles y de las experiencias vividas. Este tipo de sesiones concernirían principalmente al equipo del proyecto. Más concretamente, en ellas se trataría de analizar en detalle si el proyecto sigue el rumbo previsto y si este sigue siendo válido para obtener los impactos deseados, a fin y efecto de poder reaccionar a tiempo

en caso necesario. En las reuniones periódicas sería pertinente abordar cuestiones relativas a los datos de seguimiento, como por ejemplo: ¿en qué punto se han alcanzado, o no, los objetivos y por qué? ¿En qué medida nos desviamos de los resultados previstos? ¿En qué puntos habría que observar los resultados más detalladamente (p. ej., mediante una evaluación) y averiguar las causas de los resultados?

En cuanto a las *evaluaciones*, se llevan a cabo en intervalos más largos, por lo que las reuniones de aprendizaje e intercambio tienen un carácter más ocasional. Una evaluación se ocupa de las causas y las circunstancias de los acontecimientos. Eso permite profundizar más en los asuntos y en los procesos de aprendizaje. En pocas palabras: partir de los resultados de una evaluación permite no solo saber si las actividades están previstas, sino ahondar en la previsión misma. Un contexto como este permite extraer conclusiones y derivar pautas de actua-

ción de cara a la futura orientación de una actividad determinada, así como centrarse en los objetivos y el análisis del impacto: basándonos en esas conclusiones, pues, ¿es necesario redefinir algún objetivo y equilibrar la orientación de nuestra actividad? ¿Ha demostrado ser viable el análisis de impacto y ha proporcionado los conocimientos esperados? El uso de los resultados de la evaluación para fomentar el intercambio y el aprendizaje debería hacerse tras la recogida y evaluación de los mismos. Una buena base para el debate puede ser, por ejemplo, un borrador de informe que se finalice después de la reunión de intercambio. He aquí algunas preguntas que podrían abordarse: ¿cuáles han sido los mayores éxitos? ¿Ha habido errores u oportunidades perdidas? ¿Dónde habría que adaptar las actividades? ¿Es posible identificar buenas prácticas? Y también: ¿ha funcionado

la lógica del impacto en la práctica? ¿Es necesario desarrollarla más? ¿Es correcto el planteamiento del proyecto en cuanto a su impacto?

La reflexión continua y el aprendizaje a partir de los datos de seguimiento es pertinente sobre todo para el equipo del proyecto y para sus actividades en curso. Esto no excluye, sin embargo, a otras partes interesadas siempre que se estime oportuno. Este será el caso, por ejemplo, a la hora de hacer el análisis conjunto de los resultados de la evaluación. En primer lugar, porque los interesados aportan una variedad de experiencias y perspectivas, lo que mejora sustancialmente la calidad del proceso de aprendizaje. En segundo lugar, porque las partes interesadas serán partícipes de los cambios generados gracias al proceso de aprendizaje y, en parte, los financiarán. Por eso deberían, también, participar en el proceso de la toma de decisiones.



Consejos para eventos de aprendizaje

- Planificar bien los eventos de aprendizaje, con la ayuda de, por ejemplo, un «calendario de aprendizaje», en el que se introducen los diferentes formatos de intercambio.
- Formular con antelación una agenda y un objetivo para el evento.
- Hacer que la participación sea obligatoria y prever el espacio físico suficiente.
- Enfocar el evento en la resolución de problemas y el aprendizaje de cara al futuro, y no en la búsqueda de responsabilidades por errores pasados.
- Tomar decisiones conjuntas y formular medidas de acción. Aquí puede ser útil recurrir a las preguntas expuestas en el «Ciclo de Aprendizaje Activo» (véase la página 133)
- Aferrarse tanto a las decisiones tomadas como a las «lecciones aprendidas» y hacerlas accesibles.
- Retomar las conclusiones previas en el siguiente evento y comentar el estado en el que se encuentra el proyecto.
- Y no menos importante: ¡aprovechar las sesiones de intercambio también para celebrar los éxitos!

8.3 APRENDER DE Y CON OTRAS ORGANIZACIONES

Someter los resultados a un proceso de seguimiento y evaluación, además de para el aprendizaje dentro de una misma organización, también puede servir para el intercambio de conocimientos entre organizaciones. Especialmente para las organizaciones que trabajan en proyectos con un planteamiento similar o que se dirigen al mismo público objetivo, se trata de un intercambio muy beneficioso. Entre otras cosas, puede ayudar a reafirmar criterios esenciales para el público objetivo en cuanto a éxito y a calidad, así como a identificar o aclarar expectativas y objetivos

que sean realistas. Además, del contacto e intercambio con otras organizaciones también puede derivarse una mayor capacidad para identificar posibles carencias en las propuestas y, llegado el caso, poder mejorar el proyecto con propuestas específicas. Aunque el intercambio personal con otras organizaciones afines es la forma más directa de enriquecerse mutuamente, también es posible obtener conocimientos de manera «indirecta». Para ello es necesario que haya una cierta transparencia en la información sobre resultados y experiencias (véase el cap. 9).

8.4 TOMAR BUENAS DECISIONES

Un beneficio clave del análisis del impacto orientado al aprendizaje es ser capaz de dirigir el proyecto hacia nuestros objetivos de impacto. Si, a lo largo del viaje, vemos que nos hemos desviado del trayecto,

no nos quedaremos de brazos cruzados hasta haber llegado a una isla equivocada. Lo normal será tratar de enderezar el rumbo del barco lo antes posible. Tal vez decidamos, debido a las condiciones meteoro-



Consejos para aprender de y con otras organizaciones

- Conocer el entorno, entendido de dos maneras: la primera, investigando a las organizaciones que comparten nuestra misma temática. La segunda, conociendo el entorno local propiamente dicho. ¿A qué organizaciones y actores implica esto? ¿Se complementan de alguna manera o existen solapamientos? Al igual que el análisis de las necesidades, un análisis del entorno debe tener lugar, primero, durante la fase de planificación del proyecto y, a continuación, de manera periódica (véase el cap. 1).
- Para poder aprovechar el potencial de aprendizaje entre organizaciones, tiene que haber intercambio de impresiones. Lo más habitual es que compartan dudas y problemas similares. No hay que tener reparos en compartir experiencias y pedir la opinión. Es probable que de esos contactos se deriven oportunidades de colaboración.
- Manifestar con transparencia los impactos logrados ante las otras organizaciones y tratar que ellas actúen de igual forma. Con ello se obtiene acceso a criterios de calidad y de éxito, así como a buenas prácticas, y se mejora nuestra comprensión de los mismos. Así es como llega a tener lugar un aprendizaje mutuo en el sector.

lógicas, dar un pequeño rodeo. En función de la información que se nos presenta, modificaremos el rumbo por unos momentos, sin por ello perder de vista nuestro objetivo original.

Mediante un análisis del impacto, obtenemos pistas sobre dónde nos encontramos en relación con los objetivos de impacto. Los resultados del análisis del impacto, por su parte, reflejan posibles decisiones. Sin embargo, ese proceso de reflexión solo es efectivo si los resultados se traducen en acciones. O sea, si se materializan en forma de mejoras. La conversión de los resultados y los conocimientos en medidas de acción y planes concretos «culmina» el ciclo de gestión orientada al impacto. Esto no debe ser entendido como una culminación «definitiva»: con la adaptación de procesos, actividades y objetivos se inicia un nuevo ciclo que, a su vez, requerirá de nuestra parte la comprobación, manifestación y adaptación de actividades y resultados. Un ciclo recurrente de aplicación, comprobación y adaptación nos aproxima cada vez más a nuestros objetivos.

Dependiendo del tamaño de la

organización y de los recursos disponibles, pueden llegar a modelarse «mecanismos de orientación». Mientras que las pequeñas organizaciones con recursos limitados pueden recoger solo los datos de seguimiento indispensables y convenir ciertos ajustes de umbral bajo en cuanto a procedimientos, en entidades de mayor envergadura es posible llegar a desarrollar sofisticados sistemas de control interno o de gestión de la calidad (véase la pág. 132). Pero ya sea grande o pequeña: los resultados del análisis del impacto permiten a cualquier organización sin ánimo de lucro orientar tanto sus proyectos como su propia actividad. Es cierto que la complejidad y el detalle de la información varían en función de las opciones que se nos plantean con la exposición de los datos. Sea como sea, la realidad es que la mayoría de las decisiones se basan menos en información de M&E que en decisiones adoptadas más o menos «por intuición».

La lista de comprobación puede orientarnos para saber hasta qué punto una organización es de aprendizaje, o en qué aspectos es mejorable.

Conviene recordar: el aprendizaje y la mejora van de la mano

El aprendizaje y la mejora son conceptos inseparables. Porque no hay nada más frustrante que saber que algo no está funcionando y no poder hacer nada para cambiarlo.

En la página 133 se expone el «Ciclo de Aprendizaje Activo» más en detalle.





Lista de comprobación: ¿Es nuestra una organización de aprendizaje?

	sí	no	Observaciones
En nuestra organización, nos tomamos tiempo para (basándonos en los resultados del análisis del impacto) reflexionar sobre nuestro trabajo, sobre su impacto y para compartir impresiones al respecto abiertamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Utilizamos los resultados obtenidos en el análisis del impacto para aprender de ello.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es posible que hayamos cometido errores, pero los utilizamos como una oportunidad para enriquecer nuestro conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La dirección de la organización no solo apoya el aprendizaje y los procesos derivados, sino que además lo incentiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Los procesos de aprendizaje son para nosotros elementos integrantes del flujo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tenemos responsabilidades y competencias para el aprendizaje y la gestión del conocimiento consolidadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tenemos procesos establecidos, tales como el registro de resultados y el uso compartido de conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Contamos con recursos suficientes para los procesos de aprendizaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aprovechamos la oportunidad para intercambiar puntos de vista con otras organizaciones y para aprender unos de otros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF):

El PFDF celebra anualmente reuniones estratégicas en materia de gestión. Se celebran sobre la base de evaluaciones de los datos del seguimiento. En ellas se debate acerca del alcance de los objetivos logrados, así como de las posibles mejoras a introducir. Entre los asistentes se incluye a padrinos, participantes en el proyecto y agentes financiadores. Tras la presentación de los resultados, se comentan las experiencias y las expectativas de cada parte implicada. Como parte de esas reuniones estratégicas, se destacó la importancia de incorporar nuevos talleres de formación y desarrollar propuestas concretas para ello.

Sistemas de gestión de la calidad

Al igual que las evaluaciones, los sistemas de gestión de la calidad tienen como objetivo garantizar y optimizar la calidad. A diferencia de las evaluaciones, estos tienen en cuenta a la organización en su globalidad y de forma continuada, incluyendo el conjunto de estructuras y procesos. Mientras que las evaluaciones proporcionan datos para la toma de decisiones, en este caso hablamos de herramientas de gestión, aunque básicamente son sistemas de calificación. La evaluación se ocupa de proporcionar datos que nos permitan concebir la gestión de la calidad

1 **ACTION** (actuar):

Describir el proyecto o evento. He aquí algunas preguntas útiles: ¿qué ha pasado? ¿Quién está implicado? ¿Quién ha hecho qué? ¿Cómo se sienten las personas? ¿Cuáles eran sus necesidades?

2 **REFLECTION** (reflexionar):

Pensar en el proyecto o evento y reflexionar sobre él. Durante el análisis de impacto se ha recogido información útil para este punto, a través del seguimiento y la evaluación. He aquí algunas preguntas útiles para la reflexión: ¿por qué han ido así las cosas? ¿Cuál es la causa? ¿Qué ha sido útil? ¿Qué ha sido perjudicial? ¿Qué expectativas e hipótesis teníamos? ¿Se han confirmado? ¿Qué nos ha sorprendido (positiva o negativamente)? ¿Podemos recurrir a otras experiencias que nos puedan ayudar a contrastar y clasificar nuestras propias experiencias e impresiones?



4 **PLANNING** (planificar):

La planificación es el acto de relacionar lo aprendido con lo que debe hacerse en el futuro. Consiste en dilucidar, a partir de nuestra experiencia, qué puede hacerse para alcanzar los objetivos establecidos. He aquí algunas preguntas útiles: ¿qué aplicaciones prácticas se desprenden de los resultados de los procesos de reflexión y de aprendizaje? ¿Qué queremos hacer? ¿Qué pasará? ¿Qué vamos a cambiar? ¿Cómo vamos a evitar que se repitan los mismos errores? ¿Cómo podemos integrar estos resultados en nuestra rutina del proyecto?

3 **LEARNING** (aprender):

La reflexión por sí misma no tiene influencia alguna sobre lo que se vaya a hacer en el futuro ni sobre cómo se vayan a poner en práctica las cosas. Por eso es necesario elaborar conclusiones y desarrollar conocimientos. He aquí algunas preguntas útiles para este propósito: ¿qué hemos aprendido? ¿Qué nuevos conocimientos hemos descubierto? ¿Qué hipótesis se han confirmado? ¿Qué nuevos problemas han surgido? Visto en retrospectiva, ¿qué se hubiera tenido que hacer de otra manera?

como una tarea de gestión. En ese sentido, pues, la primera es una parte de la segunda.

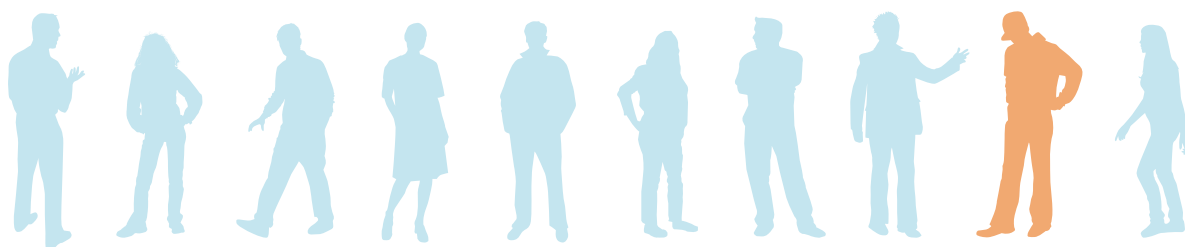
Para conocer más en detalle los sistemas de gestión de calidad utilizados en el sector no lucrativo, recomendamos visitar los sitios web correspondientes, como, por ejemplo, <www.efqm.org> o <www.iso.org>.

Uso del «Ciclo de Aprendizaje Activo»

El llamado «Ciclo de Aprendizaje Activo» (*Action Learning Cycle*) es una herramienta que facilita, a través de una serie de preguntas, el análisis del trabajo realizado, la ob-

tención de nuevos conocimientos, y la integración de estos en la planificación y en la actividad futuras. El Ciclo de Aprendizaje Activo es útil para un proyecto, tanto en su globalidad como en sus partes, como, por ejemplo, eventos individuales. Los resultados de este proceso de reflexión pueden ponerse por escrito, de modo que se conviertan en un pequeño informe sobre el proyecto o evento y que, al mismo tiempo, recojan los pasos de aprendizaje y de planificación. Más adelante se podrá recuperar esta documentación a fin de determinar si, efectivamente, se aplicaron los pasos o cambios registrados.

Fuente: Herrero (2012: 38)



9

Informar sobre el impacto

En este capítulo vamos a ver...

- qué preguntas hay que hacerse para desarrollar una estrategia de comunicación efectiva para el proyecto;
- qué hay que tener en cuenta a la hora de crear informes escritos de proyecto;
- cómo plantear correctamente el impacto en los informes de proyecto y de manera que resulte interesante.

En nuestro viaje hemos vivido un buen número de experiencias. A lo largo de su transcurso, hemos ido informando a los nuestros de manera periódica. Una vez de vuelta a casa, rememoramos el viaje y hacemos partícipes a los demás. En función de nuestro interlocutor, el contenido y la forma de expresarnos serán diferentes. Algunos se

conformarán con un breve resumen, mientras que otros (nuestros amigos, por ejemplo) esperarán que les expliquemos todos los detalles de nuestra experiencia. Unos se interesarán por lo que había de comer y por el tiempo que hizo, otros querrán saber la ruta que seguimos y si llegamos bien a nuestro destino. También habrá quienes quieran saber si tuvimos problemas en el trayecto y preguntarán qué cambiaríamos de cara al próximo viaje. Del mismo modo que informamos sobre las experiencias de nuestro viaje, también se debe informar sobre los resultados cosechados por un proyecto. Los informes no solo nos ayudan a compartir el conocimiento de un proyecto con las partes interesadas y a deducir posibles mejoras junto con ellas. También sirven para legitimar el trabajo realizado, así como para fomentar las relaciones públicas.



Análisis de destinatarios: ¿quién obtiene qué información y por qué?

Las siguientes preguntas ayudan a elaborar informes de manera personalizada:

Situación del lector/destinatario:

- ¿Quiénes son los lectores/destinatarios y qué conocimientos previos tienen?
- ¿Qué posición tienen en nuestro ámbito de trabajo (internos/externos; influyentes/influenciados)?
- ¿Cuál es su función en relación con el asunto del informe (tomadores de decisiones, colaboradores, público objetivo)?
- ¿Cuánto tiempo tienen para analizar la información?
- ¿Qué requisitos tienen en cuanto a lenguaje y diseño?

Intereses de los lectores/destinatarios:

- ¿Qué esperan los lectores/receptores?
- ¿Qué contenidos les interesan especialmente?
- ¿Qué resultados les interesan?
- ¿Qué conclusiones les interesan?
- ¿Qué expectativas tienen en cuanto a exactitud en el tratamiento de los diferentes subtemas?

Actitud de los lectores/destinatarios:

- ¿Qué esperanzas y temores tienen los lectores/destinatarios en relación con el asunto del informe?
- ¿Cuál es su actitud con respecto al autor del informe?
- ¿De qué forma son relevantes los resultados para ellos mismos (por ejemplo, más/menos carga de trabajo; restricción/ampliación de sus opciones de actuación)?

Fuente: BMFSFJ [Ed.] (2000: 86)

9.1 DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA EL PROYECTO

A fin de poder informar de manera eficaz sobre el impacto de un proyecto, es necesario, en primer lugar, una estrategia de comunicación. Conviene desarrollarla desde buen principio, a ser posible durante la fase de planificación, de modo que podamos saber qué resultados son relevantes, cuándo lo son y para quién. Dado que los destinatarios y los objetivos serán variados, se necesitan modelos de informe per-

sonalizados. Por lo tanto, habrá que tener en cuenta...

- a quién nos dirigimos;
- cuál es el propósito de cada informe;
- qué contenidos son relevantes para los respectivos destinatarios;
- con qué frecuencia y en qué ocasiones se debe informar;
- cuál es el formato más apropiado.

Partes interesadas	Objetivos de la comunicación	Datos y contenidos pertinentes	Ocasión y frecuencia	Formato adecuado
--------------------	------------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------

.....► Informes internos

<p>Junta directiva</p> <p>Directivos/ Dirección</p> <p>Colaboradores/ Voluntarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre el proyecto en curso como base para la toma de decisiones y la gestión • Rendición de cuentas • Legitimación • Aprendizaje común • Celebración de éxitos 	Contenido integral y antecedentes.	A lo largo del proyecto, a partir de los datos de seguimiento y en ocasiones eventuales, como, por ejemplo, tras la aparición de nuevos resultados, eventos especiales, reuniones de la junta, etcétera.	Informe escrito (opcionalmente con una síntesis o resumen ejecutivo para la junta directiva) y presentación oral (p. ej., por el equipo de evaluación o los responsables del proyecto), así como la discusión de los resultados a nivel de administración, ámbito y equipo.
--	--	------------------------------------	--	---

.....► Informes externos

Agentes financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas • Legitimación • Base para la adquisición de fondos adicionales • Exposición de los retos existentes y cómo hacer frente a ellos • Celebración de éxitos 	El contenido se adapta a los intereses de cada público objetivo.	A lo largo del proyecto, a partir de los datos de seguimiento y en ocasiones eventuales, como, por ejemplo, tras la aparición de nuevos resultados o eventos especiales. Depende, en parte, de los requerimientos de los agentes financiadores.	Informe escrito con una síntesis o resumen ejecutivo, u otro formato que contemple los intereses y requisitos específicos para el informe a agentes financiadores.
Público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad • Rendición de cuentas • Legitimación 			Presentación oral o documento resumen provisto de tablas y gráficos pertinentes, así como de imágenes representativas.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas • Legitimación • Exposición de los retos existentes y cómo hacer frente a ellos • Aprendizaje común • Celebración de éxitos 			Informe escrito, intercambios personales, seminarios, conferencias.
Opinión pública	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas • Legitimación • Generación de interés 			Artículos, sitios web, redes sociales, informes anuales, notas de prensa.

Planificación de la comunicación de resultados de M&E

Destinatarios y propósito de los informes

En primer lugar hay que considerar quiénes son los destinatarios de nuestro informe. Puede tratarse de distintas partes interesadas, como, por ejemplo, agentes financiadores a los que se debe informar de manera obligatoria, directivos y colaboradores internos a la organización, o la «población en general» de nuestro barrio.

En segundo lugar, qué tipo de información será la relevante para cada público objetivo y qué tipo de informe se adapta mejor a sus expectativas. Estas dos formalidades forman la base para una comunicación efectiva.

Frecuencia de la presentación de informes

Las circunstancias y necesidades específicas, tanto internas como externas, serán los factores que determinen la periodicidad y la ocasión en la que se deban presentar los informes. Un agente financiador que solicita un informe espera recibirlo, normalmente, en un cierto período de tiempo o fecha. Una junta directiva que se reúna cada fin de trimestre, por ejemplo, requerirá los resultados pertinentes en las fechas próximas a ese punto. Si bien lo dicho puede parecer bastante obvio, en este punto se trata simplemente de tener presente esos procesos, ya que tienen influencia en el marco temporal de la recogida y la evaluación de datos. Por lo demás, habrá que tener en conside-



ración qué resultados y en qué momento podrán comunicarse de una manera realista. Esto nos permitirá, por lo general, informar sobre las prestaciones ofrecidas (*output*) con celeridad y puntualidad, si bien no es hasta pasado un tiempo que los impactos son perceptibles.

Formato de los informes

Los formatos de comunicación pueden ser de diversa índole. Desde comunicaciones informales por

teléfono, correo electrónico, conversaciones o intercambio de impresiones en grupo, hasta procedimientos más formales, tales como sesiones informativas, presentaciones o informes escritos y publicaciones. Dependiendo del objetivo o del destinatario, puede ser útil combinar distintos formatos, como, por ejemplo, un informe escrito con una presentación, o confeccionar un informe para la opinión pública donde los resultados se incluyan en una nota de prensa.

9.2 REDACCIÓN DE INFORMES

El informe escrito es el formato principal para la presentación de informes. ¿Cuáles son los componentes de una información transparente? ¿Cuál es la mejor manera

de elaborar un informe? ¿Qué debe tenerse en cuenta a la hora de escribir un informe de proyecto? A continuación se facilitan una serie de consejos al respecto.

Proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF):

Se utilizaron los siguientes formatos para informar a las partes interesadas:

Padrinos:

Correo electrónico, Intranet

Participantes:

Redes sociales, información sobre las reuniones

Padres:

Carta, reunión de padres

Agentes financiadores:

«Boletín PFDF»: informe de dos páginas personalizado según las especificaciones de los agentes financiadores

Prensa local:

Notas de prensa esporádicas sobre eventos, invitaciones a eventos importantes

Organizaciones colaboradoras:

Intercambios personales regulares

Opinión pública:

Sitio web, prensa

Transparencia en la comunicación de los impactos

Para informar de manera transparente sobre los efectos de un proyecto, es preciso exponer en todo momento los resultados del proyecto. Pero la «transparencia del impacto» implica algo más: También se trata de registrar los impactos conseguidos en el contexto global de la lógica del impacto. Porque:

El impacto de los proyectos solo puede estimarse adecuadamente

en relación con los objetivos deseados y las actividades realizadas.

Las Normas de Información Social (SRS)

Al elaborar un informe hay que tener en cuenta, por un lado, el trasfondo de nuestro proyecto (¿cuáles son sus objetivos y qué hace para alcanzarlos?) y, por otro, los resultados (¿qué resultados se han obtenido con las actividades y cómo se constata el



Importante: la transparencia en el sector sin ánimo de lucro

Dentro del sector sin ánimo de lucro, el concepto de transparencia suele relacionarse con el acceso público a la información relativa a la estructura organizativa y, sobre todo, a aspectos de financiación. No obstante, en la actualidad tan solo una pequeña parte de las organizaciones sin ánimo de lucro publica sus datos financieros.

A día de hoy, no hay ninguna obligación prevista al respecto (a nivel estatal). Por ahora solo se han establecido algunos compromisos, aunque ninguno de carácter vinculante. Cada vez más, sin embargo, se exige que las organizaciones den a conocer sus finanzas. De esta forma, por ejemplo, los donantes tienen la oportunidad de saber a qué dedica cada organización sus aportaciones. Pero la transparencia así entendida también es del interés de la población por otra razón. Esto es, que los incentivos fiscales que reciben las organizaciones sin ánimo de lucro son un motivo suficiente como para que los contribuyentes tengan derecho a conocer los datos financieros de estas organizaciones y el impacto que generan.

Con todo, el punto central en cuanto a la transparencia del impacto suele quedar en segundo plano, cuando no completamente olvidado. En pro de una información transparente y equilibrada, recomendamos la publicación de datos sobre las siguientes áreas:

- **Actividad del proyecto:** información sobre proyectos y propuestas ofrecidos, objetivos y público objetivo, problemática de fondo, lógica del impacto, actividades y prestaciones ofrecidas (*output*) y los impactos derivados (*outcome* e *impact*).
- **Estructura organizativa:** información sobre la visión y la estrategia de la organización, así como sobre la estructura de colaboradores, de dirección y de supervisión.
- **Finanzas:** los ingresos y gastos a partir de los cuales puedan derivarse fuentes de financiación y utilización de fondos, así como una cuenta de patrimonio.

impacto?). Por último, hay que exponer las conclusiones y redactar el informe de acuerdo con ellas.

Una estructura y un modelo adecuados para la elaboración de informes transparentes son el fundamento de las Normas de Información Social (SRS), existentes en Alemania. Se puede recurrir a ellas tanto para la presentación de informes de proyecto como para la elaboración de informes anuales de la organización.

Aportar información comprensible y relevante

No solo la estructura es importante en un informe. La presentación de la información, la presentación de los datos y la calidad del texto son otros aspectos a tener muy en cuenta. Si el texto contiene un lenguaje confuso, o si resulta demasiado largo o complejo para sus lectores, es más que probable que acabe sin ser leído. Por lo general, no será necesario exponer en detalle todos los datos de que se dispone. Cuando se quiera presentar una información más detallada, lo apropiado es incluirla en un apéndice, al final del informe. La redacción debe ser clara y el resumen de los resultados debe ser coherente y estar bien estructurado. Conviene destacar los puntos más relevantes, procurando evitar las frases largas, los tecnicismos y el exceso de datos estadísticos. Un buen recurso es presentar los datos visualmente. Los gráficos o diagramas son buenas formas de visualizar la información de manera clara. Otra técnica es ponerse en el lugar del destinatario: ¿cómo presentar el trabajo del proyecto y lo que ha logrado de manera que resulte

comprensible para personas ajenas a él? ¿Cómo hacer que el informe sea interesante y variado? Tratar de ofrecer un buen equilibrio entre «hechos y amenidad», así como entre «razón y sentimiento» es aconsejable en estos casos. Aquí pueden entrar en escena varias herramientas y formas de expresión. Además de una amena presentación de los resultados en forma de gráficos y tablas, pueden añadirse opiniones positivas del público objetivo. Las «historias de éxito» de participantes también amenizan el tono del informe de manera efectiva. Por ejemplo, se puede describir en primera persona, desde la perspectiva de un participante, cómo le ha ayudado el proyecto. También se pueden incluir imágenes y fotografías que ilustren claramente nuestra actividad.

Publicar la información

- Una vez redactado el informe de proyecto, hay que hacerlo llegar a las partes interesadas correspondientes.
- Se recomienda, además, publicar el informe o los resultados en la web de la organización o proyecto, de modo que la información contenida genere el mayor interés posible.
- También deberían publicarse los resultados de la actividad del proyecto incluidos en informes anuales que pueda haber redactado la organización. El informe anual también debería estar disponible en el sitio web y exponer con la mayor transparencia la información sobre la actividad del proyecto, impactos, estructuras organizativas y finanzas.

Las Normas de Información Social (SRS)

¿Por qué se recomienda seguir las SRS?

Las SRS (Normas de Información Social) proporcionan un marco para la presentación de informes sobre proyectos sociales. Estas normas resultan especialmente útiles a la hora de documentar y comunicar la lógica del impacto de programas. Además, recopilan y organizan sistemáticamente otros elementos esenciales en la presentación de informes, como la estructura organizativa y las finanzas, de modo que la aplicación de estas normas permite dar una visión global de la organización. Las SRS ayudan a demostrar con claridad el impacto de un proyecto y, con ello, a atraer subvenciones de manera convincente.

Un informe de acuerdo a las SRS concede una clara ventaja a la hora de tratar con agentes financiadores y patrocinadores, ya que sabe responder de forma proactiva a muchas de las preguntas que suelen tener los posibles financiadores.

La documentación específica de la lógica del impacto también facilita la gestión interna, ya que al aplicar las SRS se tienen en cuenta muchas preguntas sobre el impacto de las actividades. Por otra parte, las SRS son una plataforma efectiva para garantizar la transparencia en nuestra imagen exterior. El seguimiento de las SRS permite contrastar documentación a lo largo de los años («comparabilidad») y facilita considerablemente el esfuerzo (eficiencia) a la hora de informar o presentar solicitudes a organizaciones de apoyo.

Con las SRS se puede informar sobre proyectos individuales o múltiples, así como sobre el conjunto de la organización. La normativa sobre presentación de informes se divide en cinco partes:

A: objeto del informe

- Resumen y delimitación de aquello sobre lo que se informa y de los interlocutores.

B: la propuesta y su impacto

- El problema social y el planteamiento de la solución: presentación del campo temático, del problema social, del análisis de causas y planteamiento de la solución.
- Impacto social: recursos utilizados, prestaciones e impactos sociales.
- Planificación y perspectivas adicionales: objetivos para los próximos años, principales riesgos y ventajas, y una perspectiva sobre el desarrollo ulterior.

C: estructura de la organización

- Resumen de las organizaciones implicadas y los principales protagonistas.

D: perfil de las organizaciones implicadas

- Presentación detallada de las organizaciones implicadas (estructura legal, número de colaboradores).

E: finanzas

- Presentación de la situación financiera, así como de los ingresos y gastos de la organización. En este apartado puede introducirse la información financiera actual o utilizar el modelo propuesto.



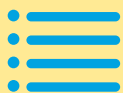
En la siguiente dirección encontrará información actualizada en alemán en forma de guías y ejemplos de uso, así como una plantilla para informes que se puede adaptar directamente al contenido de cualquier proyecto social:
<www.social-reporting-standard.de>



Lista de comprobación: criterios para buenos informes

Nuestros informes son...	Explicación	sí	no	Observaciones
RELEVANTES Y ÚTILES	Los informes deben servir a un propósito específico. Por lo tanto, la información debe ser tratada de manera adecuada a los intereses de las diversas partes interesadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
PUNTUALES	Los informes deben presentarse a tiempo, de acuerdo con el uso previsto para cada uno de ellos. Unos resultados comunicados con retraso o de manera irregular son de poca utilidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
COMPLETOS	Los informes deben contener una cantidad suficiente de información. Al mismo tiempo, conviene evitar una «sobrecarga de información».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
AUTÉNTICOS	Se aconseja acompañar los resultados de acreditaciones comprensibles. Estas pueden ir desde casos reales y comentarios individuales hasta constataciones del impacto por medio de una evaluación externa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
SENCILLOS Y FÁCILES DE USAR	Los informes deben ser adaptados a sus respectivos destinatarios. El formato y la redacción deben ser claros, precisos y fáciles de entender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONSISTENTES	Se debe procurar utilizar formatos y diseños uniformes que permitan ser comparados a lo largo del tiempo (p. ej., informes anuales).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
RENTABLES	Los recursos utilizados para la presentación de informes deberían ser proporcionales al provecho que se espera obtener de ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
TRANSPARENTES	Los informes deben ponerse a disposición de las partes interesadas y, además, debería publicarse el sitio web para facilitar su acceso a los interesados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Visualización de los resultados



Tablas

Muy adecuadas para representar los datos cuantitativos ordenados por categorías.



Gráficos de barras

Muy adecuados para representar la distribución por categorías.



Gráficos circulares

Muy adecuados para representar la distribución dentro de un indicador.



Citas

«El "Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort" (PFDF) me ha ayudado a encontrar una plaza de formación y mi padrino me ha apoyado en todo momento.»



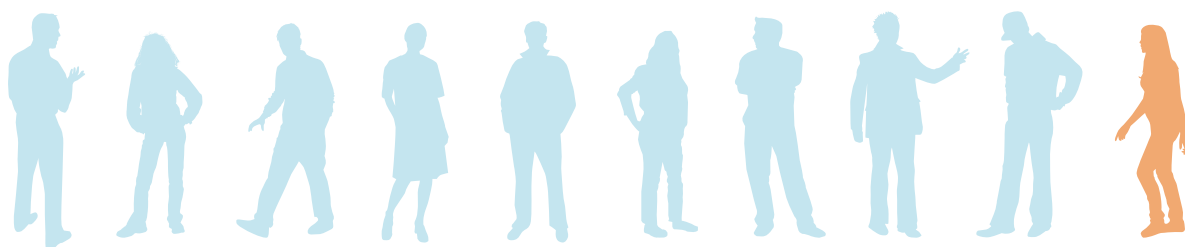
Datos breves

Hechos clave presentados de manera concisa y atractiva. Por ejemplo, un porcentaje acompañado de dos frases explicativas.



Historias/estudios de caso

«Desde que Denis es padrino en el PFDF, muchas cosas han cambiado para mejor: ...»



10

Más allá del impacto: extensión del impacto

En este capítulo vamos a ver...

- los beneficios de extender proyectos eficaces;
- cómo se comprueba si un proyecto es apto para su extensión;
- las posibilidades de extensión que existen;
- el papel que juega el análisis del impacto en la extensión.

Ya de vuelta de nuestro viaje, y animados por el éxito del viaje, meditamos sobre cómo atraer a más pasajeros y llevarlos a su destino. Queremos realizar más viajes, recalar en nuevos puertos y ofrecer destinos adicionales. Pensamos

en ampliar la flota y aumentar el personal, y buscamos maneras de financiar y poner en práctica estas ideas. Tras haber comprobado, mediante el análisis del impacto, que un proyecto logra de manera efectiva el impacto deseado, una extensión del proyecto en otras regiones (*scaling* en inglés, a veces traducido como «escalamiento», «escalada» o «escalación») ayuda a llegar a más personas y, en última instancia, a lograr más impacto. De esta forma, la resolución de problemáticas sociales adquiere un alcance más amplio. Porque crear proyectos nuevos para un mismo desafío social en distintas ubicaciones significa tener que «reinventar la rueda una y otra vez».



Importante: tres buenas razones para la extensión de proyectos eficaces

1. Generar un mayor impacto en nuestro público objetivo

Para muchos de los problemas sociales ya existen soluciones efectivas. En lugar de «reinventar la rueda una y otra vez», es más útil tratar de poner en práctica en otros lugares los conceptos que ya han demostrado ser eficaces. Partiendo de un concepto de probada eficacia, se puede llegar a la mayor cantidad posible de personas y así garantizar el mayor impacto posible.

2. La unión hace la fuerza

Los recursos disponibles para la solución de problemas sociales suelen ser escasos. Esto implica la necesidad de utilizarlos con la mayor eficiencia y efectividad posible. Al adoptar un planteamiento que ha demostrado ser mejor, las organizaciones pueden ahorrar en costes para el desarrollo de proyectos, así como para la corrección de errores y desviaciones que puedan surgir en el desarrollo de nuevos proyectos.

3. Aprendizaje común en línea

En la extensión de proyectos eficaces, deben aplicarse las buenas prácticas en colaboración con la red de asociados en otras ubicaciones. El intercambio y el aprendizaje mutuo permiten el constante desarrollo. En beneficio de los públicos objetivo, las organizaciones sin ánimo de lucro deberían trabajar juntas y promover una cultura de intercambio.

10.1 CRITERIOS PARA LA EXTENSIÓN DE PROYECTOS

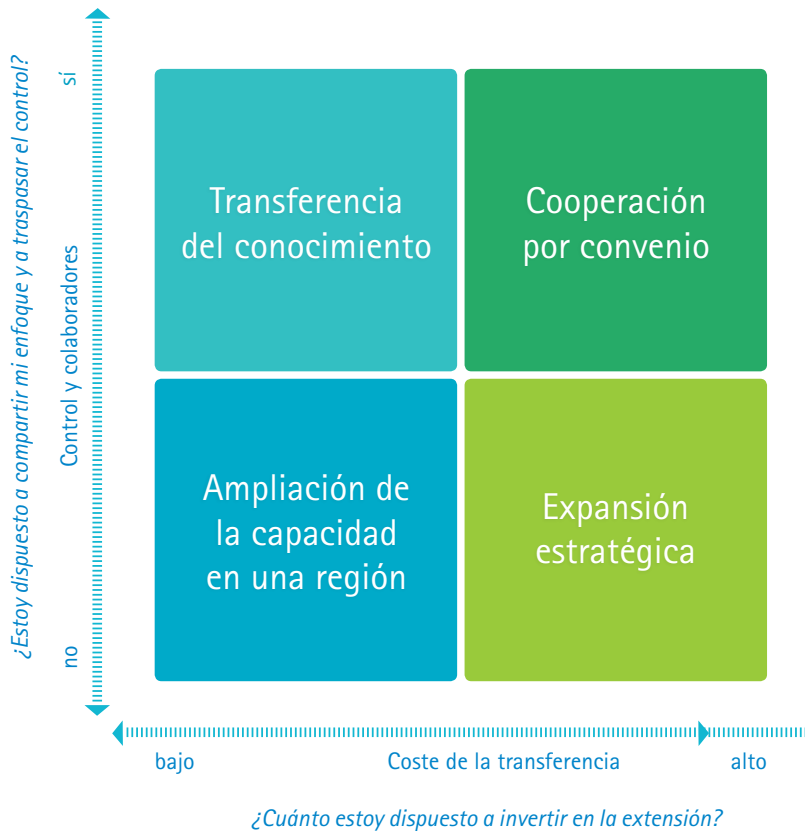
Replicar proyectos eficaces en otras regiones puede ser un objetivo razonable para cualquier organización. Aun así, la extensión no es un fin en sí mismo. Tres preguntas clave a la hora de plantearse una expansión serían: ¿existe la necesidad de un proyecto como el nuestro en otros lugares? ¿Tenemos la preparación y las condiciones para extender nuestro proyecto? Y, por último: ¿es nuestro proyecto replicable en otras regiones? (véase la pág. 147).

La última pregunta se refiere principalmente al proyecto en sí. Porque no cualquier proyecto es adecuado para su extensión. Lo cru-

cial aquí es tener en cuenta la lógica del impacto de nuestro proyecto. ¿Cuál es el problema que me gustaría resolver? ¿Cómo puedo resolver ese problema para el grupo objetivo? Y, por último: ¿cómo puedo probar que mi proyecto también puede ser eficaz en otros lugares?

Así, nuestra lógica del impacto establecerá los principios que determinen la configuración del proyecto en otras regiones, de modo que este pueda tener éxito allá donde vaya, con o sin más intervención. Las circunstancias y las condiciones pueden variar significativamente entre una región y otra. En este sentido, hay que tener

La matriz de los cuatro tipos de estrategia¹



¹ Fuente: basado en: Bertelsmann Stiftung [Ed.] (2013): *Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen*, Gütersloh, 23.

en cuenta qué normas de calidad son indispensables y cuáles pueden ser adaptadas para asegurar el éxito. Por lo general suele cumplirse la norma de que, cuanto más simple y estandarizado es un proyecto,

más adecuado es para su extensión.

Si la respuesta a la pregunta sobre la capacidad de extensión del proyecto es afirmativa, lo siguiente será escoger el método más adecuado para ponerla en práctica.

10.2 MÉTODOS DE EXTENSIÓN

Cuando se trata de llegar al mayor número de personas con un proyecto eficaz, hay diferentes caminos para lograr ese objetivo: la forma más sencilla de extensión es, seguramente, difundir el conocimiento mediante un manual a tra-

vés de Internet, por ejemplo. Otras opciones serían: bien traspasar el proyecto a otras entidades colaboradoras mediante convenios de colaboración, o bien establecer el proyecto en otras regiones por cuenta propia.

Preguntas clave: criterios para la capacidad de extensión de proyectos

Las siguientes preguntas ayudan a determinar si un proyecto reúne las condiciones para extenderse con éxito:

Necesidad

¿Existe la necesidad de un proyecto como este en otros lugares, así como la disposición de invertir dinero y tiempo en ello?

Convicción y disposición

¿Tiene nuestra organización la disposición y experiencia suficientes para transferir el proyecto?

¿Cuenta la organización con los recursos humanos y financieros necesarios para una transferencia?

Modelo de éxito

¿Sabemos cuáles son los factores más importantes para el éxito del proyecto?

¿Es el concepto del proyecto tan «sencillo» y estandarizado que puede ser puesto en marcha por otras personas y en otras regiones?

¿Podemos demostrar la eficacia y el éxito del proyecto hasta el punto de convencer a los demás?

Dos preguntas importantes pueden ayudar a la organización a elegir su estrategia adecuada:

1 ¿Estoy dispuesto a comparar mi enfoque con los demás y a asumir el traspaso de control que eso implica? O ¿acaso es esencial para mi organización mantener el control total sobre el enfoque del proyecto y su aplicación?

2 ¿Cuánto tiempo y dinero estoy dispuesto a invertir para la extensión del proyecto? Cada proyecto tiene sus costes de transferencia: primero redactar un manual, luego

encontrar nuevos socios y convencerlos, y, en muchos casos, cerrar contratos y vigilar que se respeten. Aun cuando la cantidad de los costes de transferencia no pueda calcularse por adelantado hasta el último céntimo, la pregunta esencial para nosotros será qué estamos dispuestos a asumir: ¿una inversión alta o más bien baja?

La respuesta a esas preguntas nos facilitará la elección de una estrategia adecuada para la organización, a partir de la matriz.

La «transferencia de conocimientos» y la «cooperación por convenio» tienen como principal objetivo el

traspaso de un proyecto a otras organizaciones. Por el contrario, «la ampliación de la capacidad» y la «expansión estratégica» se refieren a la extensión de una misma organización.

Transferencia del conocimiento

La extensión por «transferencia de conocimientos» significa poner el concepto del proyecto a libre disposición de otras organizaciones para que estas, a su vez, lo pongan en práctica de manera autónoma, bien de la misma forma o bien acomodándolo a su área de actuación concreta. En tanto que emisores del proyecto, al principio de la transferencia habrá que facilitar apoyo a la/s organización/es receptor/as, por ejemplo, proporcionando información, soporte técnico o asesoramiento sobre la puesta en marcha. Por lo general, en cambio, esa cooperación tenderá a disminuir con el tiempo. Esta forma de extensión es bastante habitual en el sector sin ánimo de lucro. Además de ser la que conlleva un menor coste, facilita una rápida extensión y mejores opciones de adaptación del concepto a la coyuntura local. Por el contrario, ofrece pocas posibilidades de control para los emisores del proyecto.

Cooperación por convenio

Un proyecto también puede ser traspasado por medio de convenios de cooperación con otras organizaciones independientes. Este tipo de acuerdos permiten transferir el proyecto garantizando ciertas opciones de control, ya que establecen legalmente los derechos y las obligaciones del emisor y del receptor. Entre otras cosas, pueden regular: la entrega de recursos y de conocimientos técnicos por parte del emisor, obligaciones en materia de información, costes de licencias, condiciones para el uso de marcas comerciales y normas de calidad a observar por el receptor del proyecto. Si bien en este caso las opciones para el emisor son más amplias, los convenios de cooperación suponen un mayor coste y la obligación de seguir procesos estandarizados. Además, suelen ofrecer menos posibilidades de adaptación local que con el método de extensión por transferencia abierta.

En el traspaso de proyectos mediante convenio se pueden distinguir cuatro modalidades: el traspaso dentro de una misma red o asociación de sociedades, las licencias, las franquicias sociales y los acuerdos de empresas conjuntas.

*«Reunirse es un comienzo,
permanecer juntos es el progreso,
trabajar juntos es el éxito.»*

HENRY FORD (1863 – 1947)

En el proyecto de ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF):

Los comentarios sobre el éxito del proyecto «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFDF) comienzan a circular. Tanto es así que desde otros lugares comienzan a interesarse por las buenas soluciones aplicadas contra el desempleo juvenil. Cada vez son más las solicitudes de colaboración que llegan a la oficina del PFDF. La dirección del proyecto se reúne con la junta directiva para ver cómo pueden gestionar esas peticiones. Por un lado, la dirección quiere que el proyecto PFDF se ofrezca de forma independiente en el mayor número de regiones posible. Por otro lado, la junta directiva considera importante que se garantice la calidad del proyecto y sus puestas en marcha.

Ante la falta de dinero y de tiempo, la junta decide que se redacte un manual para compartir el conocimiento. Gracias al análisis del impacto, ya se dispone por escrito de las experiencias más importantes y los aspectos de calidad.

Al PFDF también le hubiese gustado poder realizar convenios de cooperación. Sin embargo, el alto coste de llevar a término el convenio hace que esa opción sea inasumible. Gracias al manual, ahora el proyecto PFDF se aplica en muchos otros lugares y está ayudando a reducir el desempleo juvenil. Una vez al año, todos los participantes del proyecto se reúnen con el equipo del PFDF para compartir experiencias.

Ampliación de capacidades en una región

Extender un proyecto no siempre conlleva el traspaso de su mismo enfoque a otras organizaciones. Es posible que, a fin de ayudar a más personas, deseemos aumentar la eficacia de nuestro proyecto en una región en la que ya estamos actuando, sin estar pensando en una extensión. Tal propósito podría realizarse si la organización creciera a nivel regional (suele ser a escala local), o si llegáramos a optimizar los procesos y las estructuras existentes hasta el punto de poder llegar a más personas con la misma cantidad de recursos. Muchos proyectos piloto empiezan optimizando la eficacia de sus propias acciones en una región y, solo una vez logrado, buscan una extensión a nivel nacional. Esta estrategia de extensión ofrece unas opciones de control y diseño muy grandes.

Expansión estratégica

Otra opción de llegar a más personas en otras regiones puede ser la apertura de sucursales u oficinas de la organización en otras localidades. Las filiales no son independientes, sino que forman parte de la misma organización legalmente. Para la organización, esta modalidad de extensión supone un mayor coste, pero, al mismo tiempo, le permite conservar el control fundamental sobre las nuevas implementaciones del proyecto, ya que el concepto no ha sido traspasado a otras organizaciones. Una expansión estratégica también puede significar para un proyecto la expansión de sus actividades hacia nuevos públicos objetivo, o su ampliación mediante ofertas complementarias.

10.3 ANÁLISIS DEL IMPACTO EN LA EXTENSIÓN DE PROYECTOS

El análisis de impacto desempeña un papel importante en la extensión de los proyectos. En primer lugar, como base para la extensión. En segundo, como garantía continua de calidad para los proyectos extendidos. ¿Cómo se aplica el sistema de M&E en la extensión de un proyecto?

El análisis del impacto como base para la extensión del impacto

El análisis del impacto nos ayuda a constatar si el proyecto está en realidad logrando algún impacto. Al hacer una extensión, nos indica qué alcance cabe esperar. Si se prevé llevar a cabo una extensión del proyecto, es aconsejable someterlo a una evaluación externa. Las evaluaciones pueden confirmar la eficacia del proyecto, señalar deficiencias en su concepto y ofrecer orientación sobre qué ajustes son necesarios para que la extensión sea satisfactoria. Unos resultados del análisis del impacto expuestos con claridad también ayudarán a convencer a otras personas y organizaciones (especialmente a receptores potenciales y agentes financiadores) sobre el proyecto y su extensión. La «perspectiva externa» que da una evaluación externa aumenta la legitimidad y la reputación del proyecto.

Desarrollar y transmitir la calidad

Durante el análisis de impacto llevado a cabo en el proyecto madre, se recopilan y documentan datos, y se obtiene un conocimiento, a partir de ellos, que permite saber si el

proyecto funciona, cómo y por qué. Esto no solo ayuda a comprobar la consecución de objetivos, sino también a identificar criterios para el éxito y a desarrollar criterios de calidad. Conocer y transmitir estos criterios de éxito y de calidad es un factor clave para el éxito de una extensión del impacto.

Asegurar la calidad

Para que un colaborador pueda aplicar localmente el concepto del proyecto madre con la misma calidad, lo que necesita es, sobre todo al principio del proyecto, información sobre la estructura y el funcionamiento del proyecto, así como las preguntas para el análisis del impacto y el desarrollo de la calidad. Los resultados obtenidos del análisis del impacto pueden utilizarse para la producción de materiales como manuales o para la formación de participantes en el proyecto. Si un proyecto se extiende con éxito, el análisis del impacto seguirá desempeñando un papel importante en cuanto a las garantías de calidad. Tanto en colaboraciones mediante convenio como en la creación de filiales, por lo general se aplica un sistema uniforme para la elaboración de informes y el aseguramiento de la calidad. Es decir, que todos los receptores del proyecto deben informar al emisor en los mismos intervalos de tiempo y con los mismos formatos de informe. En una extensión abierta por transferencia de conocimientos a organizaciones independientes, este tipo de sistema es menos probable, ya que el intercambio entre emisor y receptor no

*Si quieres construir un barco, no empieces
por enviar a los hombres a buscar madera,
distribuir el trabajo y dar órdenes...
En vez de eso, [...] enséñales a anhelar
el vasto e inmenso mar.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY (1900 – 1944)



suele ir más allá del apoyo inicial. Aquí es vital sensibilizar a los receptores del proyecto sobre la importancia del análisis del impacto, así como proporcionarles todo el material y la formación pertinentes para la puesta en marcha.

Aprendizaje potenciado

En extensiones de proyecto, el uso de los resultados del análisis del impacto para el aprendizaje es tan importante para el proyecto secundario como para el proyecto madre. Al aplicar un sistema de información uniforme es posible, por ejemplo, comparar resultados entre los distintos proyectos secundarios y obtener información relevante a partir de ellos: ¿qué factores son clave

para el éxito (des)localizado? ¿Qué criterios son clave para asegurar la eficacia del proyecto sobre un determinado público objetivo secundario? ¿Qué puede aprender un receptor de proyecto a partir del éxito de otro? Al combinar el conjunto de resultados, se puede ver más claramente «lo que realmente funciona» y se pueden identificar las mejores prácticas. Esos resultados no solo servirán de ayuda entre los receptores, sino que también ayudará al emisor a mejorar el concepto del proyecto y a seguir desarrollándolo. El aprendizaje común, combinado con el desarrollo y la mejora constantes, puede configurar una red de aprendizaje que contribuya positivamente a la extensión del trabajo efectivo.

CONCLUSIONES

Si usted no es de esas personas que leen los libros de atrás hacia adelante, a estas alturas ya lleva más de 150 páginas de texto, gráficos y ejemplos sobre la orientación hacia el impacto. Es decir, acaba de completar un viaje alrededor del ciclo de gestión orientado al impacto.

En la Primera parte de este manual hemos visto, en primer lugar, cómo se reflexiona conjuntamente acerca del impacto de un proyecto desde la misma fase de planificación. Y, en segundo lugar, la manera de elaborar, sobre la base de un análisis de necesidades, los objetivos y la lógica del impacto.

Con esos objetivos en mente, será necesario determinar a lo largo del proyecto si este va por el camino adecuado que lleva a la consecución de los objetivos deseados, y en qué medida lo está haciendo.

En la Segunda parte, nos hemos introducido en el análisis del impacto para repasar la variedad de opciones a nuestro alcance a la hora de recoger pruebas para constatar los impactos. También hemos aprendido a evaluar los datos recogidos.

En la Tercera parte, hemos visto cómo se utiliza la información una vez ha sido recopilada. Más tarde, hemos descubierto que el aprendizaje y la mejora son los elementos centrales en la gestión de proyectos orientada al impacto. Además, se han presentado ideas sobre cómo procesar la información obtenida en el análisis del impacto de modo que nos facilite nuestras obligaciones de comunicación.

El ejemplo «Padrinazgo para la Formación y el Desarrollo en Fráncfort» (PFD) nos ha servido para demostrar que la orientación hacia el impacto en la actividad diaria de un proyecto es factible incluso para proyectos pequeños, siempre que se sepa elaborar medidas adecuadas y llevarlas a la práctica con precisión.

En definitiva, hemos culminado un largo viaje hacia el impacto. Pero gracias a la experiencia adquirida, pronto emprendemos un nuevo viaje, porque con la conclusión de un ciclo de gestión orientado al impacto se abre un nuevo ciclo. Y así continúa el viaje. Si hasta ahora no había tratado de poner en práctica

Descargar este libro en PDF:
<www.fundacionbertelsmann.org>



la orientación hacia el impacto, es muy probable que su primer viaje le parezca el más complicado. Porque una vez haya integrado este tipo de gestión en su actividad diaria del proyecto, verá cómo el esfuerzo que requiere es, en el fondo, reducido en comparación con el beneficio que se obtiene de ella.

Tanto si es principiante en la materia como si ya tenía experiencia en la gestión de proyectos orientada al impacto y solo ha leído los apartados que más le interesaban: esperamos que el manual le haya aportado valiosas sugerencias y que le sirva de apoyo en su actividad con proyectos orientados al impacto. Y, ¿por qué no?, que haya pasado un buen rato con la lectura. Pero la mayor satisfacción para nosotros sería que, gracias a él, se haya motivado para adoptar la perspecti-

va de orientación al impacto en sus proyectos. No hay que olvidar que una actividad orientada al impacto beneficia a todos: al público objetivo, porque tendrá acceso a propuestas a la medida de sus necesidades; al personal del proyecto, por la satisfacción y motivación que supone ver el impacto que genera la labor desempeñada; a los agentes financiadores, al ver que sus aportaciones se invierten de la mejor manera posible; a otras organizaciones sin ánimo de lucro, porque gracias al intercambio de conocimientos se promueve un desarrollo positivo en todo el sector; y, por último, a toda la sociedad, porque la eficacia de nuestro trabajo contribuirá a una sociedad más justa y mejor.

Por todo esto, ¡le deseamos muchos éxitos y alegrías en su trabajo efectivo!

GLOSARIO¹

A **Análisis del impacto**

El concepto «análisis del impacto» puede emplearse tanto de manera muy específica como en un sentido más amplio. *En su acepción más estricta, significa que la recopilación de datos se hace con vistas al outcome y al impact del proyecto.* Asimismo, dentro de la gestión de proyectos orientados hacia el impacto, podemos referirnos a «análisis del impacto» en términos más genéricos. Porque no solo es importante preguntarse si el proyecto ha causado impactos, sino también establecer qué factores los han desencadenado. El análisis del impacto utilizado aquí en sentido amplio, por lo tanto, incluye tanto al análisis de los impactos en sí (*outcome* e *impact*) como a las prestaciones generadas por el proyecto (*output*) y a su calidad. Dentro de este uso genérico, el análisis también implica cuestionarse el planteamiento en el que se basa el proyecto.

Análisis de necesidades y entorno

Un análisis de necesidades es el examen (empírico) de los retos sociales (p. ej., dimensiones o urgencia), la situación sobre el terreno (p. ej., en un barrio) y las necesidades de los miembros del público objetivo (p. ej., su situación educativa, idiosincrasia cultural o entorno familiar). Las conclusiones del análisis de necesidades permiten conocer los requisitos de un proyecto o programa.

Un análisis del entorno examina a los actores de una región y sus posibles interconexiones, a actores con objetivos y grupos objetivo similares, a actores con un concepto que pueda ser replicado a esa región y a actores con proyectos similares de los que se pueden aprender cosas. Los objetivos de un análisis de

entorno pueden ser, entre otros: evitar la duplicación de propuestas en proyectos, coordinar propuestas propias con las de otras organizaciones y establecer colaboraciones significativas.

B **Baseline**

Información sobre la situación del público objetivo antes del inicio de un proyecto o programa que puede servir como punto de referencia para evaluar el progreso o para hacer comparaciones.

Benchmark

Punto de referencia a partir del cual se puede medir el rendimiento o los resultados. Se puede utilizar como punto de referencia el rendimiento generado por organizaciones similares en los últimos años, o el que sería razonable esperar bajo unas determinadas circunstancias.

Efectividad (eficacia)

Alcance que han tenido los objetivos de impacto logrados o que se esperan lograr. El término también se utiliza como medida general (o evaluación) de la utilidad o valor de un proyecto. Es decir, el grado en que un proyecto ha cumplido, o espera cumplir, sus objetivos.

E **Eficiencia (también rentabilidad o coste/beneficio)**

Una medida de cómo el *input* (recursos) de un proyecto (medios de financiación, conocimientos técnicos, tiempo, etc.), se convierte en resultados en términos de *output* (prestaciones).

Evaluación

Valoración sistemática y objetiva de un proyecto o programa en curso o finalizado, su aplicación y resultados.

Los objetivos de una evaluación pueden, entre otros: determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como su eficiencia en cuanto a desarrollo, su eficacia, su impacto a largo plazo y su sostenibilidad. Una evaluación debería proporcionar información creíble y útil que permita integrar los conocimientos adquiridos en la gestión del proyecto.

Impact (impactos de nivel social)

Si bien el *outcome* se ocupa de los impactos que atañen al público objetivo, el concepto de *impact* se refiere a cambios con un alcance más amplio en la sociedad. Entre otros, cabe mencionar aquí cambios de orden económico o social. Dado que, para nosotros, apuntar al «conjunto de la sociedad» no es, la mayoría de las veces, ni significativo ni posible, el término *impact* se aplicará mayormente a una parte de la sociedad: los habitantes de un barrio o de una región, por ejemplo.

Impacto

Cambios que han sido causados por una intervención en particular. El término «impacto» (o *impact*) se utiliza aquí cuando el impacto es de trascendencia social, mientras que cuando su alcance se limita al público objetivo hablamos de *outcome* («resultados»).

Indicador

(Del latín *indicare*: señalar a/mostrar algo.) Marcador o referencia básicamente incompleta de la presencia de un hecho cuya existencia no es directamente observable. Los indicadores son esenciales para medir cuestiones complejas en el contexto del seguimiento y la evaluación.

Input (Recursos)

Recursos financieros, humanos y materiales que se utilizan para un proyecto.

Logic model (modelo lógico)

véase Lógica del impacto

Lógica del impacto

Las lógicas del impacto se presentan bajo múltiples denominaciones y variantes. Los términos más populares para referirse a ella son «lógica de programa», «teoría del cambio», «cadena del impacto» o «modelo lógico». Todas estas formas tienen en común la tarea de reflejar el funcionamiento de un proyecto de una manera esquemática y simplificada.

Métodos de recogida de datos

En el contexto de un seguimiento o una evaluación, métodos que se utilizan para recopilar datos. Algunos de ellos pueden ser consultas escritas y orales, observaciones, opiniones de expertos, estudios de caso, anécdotas o evaluación de documentos.

Objetivos (de impacto)

Efectos deseados de un proyecto. Estos pueden afectar a individuos, grupos u organizaciones, así como implicar mejoras físicas, financieras, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole en el ámbito de la sociedad.

Orientación hacia el impacto

Hablamos de *orientación hacia el impacto* para referirnos a un proyecto creado para obtener determinados impactos y que ha sido diseñado y organizado de acuerdo con ese fin. Los impactos se formulan en forma de objetivos, en torno a los cuales se alineará toda la actividad del proyecto.

Outcome (impacto a nivel de público objetivo)

Impacto/s que tiene un proyecto sobre el público objetivo, y componente central de la lógica del impacto. El *outcome* ilustra cuáles son los cambios positivos

que el proyecto desea que se produzcan en sus participantes. Se divide en tres niveles (etapas 4 a 6 de la lógica del impacto): cambios en cuanto a conocimientos, actitud y capacidades (etapa 4); en cuanto a comportamiento (etapa 5) o en cuanto a las condiciones de vida del público objetivo (etapa 6).

Output (prestaciones)

El *output* (prestaciones) abarca tanto las propuestas como los productos del proyecto. Es decir, todo aquello que un proyecto hace o propone, así como el uso que el público objetivo hace de esas prestaciones. Es un elemento fundamental para que un proyecto pueda causar el impacto deseado.

P Parte interesada

Instituciones, organizaciones, grupos o personas que tienen un interés directo o indirecto en un proyecto.

Público objetivo

Individuos, grupos u organizaciones en beneficio de los cuales se pone en marcha un proyecto.

S Seguimiento

Proceso continuo de recopilación sistemática de datos a lo largo del proyecto, a fin de disponer de información actual para la gestión del proyecto. Los datos que se recogen son, fundamentalmente, indicadores sobre progresos realizados, sobre objetivos alcanzados y sobre utilización de los recursos disponibles.

Social Reporting Standard (SRS)

Las SRS (Normas de Información Social) proporcionan un marco para

la presentación de informes para organizaciones y proyectos. Resultan especialmente útiles a la hora de documentar y comunicar la cadena de impactos de un proyecto o propuesta. Además, un informe basado en las SRS recopila sistemáticamente otros elementos esenciales en la presentación de informes, como la estructura organizativa y las finanzas, de modo que su uso permite dar una visión global de la organización.

Social Return on Investment (SROI)

El Retorno Social de la Inversión (*Social Return of Investment*) es una forma de medición del impacto social que se ocupa de la evaluación de la plusvalía social generada por proyectos (sociales). En los últimos años, su demanda en Alemania está aumentando cada vez más, aunque también es objeto de críticas. En el análisis del SROI se intentan cuantificar los resultados del proyecto y expresarlos en términos monetarios.

T Theory of Change

véase Lógica del impacto

Fuente: ¹ véanse OECD Entwicklungsausschuss (2009): *Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management*, París y Univation (2010): *Eval-Wiki: Glossar der Evaluation*, Colonia.
<www.eval-wiki.org/glossar/>
Eval-Wiki: Glossar der Evaluation

BIBLIOGRAFÍA

- Altschuld, James W. (2010): *The Needs Assessment Kit*, Thousand Oaks.
- Argyris, Chris, Schön, Donald A. (2008): *Die lernende Organisation* (3.ª ed.), Stuttgart.
- Beywl, Wolfgang [Ed.] (2007): *Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen*, vol. 20-26 de la serie de formación continua del Instituto Heidelberg para Formación y Trabajo (hiba), Darmstadt.
- Bertelsmann Stiftung [Ed.] (2013): *Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen*, Gütersloh.
- Bono, Maria Laura (2006): *NPO-Controlling – Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen*, Stuttgart.
- Bono, Maria Laura (2010): *Performance Management in NPOs. Steuerung im Dienste sozialer Ziele*, Baden-Baden.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. [Ed.] (2011): *Nachmachen – aber richtig! Qualität im Projekttransfer gestalten*, Praxisratgeber Effekt hoch n, Berlin. <http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Nachmachen_aber_richtig_online.pdf>
- Bundeskanzleramt Österreich (2011): *Handbuch für Wirkungsorientierte Steuerung. Unser Handeln erzeugt Wirkung*, Viena. <<http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=42634>>
- Ministerio Federal de la Familia, la Tercera Edad, la Mujer y la Juventud (BMFSFJ) (2000): «Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden». *QS: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*, Bonn, n.º 29.
- Ministerio Federal de la Familia, la Tercera Edad, la Mujer y la Juventud (BMFSFJ) (1998): «Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung». *QS: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*, Bonn, n.º 19.
- Ministerio Federal de la Familia, la Tercera Edad, la Mujer y la Juventud (BMFSFJ) (1999): «Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden». *QS n.º 21, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*, Bonn. <<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=3238.html>>
- DeGEval: *Standards für Evaluation*. <<http://www.degeval.de/degeval-standards>>, *Standards zur Selbstevaluation*. <<http://www.alt.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=24059>>
- Dewson, Sara, Eccles, Judith, et al. (2000): *Guide to Measuring Soft Outcomes and Distance Travelled*, The Institute for Employment Studies, Brighton. <<http://www.dwp.gov.uk/docs/distance.pdf>>
- Earl, S., Carden, F., Smutylo, T. (2001): *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*, Ottawa. <www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html>
- European Venture Philanthropy Association (2013): *A Practical Guide to impact Measurement*, Bruselas. <http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2012/11/EVPA-Full-Manuel-Final-Version_A4.pdf>
- Grantmakers for Effective Organizations (GEO): *Four Essentials for Evaluation*, Washington o.J. <<http://geofunders.org/geo-publications/567-four-essentials>>
- Herrero, Sonia (2012): *Integrated Monitoring. A Practical Manual for Organisations That Want to Achieve Results*, Berlin. <www.inprogresweb.com/resources>
- Hoelscher, Philipp: «Kredit statt Spende? – Venture Philanthropy als Soziale Investition». *Forschungsjournal Soziale Bewegung Heft*, 01-2011, 32.

- Hornsby, Adrian (2012): *The Good Analyst. Impact Measurement & Analysis in the Social-Purpose Universe*, Londres.
<www.investingforgood.co.uk/thegoodanalyst>
- Hurt, Karen (2003): *Writings within your Organisation*, CIVICUS Toolkits, Südafrika.
<<http://www.civicus.org/new/media/Writings%20within%20your%20organisation.pdf>>
- IMAS (International mine action standards) (2005): *Data collection and needs assessment*, Genf. <http://www.parkdatabase.org/files/documents/2005_Data-Collection-and-Needs-Assessment_MRE-Best-Practice-Guidebook_IMAS.pdf>
- International Group of Controlling (2008): *Wirkungsorientiertes NPO-Controlling*, ICG-Arbeitsgruppe.
- Innovation Network: (2006): *Evaluation Plan Workbook*, Washington. <www.innonet.org>
- Innovation Network: *Logic Model Workbook*, Washington o.J.
<http://www.innonet.org/client_docs/File/logic_model_workbook.pdf>
- International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2011): *Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide*, Genf.
- Jugend für Europa (2009): «Evaluation in der Jugendarbeit Reflektieren – bewerten – lernen». T-Kit, Bonn, n.º 10.
<https://www.jugendfuereuropa.de/downloads/4-20-918/T-Kit-10_deutsch.pdf>
- Keller-Ebert, Cornelia, Kibler, Mechthild, Schobert, Berthold (2005): *Evaluation praktisch! Wirkungen überprüfen, Maßnahmen optimieren, Berichtsqualität verbessern*, Heidelberg.
- King Baudouin Foundation (2011): *Impact. Managing For Learning And Impact*, King Baudouin Foundation Project Management Guide, Bruselas. <http://docsfiles.com/pdf_managing_for_impact.html>
- König, Joachim (2007): *Einführung in die Selbstevaluation* (2.ª ed.), Friburgo.
- Konrad, Klaus (2005): *Mündliche und schriftliche Befragung – ein Lehrbuch*, Landau, Verlag Empirische Pädagogik.
- Lloyd, Richard, O'Sullivan, Fionn: *Measuring Soft Outcomes and Distance Travelled – A Practical Guide*, Sheffield o.J.
<<http://www.socialfirmsuk.co.uk/resources/library/measuring-soft-outcomes-and-distance-travelled-practical-guide-and-existing-models>>
- Local Livelihoods (2009): *Results Based Monitoring and Evaluation* (2.ª ed.), Herfordshire.
<<http://www.locallivelihoods.com/cmsms/uploads/PDFs/Results%20Based%20Monitoring%20Evaluation%20Toolkit.pdf>>
- Marr, Bernard (2009): *Managing and Delivering Performance. How government, public sector and not-for-profit organizations can measure and manage what really matters*, Oxford.
- Meyer, Wolfgang Dr. (2004): *Indikatorenentwicklung: Eine praxisorientierte Einführung* (2.ª ed.), Centrum für Evaluation, CEval Arbeitspapiere, 10, Sarrebruck.
- Migros-Kulturprozent y Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia: *Evaluieren in der Kultur – Warum, was, wann und wie? – Ein Leitfaden für die Evaluation von kulturellen Projekten, Programmen, Strategien und Institutionen*.
<http://www.migros-kulturprozent.ch/Media/Medien/Leitfaden_Evaluieren_d.pdf>
- Milway Smith, Katie, Saxton, Amy: (2011): «The Challenge of Organizational Learning». *Stanford Social Innovation Review*, verano de 2011. <http://www.ssireview.org/articles/entry/the_challenge_of_organizational_learning>
- Mulgan, Geoff (2007): «In and out of Sync. The challenge of growing Social Innovations». *Nesta Research Report*, septiembre de 2007.

La presente edición en castellano es una adaptación de la original en alemán (Kurz, Bettina; Kubek, Doreen: *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*. Berlin 2013) elaborada por la fundación Bertelsmann Stiftung y PHINEO gAG.

Edita: © 2015 Fundación Bertelsmann
Travessera de Gràcia, 47-49, 2ª pl.
08021 Barcelona (España)

Copyright de la edición alemana: PHINEO gAG, 2013

Responsable:	Francisco Belil, Vicepresidente
Coordinación Editorial:	Elisabeth Gil / Marc de Semir
Diseño y maquetación:	Winfried Bährle/ María García
Traducción:	Arvato Technical Information
Primera edición:	marzo de 2015

ISBN: 978-84-606-5498-8

Impreso en España por Punt Groc - Printed in Spain

Depósito legal: B 4211-2015