



**FORTALECIMIENTO DEL CICLO 5 DE EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL MODELO DE  
INTERVENCIÓN SOCIAL INTEGRAL DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL**

**PROYECTO DE GRADO**

**Laura Sofía Cardenas Henao**

**Asesor:**

**Víctor Manuel Quintero**

**Economista de la Universidad Central de Missouri**

**Maestría en Teoría Económica y Políticas Públicas Comparadas**

**FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL  
SANTIAGO DE CALI**

**2017**

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
1.1 <i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i> .....	8
1.2 <i>OBJETIVO GENERAL</i> .....	10
1.3 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> .....	10
<b>2. ESTADO DEL ARTE</b> .....	<b>11</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>18</b>
<b>4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE INTERVENCIÓN SOCIAL INTEGRAL DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL Y SU CICLO DE EVALUACIÓN Y MONITOREO: Una historia de aprendizajes.</b> .....	<b>25</b>
4.1 <i>Descripción detallada del Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación Carvajal.</i> .....	25
<b>5. LA EVALUACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES: Experiencias para la innovación institucional</b> .....	<b>34</b>
5.1 <i>Una perspectiva conceptual y acercamiento a la implementación.</i> .....	34
<b>6. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CICLO DE EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL MODELO DE INTERVENCIÓN SOCIAL DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL: Oportunidades para la innovación y la gestión del conocimiento institucional</b> .....	<b>47</b>
6.1 <i>Resultado consolidado de la construcción participativa</i> .....	47
6.1.1 <i>Aspectos adicionales a incorporar en el análisis:</i> .....	51
6.2 <i>Aspectos concretos a tener en cuenta para la propuesta de fortalecimiento del ciclo de evaluación y monitoreo.</i> .....	53
6.3 <i>Propuesta de la estructura del Sistema de evaluación para la innovación y la gestión del conocimiento institucional de la Fundación Carvajal.</i> .....	55
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	<b>63</b>
<b>8. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>67</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>69</b>

## LISTA DE FIGURAS

pág.

<b>Figura 1. Modelo de Intervención Social Integral.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 2. Batería de indicadores sociales de la Fundación Carvajal.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 3. Ejes de atención de Fundación Kellogg .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 4. Propuesta de estructura del sistema de indicadores.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 5. Esquema del Sistema de evaluación para la innovación y la gestión del conocimiento institucional de la Fundación Carvajal .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 6. Esquema de estructura del Sistema de evaluación para la innovación y la gestión del conocimiento institucional de la Fundación Carvajal.....</b>	<b>62</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

**Anexo 1 – Entrevista con agentes institucionales. Olga Lucía López.**

**Anexo 2 – Entrevista con agentes institucionales. Mónica María Zapata.**

**Anexo 3 – Entrevista con agentes institucionales. Erika Acevedo.**

**Anexo 4 – Entrevista con agentes institucionales. Claudia Lorena Palta.**

**Anexo 5 – Guía metodológica - Taller participativo**

## RESUMEN

Dada la importancia de la medición en las intervenciones sociales como mecanismo que contribuye al cumplimiento de las metas establecidas por las organizaciones del tercer sector como la Fundación Carvajal, conforme unos esfuerzos (técnicos y financieros) desarrollados, surge la evaluación social como una necesidad imperante en el marco de un contexto caracterizado por los recursos escasos y los nuevos desafíos del desarrollo social que exigen soluciones innovadoras y sostenibles.

De acuerdo con lo anterior, se plantea la oportunidad de identificar los elementos que podrían fortalecer el actual mecanismo de evaluación y seguimiento con el que cuenta la Fundación Carvajal, representado en el ciclo 5 de su Modelo de Intervención Social Integral, con miras a su constitución y promoción como herramienta de aprendizaje institucional que facilite la acertada toma de decisiones en torno a la calidad, efectividad y eficiencia en la intervención social en su contexto de actuación. Para lograrlo, el presente estudio se desarrolló en torno a tres momentos metodológicos, el primero se enfocó en analizar el actual ciclo de evaluación y monitoreo de la Fundación Carvajal a la luz de su estructura y operatividad, segundo, se centraron los esfuerzos en la exploración y documentación de casos exitosos y/o buenas prácticas en procesos de diseño de sistemas de evaluación, seguimiento y monitoreo en organizaciones sociales y, tercero, mediante técnicas de investigación cualitativas, se definieron de manera participativa los elementos que contribuirían al fortalecimiento del actual ciclo de evaluación y monitoreo del Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación.

Lo anterior permitió evidenciar la solidez del actual mecanismo y resaltar su evolución en el marco del modelo de intervención de la organización, así como el esfuerzo realizado por sentar bases conceptuales y teóricas que sustentaran su aplicación. De esta manera, se identificaron los elementos que aportarían a su fortalecimiento bajo un esquema sistémico que facilitara su dinamización y apropiación por parte de los agentes institucionales involucrados en su implementación.

**Palabras clave:** sistema de evaluación social, participación, evaluación para la innovación, gestión del conocimiento institucional.

## 1. INTRODUCCIÓN

Ante la aparición de nuevos enfoques de cooperación internacional para el desarrollo, basados en el intercambio técnico y de conocimiento entre las naciones, se ve disminuida la disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo social de países de renta media alta. Esto sumado al incremento de nuevas organizaciones no gubernamentales, fundaciones y empresas sociales, ha llevado a que los diversos organismos de cooperación internacional exijan mayores mecanismos de control y seguimiento que evidencien el uso óptimo y eficiente de los recursos que aportan a la implementación de intervenciones sociales (Allyson, 2014).

De esta forma surge la evaluación social como uno de dichos mecanismos que permite, de manera sistemática, hacer seguimiento y verificación periódica al cumplimiento de las actividades, el alcance de las metas y la transformación sostenible generada por la acción social, lo cual implica la eficiente distribución y asignación de los recursos hoy escasos (Mokate, 2003).

Debido a su atributo verificador del cumplimiento de las acciones y objetivos inicialmente planteados en un proceso de intervención social (Mokate, 2003), la evaluación permite capturar, de manera planeada, organizada y coordinada, información periódica que nutre los ciclos institucionales de aprendizaje y que se configura como un aspecto clave en los esfuerzos de innovación de una organización social (Gómez, 2010).

Es así como la evaluación social se enmarca en la Gestión del conocimiento de las instituciones, como práctica inherente y correspondiente a las características propias de cada

organización social, y constituyéndose en aquella “estrategia competitiva”<sup>1</sup> frente a su entorno (Gómez, 2010, p. 5).

Sin embargo, para que la evaluación social sea despojada de percepciones fiscalizadoras institucionales y por el contrario sea apropiada como mecanismo que fortalece los procesos organizacionales, estas últimas deben interiorizar un cambio de paradigma que trascienda los modelos tradicionales de la “gerencia social” y se encaminen a nuevas apuestas de tipo estratégico que contribuyan a la sostenibilidad de la innovación social e institucional (Mokate, 2003).

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación Carvajal ha sido estructurado y consolidado, por más de 50 años, para atender las distintas dimensiones del desarrollo social, permitiendo en el transcurso del tiempo definir las líneas estratégicas en las que se enfocan los esfuerzos de la organización, de manera contextualizada a los distintos territorios priorizados para su implementación (Fundación Carvajal, 2015)

El Modelo cuenta con cinco ciclos que son desarrollados de manera rigurosa: “(...) 1) Observación y exploración, 2) acercamiento y generación de confianza, 3) caracterización socioeconómica, 4) estrategias de desarrollo social y, por último, 5) Evaluación y monitoreo”, los cuales se ven reflejados en todos los programas y proyectos que implementa la Fundación (Fundación Carvajal, 2015, p. 10).

---

<sup>1</sup> De acuerdo con Gómez (2010), la Gestión del conocimiento se convierte en la herramienta diferenciadora de las organizaciones sociales, dado que les permite movilizar la información en pro del diseño de estrategias de intervención pertinentes y efectivas.



Tal como puede observarse, dentro del Modelo se encuentra el ciclo de Evaluación y monitoreo que se desarrolla “(...) durante todo el proceso de intervención, y que integra las fases de a) Seguimiento a la gestión por resultados, b) Mejoramiento continuo, y c) Evaluación de resultados de procesos” (Fundación Carvajal, 2015, p. 59).

Este es definido como un ciclo estratégico a través del cual se obtiene y analiza información pertinente para la toma de decisiones institucionales en pro de la mejora de la intervención social.

A lo largo del tiempo, se han realizado esfuerzos incalculables en el diseño e implementación de las fases anteriormente descritas, buscando que den respuesta a los distintos momentos de la intervención social y se encuentren alineados a los requerimientos de los procesos de certificación en estándares de calidad que lleva a cabo la organización.

En este contexto, se han perfilado herramientas muy importantes para el control interno de la intervención social, y que a su vez propendan por la mejora de los resultados o entregables que esperan los cooperantes y aliados que financian dichas acciones sociales. La apropiación de estas herramientas por parte de la gerencia de los proyectos, ha sido uno de los principales retos de la organización, para lograr que la evaluación sea aceptada y viabilizada de una manera natural e inherente a la implementación del Modelo de Intervención Social Integral.

La organización es consciente de la necesidad de dar respuesta y alienarse a las actuales tendencias que se gestan desde la oportunidad de la mejora sistémica de las intervenciones sociales con miras hacia la implementación de acciones pertinentes y con real impacto, en un contexto de financiación con limitación de recursos para el desarrollo social. Por lo anterior, se presenta la oportunidad de analizar con profundidad las actuales herramientas con las que cuenta

la Fundación para la evaluación del Modelo, a la luz de las nuevas tendencias organizacionales, teóricas y conceptuales que se impulsan desde el tercer sector.

En este sentido, se plantea el problema que será objeto de investigación en la presente propuesta: No ha sido posible establecer un esquema sistémico de evaluación del actual Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación Carvajal que responda a las necesidades puntuales de una acertada toma de decisiones, el mejoramiento continuo, la innovación social y el alcance de los objetivos institucionales.

## **1.2 OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer el actual ciclo de evaluación y monitoreo del Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación Carvajal, y que se constituya en un mecanismo de aprendizaje institucional que facilite la acertada toma de decisiones en torno a la calidad, efectividad y eficiencia en la intervención social en el contexto de actuación de la Fundación.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Analizar el actual ciclo de evaluación y monitoreo del Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación Carvajal, a la luz de su estructura y operatividad.
- b) Documentar casos exitosos y/o buenas prácticas en procesos de diseño de sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento en organizaciones sociales (nacional e internacional).

- c) Definir una propuesta, de manera participativa al interior de la organización, que contribuya al fortalecimiento del actual ciclo de evaluación y monitoreo del Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación Carvajal.

## **2. ESTADO DEL ARTE**

Todos los esfuerzos por resaltar la importancia de la evaluación en las intervenciones sociales apuntan a la necesidad de definir conceptualmente este mecanismo, de manera contextualizada al campo de las ciencias sociales. Esta contextualización es indispensable pues dicho campo ha exigido la interrelación de varias dimensiones de la investigación, de modo que se visualicen los elementos teóricos y prácticos necesarios para garantizar un ejercicio evaluativo integral y pertinente.

En este sentido, Valdés (2007) llama la atención sobre la interrelación que evidencia el proceso de evaluación<sup>2</sup>, desde las perspectivas de la medición y la determinación del cumplimiento de los objetivos propuestos en una intervención social. De esta forma, sugiere que la evaluación debe ser concebida como una “actividad científica enmarcada dentro de la investigación aplicada” ( Valdés, 2007, p. 4), que permita utilizar, de manera inmediata, los hallazgos del proceso en la misma acción social objeto de evaluación.

Por lo anterior, es necesario contar con información objetiva producto de mecanismos rigurosos, que garanticen que las contribuciones que se hagan al proceso de la acción social en

---

<sup>2</sup> El autor se refiere al “proceso” de evaluación considerando las distintas etapas requeridas: desde su diseño hasta su implementación.

marcha, se conviertan en aprendizajes institucionales con miras a la realización de ejercicios sociales con altos estándares de calidad<sup>3</sup> y transparencia.

Es así como se plantea que “la evaluación, bien desarrollada, es una oportunidad de aprendizaje, integrante de una actitud emprendedora de calidad” ( Espinoza y Van De Velde, 2007, p. 4), que trasciende el “sistema de vigilancia” para constituirse en un “método de aprendizaje institucional” ( Espinoza y Van De Velde, 2007, p. 9), que amplía las capacidades de innovación organizacionales.

Indican así que este es el mayor reto de las organizaciones sociales, en cuanto a la resistencia que se presenta por parte de los agentes involucrados en los distintos momentos del proceso de evaluación. Otorgan las reacciones negativas de los agentes a la ausencia de información y conocimiento sobre las virtudes de los procesos evaluativos, así como a la errada práctica de aplicar la evaluación solo en el momento ex post de una intervención, lo cual acentúa mucho más la concepción que se tiene sobre éste como un mecanismo fiscalizador y no como una herramienta facilitadora de la gerencia social (Espinoza y Van De Velde, 2007)

Dado lo anterior, Cámara (2005) sugiere que el diseño de la evaluación social se realice con base en mecanismos participativos, donde se identifiquen e incorporen los distintos líderes/gerentes de los procesos que se ven involucrados en el ejercicio, promoviendo el sentido de pertenencia, responsabilidad y apropiación; procurando además que lo diseñado se encuentre alineado a las realidades y expectativas institucionales.

Finalmente, el autor resalta que esto requiere un cambio de paradigma gerencial en las organizaciones, donde se le confiera a “lo estratégico” un lugar transversal y valor relevante en la

---

<sup>3</sup> Integra los criterios de eficiencia y efectividad.

gestión técnica, operativa, administrativa y financiera de una acción social. Es decir, la gerencia social estratégica debe contemplar y aplicar distintos mecanismos flexibles, y pertinentes a los retos que imponen los fenómenos sociales, que a su vez deben ser entendidos como sistemas integrados de componentes/elementos interrelacionados entre sí, incluso de manera dependiente.

De acuerdo con la propiedad señalada que caracteriza a los fenómenos sociales y por ende a las alternativas de solución, Vega (1998) enfatiza en que así mismo debe ser concebido su proceso de evaluación, es decir, este debe plantearse como un conjunto de herramientas que actuando de manera articulada logren definir y estructurar un sistema que refleje el ciclo de vida de la acción social, con la capacidad de ser cambiante y adaptable de acuerdo con la evolución del ejercicio social.

Incluso, el mismo autor se refiere a que la evaluación es un subsistema y la acción social es otro, los cuales se interrelacionan e interactúan conformando un gran sistema llamado “intervención social” (Vega, 1998, p. 9). Es decir, solo se plantea la existencia de intervención social si se presenta la evaluación de la acción social.

A los dos anteriores subsistemas el autor le adiciona el de “problemática social”, refiriéndose a éste como el origen a la intervención social, puesto que, si la problemática social se encuentra bien diagnosticada, esta se verá reflejada en el diseño e implementación de la intervención social.

El autor entonces introduce el mecanismo que permite, desde los distintos momentos de la evaluación de la acción social<sup>4</sup>, evidenciar la evolución de la ejecución de la misma, con base en variables que definen qué se va a evaluar y para qué (partiendo de lo diagnosticado en el subsistema de “problemática social”). A esto Vega (1998, p.10) llama “indicadores sociales”

---

<sup>4</sup> El autor se refiere a los momentos: Ex ante, en proceso/on going y ex post.

como aquellos que valoran las variables que se encuentran inmersas en la acción social y que permiten evidenciar si las metas y objetivos iniciales están siendo cumplidos en cada momento de la intervención. Por lo anterior, los indicadores sociales deben contener o estar estructurados de acuerdo con la transformación que se desee generar a partir de la problemática social identificada (a dicha transformación se le llama impacto).

Tal como lo plantea la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (citado en Libera, 2007, párr. 7) el impacto se asocia con “(...) los efectos que la intervención social tiene sobre la comunidad en general” y que, de acuerdo con Guzmán (citado en Libera, 2007, párr. 8), implica un mejoramiento significativo y perdurable en el tiempo hasta que este se convierta en “el cambio en el resultado de un proceso (producto)”, cambio que puede verse desde la forma en cómo se realiza el proceso y que depende de las personas que lo ejecutan (González, 2003).

De esta manera, si una sucesión de aspectos asociados a una intervención social planeada afecta o involucra a personas (directa o indirectamente), es considerada como impacto social por lo que debe ser valorado y considerarse importante para una población y su forma de vida (Vanclay, 2015). Su medición, entonces, se constituye clave en el marco del sistema de la intervención social, siendo objeto de análisis de la evaluación.

Lo expuesto anteriormente implica que el impacto social dialogue claramente con los dos niveles en los que interviene la evaluación: productos y efectos, los cuales deben ser analizados desde su relación de interdependencia en el marco del proceso de consecución de resultados, como se menciona en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2002).

Dicho proceso, denominado como “Marco o Cadena de resultados”, desarrolla las nociones de causalidad que vinculan las inversiones e iniciativas que se proponen gestionar para lograr la transformación social que se desea promover; donde cada eslabón se asocia a distintos niveles de objetivos: en un primer nivel se tienen los de gestión de actividades, inversiones e intervenciones (insumos) que se proponen para alcanzar los objetivos de productos (considerados de segundo nivel), que al ser entregados a la población meta permiten cumplir los objetivos asociados a efectos (los de tercer nivel), que a su vez contribuirán finalmente al logro de unos objetivos sociales más altos, es decir los de impacto (cuarto nivel), y que conforman la transformación social deseada (Mokate y Ugo, s.f.).

La relación de interdependencia, enunciada previamente, se clarifica en la medida en que la gestión sobre los insumos (actividades, inversiones e intervenciones) y productos, en el marco de la intervención social, permite el logro de los efectos e impactos deseados. Es así como el énfasis en los resultados ha llevado a un cambio de paradigma en la gerencia organizacional, orientándola hacia la gestión basada en los resultados, mediante la cual una entidad propende a que sus procesos, productos y servicios realmente contribuyan al logro de resultados definidos, mejorando los aspectos de aprendizaje y de responsabilidad al integrar las lecciones aprendidas en las decisiones de gerencia (PNUD, 2002).

Adoptar esta gestión precisa focalizar el interés de la organización en lo que se consigue, comprometiendo a su conjunto con el logro de los resultados planteados (Puras, 2014) y jalonándolos, a su vez, a la medición del desempeño y toma de decisiones basada en evidencias. De esta forma, Puras (2014) plantea que el desempeño, en el ámbito de la gestión por resultados, contempla dos dimensiones que de manera interdependiente dan cuenta de la gestión de la

organización. Por un lado, la dimensión estratégica como aquella orientada a medir el logro de resultados y propósitos de la organización, y por el otro, la operativa, que analiza el cumplimiento de procesos y actividades.

Partiendo de lo anterior, y siendo el aprendizaje continuo uno de los pilares de la gestión orientada a los resultados, el monitoreo y la evaluación se constituyen en el núcleo fundamental para la toma de decisiones estratégicas, donde el marco de resultados se configura como su herramienta, permitiendo identificar el progreso hacia el desarrollo (Puras, 2014) y con ello, su impacto social.

Finalmente, para que “la evaluación sea eficaz” y contribuya a la gestión orientada a los resultados “debe estar insertada en una cultura orientada a los resultados, el aprendizaje continuo y la toma de decisiones basada en evidencias, que incorpore la información que éste proporciona” (Puras, 2014, p. 136) y que, a su vez, fomente el aprendizaje y la gestión del conocimiento. En ese sentido, se requiere un compromiso colectivo genuino, “esto es, una interacción significativa y un diálogo de buena fe, y que con las partes interesadas tengan una habilidad real de influir en la gestión de cuestiones sociales” (Vanclay, 2015, p. 20).

Sin embargo, lograr un diálogo común a nivel organizacional, en el que se defina una mirada estratégica y se determine cómo medir su progreso frente a la misma, ha constituido todo un reto para las organizaciones sociales. Precisamente en cuanto a éste último, se le ha considerado un desarrollo difícil en la práctica, en la medida en que no hay claridad sobre qué medir, con qué frecuencia, cuál metodología y herramientas emplear en cada circunstancia y cuánto tiempo y dinero requiere todo el ejercicio evaluativo (Kazimirski y Pritchard, 2014); en otras palabras, no existe un marco de medición.



Establecer un marco de medición es fundamental para que la organización evalúe apropiadamente su impacto social. El marco o cadena de resultados puede constituirse como uno de ellos, más se hace imperativo referenciar nuevos enfoques que respondan a las necesidades de la organización, ya sea para medirla en su conjunto, o para medir determinados servicios o programas específicos.

El enfoque de los 4 pilares, desarrollado por New Philanthropy Capital (NPC, 2014), se presenta como aquel que permite la formulación de estos marcos orientadores de la medición, a través de la secuencia lógica de cuatro pasos a saber: i) mapeo o identificación de la teoría de cambio, ii) priorización de lo que se va a medir, iii) escogencia del nivel de evidencia y, iv) selección de fuentes y herramientas de medición.

Entender lo que se pretende alcanzar con la intervención se configura como el punto de partida de este enfoque; es en este punto donde entra a jugar la teoría de cambio, o el mapa de cómo la organización, servicio o proyecto pretende lograr los resultados esperados. Una teoría de cambio desarrollada apropiadamente, trae como beneficios: la comprensión de los efectos más importantes del trabajo de la organización (medición acorde a la estrategia), la comprensión de cómo los efectos se conectan entre sí, y el seguimiento de su progreso hacia la meta final, a través del seguimiento a los resultados intermedios, los cuales son condiciones previas que deben cumplirse para llegar a dicha meta. Si se puede demostrar mejoras en los resultados intermedios, es razonable esperar que el efecto final ocurra (Kazimirski y Pritchard, 2014).

En conclusión, tal como plantean los distintos autores, la evaluación social hace parte de un gran sistema (intervención social) y que se interrelaciona y es interdependiente de otros subsistemas (problemática social y acción social); su importancia radica en que a través de este

es posible introducir en la gerencia social aspectos estratégicos que llevan a una gestión orientada a los resultados, es decir que logra evidenciar aciertos y oportunidades de mejora (a través de mecanismos de seguimiento) durante el mismo proceso de la acción social, alimentando y enriqueciendo el ejercicio institucional con miras hacia la innovación técnica, operativa, administrativa y financiera. De igual forma, se destaca como elemento vital la necesidad de incorporar, dentro del sistema evaluativo, una secuencia lógica que permita, desde la definición del alcance de la intervención social, evidenciar el cumplimiento de la transformación deseada.

### **3. METODOLOGÍA**

La Fundación Carvajal ha estructurado el Modelo de Intervención Social Integral que “constituye la plataforma metodológica que orienta las acciones de la organización a fin de acompañar y/o intervenir cualquier realidad social” (Fundación Carvajal, 2015, p. 10). Este cuenta con cinco ciclos en su implementación: Observación y exploración, acercamiento y generación de confianza, caracterización socioeconómica, estrategias de desarrollo social y, por último, sistema de evaluación y monitoreo (Fundación Carvajal, 2015).

Este modelo será el pilar de la presente investigación, en cuanto a la oportunidad y posibilidad de fortalecer el actual esquema de evaluación con el que cuenta (en su ciclo cinco). En este contexto, y en consideración al reconocimiento que merece la historia que respalda la concepción del Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación Carvajal, se plantea la

necesidad, en un primer momento, de revisar las fuentes escritas institucionales<sup>5</sup>, que brinden evidencia del proceso de construcción de dicho modelo de la organización. Lo anterior con el objetivo de comprender a profundidad la génesis del mismo, las variaciones por las que ha pasado de acuerdo con el contexto y las exigencias del entorno social, político y económico.

Para complementar dicho análisis, se plantea el desarrollo de entrevistas semiestructuradas con agentes institucionales claves en el proceso de construcción e implementación del modelo y particularmente en su ciclo de “evaluación y monitoreo” (con prelación aquellos que participaron en el diseño de dicho ciclo). Con esta primera radiografía se busca tener completo entendimiento del Modelo como eje transversal de todos los programas y proyectos que tiene hoy la Fundación, de esta manera se obtendrían los insumos para diferenciar los distintos momentos de implementación del modelo y los diversos procesos y procedimientos que se encuentran inmersos en él.

En un segundo momento, se plantea la documentación de experiencias exitosas sobre la construcción e implementación de modelos/sistemas de evaluación y monitoreo de organizaciones sociales de carácter nacional e internacional.

Esta documentación será guiada por las siguientes consideraciones:

- Descripción de la organización.
- Descripción del modelo/esquema de evaluación y monitoreo.
- Aspectos a resaltar en la implementación del modelo/sistema de evaluación y monitoreo.

---

<sup>5</sup> Estos documentos se han recopilado a través de la estrategia de Gestión de conocimiento de la Fundación Carvajal, la cual se considera clave en este proceso de investigación.

La recolección de información se realizará a través de fuentes secundarias, de las páginas web institucionales y documentos publicados que den cuenta de los esquemas de evaluación organizacionales. A través de esta documentación se pretende identificar las buenas prácticas y/o lecciones aprendidas de estas entidades, aspectos que se consideran de vital relevancia frente a la oportunidad de ampliar los referentes institucionales que han enfocado sus esfuerzos en la apropiación de la medición social como oportunidad de crecimiento y consolidación organizacional.

Y finalmente, como tercer momento en la estructura metodológica, teniendo en cuenta el planteamiento de Cámara (2005) con respecto a la importancia de incorporar en la etapa del concepción de un sistema de evaluación social, mecanismos participativos que blinden, viabilicen y faciliten la apropiación del proceso de construcción e implementación del posible sistema, se acudirá a la exploración por fuente primaria a través de la realización de un taller participativo (de manera interna en la organización) con enfoque prospectivo con agentes expertos (colaboradores) de la Fundación Carvajal, quienes se encuentren involucrados en los distintos ciclos del Modelo de Intervención Social Integral<sup>6</sup> y cuyo perfil se encuentre orientado a la gerencia de proyectos y programas y con más de 2 años de permanencia en la institución.

Este taller grupal contará con temáticas dirigidas a la identificación de fortalezas del actual ciclo 5 de evaluación y monitoreo del Modelo de Intervención Social Integral, así como al análisis prospectivo para la identificación de oportunidades de mejora (de manera prioritaria) del mismo en un contexto específico (visto con una proyección de 5 años en el futuro). Por lo

---

<sup>6</sup> El Modelo de Intervención Social Integral se esquematiza a través de 5 ciclos (el último es el referido a la “evaluación y monitoreo”) que soportan conceptual y metodológicamente su implementación.

anterior, se tomará como base los elementos conceptuales y metodológicos clave del método DEPHI y serán adaptados a las condiciones y restricciones del contexto institucional.

Según Landeta (2006), el método DELPHI<sup>7</sup> fue orientado a la estructuración de consensos a partir de opiniones de expertos, y definido como una técnica de grupo donde se implementaban cuestionarios y se retroalimentaban de una forma controlada. Esta concepción ha evolucionado, prescindiendo de la definición de consensos para ser utilizada comúnmente como herramienta de investigación aplicada a las ciencias sociales, para la resolución de situaciones a partir de valiosas contribuciones de expertos.

De acuerdo con lo definido en esta técnica, se debe seguir al menos con los siguientes lineamientos metodológicos (Landeta, 2006):

- Los expertos seleccionados deben ser consultados al menos dos veces sobre la misma situación a resolver.
- Es un proceso anónimo, por tal razón los participantes no tendrán acceso a las respuestas individuales de los demás expertos. Este aspecto se incluya con el objetivo de minimizar el impacto de la influencia sobre las respuestas de lo más experimentados con respecto a los de menor experiencia.
- La retroalimentación a todos los expertos será canalizada a través de un coordinador que consolide las respuestas individuales y elimine los aspectos de menor relevancia.

Esta técnica fue seleccionada como base metodológica para el desarrollo del objetivo específico 3 del presente estudio en consideración a la riqueza que representa el poder contar con

---

<sup>7</sup> Tiene sus orígenes en la estrategia militar, pero fue llevado al ámbito de la previsión y resolución de problemas sociales complejos.

diversas percepciones y opiniones de expertos de la institución, disminuyendo la probabilidad de la existencia de influencia de unos (con mayor experticia y conocimiento) sobre otros (con menor experiencia, pero no menos importante), bajo una mirada prospectiva que pueda nutrir las decisiones institucionales de hoy en cuando al cierre de brechas conceptuales, metodológicas y operativas del actual ciclo de evaluación y monitoreo del Modelo de Intervención Social de la Fundación.

De acuerdo con las particularidades institucionales, es necesario adaptar el método DELPHI de modo que permita lograr el objetivo propuesto de la indagación, sin desvirtuar su esencia. Se aplicará a través de una técnica grupal que contará con cinco momentos metodológicos a desarrollar durante dos horas, con la participación de cuatro expertos institucionales que cumplan con el siguiente perfil: Coordinadores de programas y líderes de proyectos de las áreas de Educación y Cultura, y Desarrollo Empresarial de la Fundación Carvajal, con más de dos años de experiencia en dicha organización en la operación y administración de intervenciones sociales (Anexo 5).

Los momentos metodológicos serán los siguientes:

- **Primer momento: Presentación.** Se informará a los participantes sobre el objetivo del ejercicio y la importancia de su participación como expertos, dada su experticia en la gerencia de proyectos y conocimiento de la filosofía institucional.
- **Segundo momento: Contextualización institucional.** Se contextualizará brevemente a los participantes sobre: Misión, Visión, Principios rectores y el Modelo de Intervención Social de la Fundación Carvajal. En este último se hará especial énfasis sobre el ciclo 5 (Evaluación y monitoreo).

- **Tercer momento: Despertemos nuestra mente con un café.** Se realizará un ejercicio lúdico para desarrollar la creatividad y fluidez para expresar ideas. Con este se llevará a los participantes a despertar los sentidos a través del aroma del café, con el que posteriormente harán diversas figuras abstractas sobre una cartulina, que luego se convertirán en objetos que serán insumo para la creación de un cuento breve, que compartirán con los demás participantes.

Este ejercicio servirá de preámbulo y preparación del participante para entrar en un espacio de creación e ideación que necesitarán en el siguiente momento metodológico de visualización.

- **Cuarto momento: Permitámonos volar con responsabilidad.** Se realizará un ejercicio de visualización (prospectivo) que les permita a los participantes identificar soluciones a las situaciones que se irán describiendo. Para esto se diseñará un caso hipotético aplicado a la organización que exigirá que los participantes tomen decisiones de tipo operativo y gerencial, orientado al ciclo de evaluación y monitoreo del Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación. Las preguntas que deberán resolver serán las siguientes:
  - Pregunta 1: ¿Qué aspectos resaltaría como potenciales de nuestro ciclo de evaluación y monitoreo?
  - Pregunta 2. ¿Cuáles serían los aspectos a fortalecer dentro del ciclo de evaluación y monitoreo?
  - Pregunta 3. ¿Qué cambios usted sugeriría en el ciclo de evaluación y monitoreo ante un nuevo contexto en el año 2022?

Paso siguiente a la finalización del taller, se dará inicio al procesamiento y análisis de la información que se obtendrá, que consistirá en:

- Recolección inmediata de la información.
- Revisión detallada de los insumos (respuestas) individuales de los expertos.
- Categorización por temas comunes planteados por los participantes.
- Priorización por frecuencia de aparición.
- Consolidación y redacción de ideas.

En consideración a los lineamientos que sugiere el método DELPHI, debe realizarse al menos dos rondas de consulta con el objetivo corroborar las respuestas de los expertos, o que, ante las respuestas consolidadas de todos los participantes, éste pueda complementar o cambiar de opinión; de esta manera se va llegando a un proceso de consenso grupal, bajo un método de involucramiento individual.

De acuerdo con lo planteado en ítems anteriores, dado el enfoque prospectivo con el que fue formulada la pregunta número tres y considerando el objetivo del estudio, dicha pregunta es considerada de especial interés para ser remitida nuevamente a los expertos y realizar la ronda dos de la consulta.

Los resultados que se obtendrán del ejercicio de consulta con expertos descrito anteriormente, se complementarán con las percepciones expresadas por los agentes institucionales entrevistados en el primer momento metodológico de este estudio, por considerarse una oportunidad interesante de integrar aspectos claves considerados tanto por las personas que diseñaron el actual ciclo 5, como por los que se encuentran en su implementación y operación.



A partir del desarrollo de los tres momentos metodológicos descritos, se contará con el insumo para la definición de los aspectos que contribuirán al fortalecimiento del ciclo de evaluación y monitoreo del Modelo de Intervención Social de la Fundación Carvajal, buscando integrar las distintas perspectivas de los agentes institucionales involucrados (escogidos para el presente estudio) de manera participativa (al interior de la organización) y constructiva, reconociendo los esfuerzos y avances organizacionales en torno al esquema de evaluación con el que cuenta.

#### **4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE INTERVENCIÓN SOCIAL INTEGRAL DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL Y SU CICLO DE EVALUACIÓN Y MONITOREO: Una historia de aprendizajes.**

Para dar inicio al proceso metodológico de investigación del estudio, el presente capítulo se enfocará en el desarrollo del objetivo específico 1 que se encuentra orientado al análisis del Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación Carvajal y de manera puntual al ciclo 5 de evaluación y monitoreo.

##### **4.1 Descripción detallada del Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación Carvajal.**

Ante los escenarios de pobreza en la ciudad, la estrategia de intervención social integral de la Fundación surge como un ejercicio de observación del territorio con el objetivo de identificar la realidad de las comunidades vulnerables y sus potencialidades, para orientar las acciones a la

construcción conjunta de oportunidades basadas no solo en las necesidades y carencias; propendiendo así por el desarrollo social basado en comunidades que se involucran y participan en la solución de sus propios problemas y los de su contexto inmediato. Partiendo de lo anterior, la Fundación Carvajal ha considerado estratégico delimitar geográficamente la zona donde desarrolla su Modelo de Intervención Social Integral, en consideración a los aspectos en común que caracteriza a su población, pero reconociendo que en este mismo se encuentra una heterogeneidad que será clave para la adaptabilidad del proceso de intervención que conlleve a una atención que responda a características particulares de estos grupos poblacionales (Fundación Carvajal, 2015).

El modelo articula metodológicamente múltiples estrategias con características flexibles para adaptarse a las distintas realidades sociales y se configura como la ruta orientadora de la organización en los procesos de acompañamiento para el desarrollo social de las comunidades vulnerables (Fundación Carvajal, 2015). Por lo anterior, el Modelo soporta sus pilares en referentes conceptuales y teóricos de diversos autores y organismos internacionales que reflejan que su aplicabilidad se encuentra vigente y acorde con los estándares de trabajo comunitario y desarrollo social integral<sup>8</sup>. De esta forma, tal como lo plantea Olga Lucía López (comunicación personal, marzo, 2017), el Modelo de Intervención Social Integral “(...) se constituye en la plataforma metodológica de accionar de la Fundación en relación al objeto de intervenir integralmente a las comunidades más vulnerables” (Anexo 1).

Este modelo (Figura 1), estructurado y consolidado por más de 50 años, a través del “ensayo y error” y nutrido por distintas preguntas institucionales, como, por ejemplo: ¿cuál es la

---

<sup>8</sup> El Modelo tiene dentro de su marco de referencia autores como: Ander-Egg (sociólogo argentino), Peter Druker, Amartya Sen, Manfred Max Neef, Abraham Maslow, Daniel Goleman, entre otros. Y organizaciones como PNUD.

comunidad a intervenir? ¿cómo generar un acercamiento a ella? ¿cómo identificar sus necesidades y potencialidades?, ¿con qué instituciones se debe generar alianzas? ¿cuáles serían sus roles? ¿cómo realizar una verdadera articulación?, ¿cómo valorar si la intervención desarrollada ha generado impacto?, entre otros, ha llevado a contar con aprendizajes institucionales para atender las distintas dimensiones del desarrollo social (Anexo 2, Mónica María Zapata, comunicación personal, marzo, 2017). De esta forma, se han logrado estructurar y documentar cinco ciclos que son desarrollados de manera rigurosa: “(...) 1) Observación y exploración, 2) Acercamiento y generación de confianza, 3) Caracterización socioeconómica, 4) Estrategias de desarrollo social y, por último, 5) Evaluación y monitoreo”, los cuales se ven reflejados en todos los programas y proyectos que implementa la Fundación (Fundación Carvajal, 2015, p. 10).



*Figura 1. Modelo de Intervención Social Integral. Fuente: Fundación Carvajal, 2017. Proceso de Gestión del Conocimiento de la Fundación Carvajal.*

A continuación, se detalla cada uno de los ciclos mencionados:

- 1) Observación y exploración: Este ciclo permite contar con información relativa a las características socio económicas de un territorio, la población que lo habita y su dinámica. Esta información se convierte en el primer insumo que orienta a la organización en cuando a la toma de decisiones sobre la justificación de intervenir socialmente determinado foco territorial, y brinda elementos para definir las primeras acciones de contacto y relacionamiento con los grupos de interés (Fundación Carvajal, 2015).
- 2) Acercamiento y generación de confianza: Este ciclo constituye todos las acciones y momentos que, con la participación comunitaria, propician la generación de vínculos y trabajo conjunto para la movilización e interacción de la población en pro del inicio de una relación entre la organización y la comunidad basada en el reconocimiento, el respeto y la confianza (características necesarias para que la Fundación pueda tener mayor conocimiento de las particularidades de dichas comunidades) (Fundación Carvajal, 2015).
- 3) Caracterización socioeconómica: con este se busca tener mayor acercamiento (cuantitativo y cualitativo) mediante el análisis de las condiciones de vida de los grupos de interés. Este se desarrolla a través de la identificación, de manera directa con la comunidad (levantamiento de información y talleres de diagnóstico participativo), de las potencialidades y problemáticas que permitan orientar de manera asertiva la intervención social a través de programas y proyectos que de igual forma respondan a las líneas estratégicas de la Fundación (Fundación Carvajal, 2015).

- 4) Estrategias de desarrollo social y comunitario: a partir de los resultados de la caracterización socioeconómica realizada en el ciclo anterior, la Fundación Carvajal pone a disposición del proceso de diseño de la intervención social los programas y productos de sus líneas estratégicas (generación de ingresos, educación y cultura y desarrollo social y comunitario) que contribuyan al desarrollo integral y sostenible de los grupos de interés que será intervenidos desde las dimensiones individual, familiar y comunitario a través de alianzas público- privadas (nacionales y/o internacionales) (Fundación Carvajal, 2015).
- 5) Evaluación y monitoreo: aunque este se ubica en el último ciclo del modelo, se desarrolla de manera paralela durante todo el proceso de intervención social integral. A través de las estrategias definidas para su desarrollo se recoge información, se analiza y se toman decisiones institucionales para “reorientar la intervención de manera oportuna y efectiva, procurando por una administración y gestión de la calidad ante los clientes (beneficiarios y aliados/cooperantes)” (Fundación Carvajal, 2015, p. 59).

Dado que sobre este último ciclo se concentrará el análisis del presente estudio, a continuación, se detallan fases para su desarrollo:

#### *Fase I. Seguimiento a la gestión por resultados.*

La fase I busca “garantizar el cumplimiento de las metas establecidas en el plan operativo diseñado para la intervención social integral” (Fundación Carvajal, 2015, p. 59). A través de la dinamización de esta herramienta administrativa, se logra obtener información para la medición y reasignación de recursos en pro de la mejora continua de la implementación de la intervención

social, a nivel de coordinación, dirección y de presidencia<sup>9</sup>. De acuerdo con lo expresado por Mónica María Zapata (comunicación personal, marzo, 2017), esta fase se origina a partir de la necesidad de documentar de manera interna el cumplimiento de los proyectos frente a los compromisos contractuales adquiridos con los cooperantes o donantes; es así como se estructura un procedimiento que audita, en la mitad y al final del proceso de la intervención, el alcance de los resultados definidos en el momento cero del proyecto, evidenciando alertas tempranas para la toma de acciones en pro de la mejora del proceso social y sembrando una cultura para el auto control en la gerencia de los proyectos.

#### *Fase II. Mejoramiento continuo.*

A través de esta fase se lleva a cabo el proceso de “revisión y control de la administración de la operación”, partir de lo cual se identifican los riesgos y se diseñan las acciones de mejora orientadas a incorporar prácticas que contribuyan al fortalecimiento de la intervención haciendo uso eficiente de los recursos destinados para ello. Si bien esta fase no nació institucionalmente bajo un marco de un sistema de gestión de calidad, sí consideraba la necesidad de emprender acciones de mejora más allá de las soluciones inmediatas, centrándose en el análisis de las causas en los procesos<sup>10</sup> y no solo de los proyectos (como sí se trabaja en la fase I descrita anteriormente) (Mónica María Zapata, comunicación personal, marzo, 2017). Es de esta forma como el mejoramiento continuo y el plan preventivo siempre ha sido un aspecto presente en la institución y que actualmente ha llevado a la certificación por parte del ICONTEC.

---

<sup>9</sup> Se realiza en esos tres niveles con el objetivo de tomar decisiones estratégicas oportunas, con base en el detalle de los “riesgos y oportunidades” que se presentan en la implementación de la intervención social.

<sup>10</sup> Entendido por la institución como una cadena de actividades y procedimientos orientados a un gran resultado, visto siempre desde la perspectiva de cómo satisfacer a los “clientes” (cooperante/aliado y el beneficiario/comunidad) de la Fundación.

Esta fase descrita contempla los siguientes aspectos:

- Administración documental: de acuerdo con lo definido por la organización, este tiene como propósito “garantizar la adecuada actualización y disposición de los documentos vigentes que soportan la gestión institucional (...)” (Fundación Carvajal, 2015, p. 60).
- Auditorías internas: con este se busca corroborar, de manera objetiva<sup>11</sup>, el cumplimiento de los procesos de la fundación o diseñar (de ser necesario) acciones que permitan lograrlo.
- Administración del riesgo: La Fundación concibe esta acción como la articulación de todos los mecanismos que permiten identificar oportunamente los aspectos negativos (internos o externos) que pueden interferir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales o los positivos que potencien la labor. Este involucra: 1) Etapa de “identificación y valoración del riesgo” que determina la posibilidad de ocurrencia de determinado evento, y 2) etapa de “priorización y actuación frente a los riesgos”, donde se definen las acciones puntuales a desarrollar, bien sea para mitigar el impacto (en caso de que el riesgo se materialice), o para evitar que se lleve a cabo (Fundación Carvajal, 2015, p. 61).
- Acciones de mejoramiento: Esta consiste en la definición e implementación de acciones correctivas o preventivas que permitirán eliminar “las causas de las no conformidades potenciales y reales que se evidencien en los procesos, proyectos o cualquier otra actividad de la organización (...)” (Fundación Carvajal, 2015, p. 62).

---

<sup>11</sup> Para este se utiliza el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

### *Fase III. Sistematización de experiencias y Evaluación.*

En esta fase se involucran dos aspectos que se han convertido progresivamente en un eje fundamental para los aprendizajes institucionales desde el área de Gestión de Conocimiento; por un lado, la sistematización de las experiencias como una de las estrategias más efectivas que contribuye a la preservación del patrimonio metodológico institucional y que permite evidenciar, de manera descriptiva o reflexiva, el proceso de implementación de la intervención social. Por otro lado, se cuenta con la evaluación como mecanismo para la identificación de la transformación social lograda a partir de los procesos de intervención.

En términos detallados, para desarrollar esta fase la Fundación cuenta con las siguientes acciones:

- Planeación estratégica (Balanced Score Card): La institución cuenta con un Plan Estratégico construido participativamente donde se incluye la definición de los objetivos estratégicos acordes con los lineamientos filosóficos de la institución y que se encuentra de manera transversal en todos los procesos, sugiriendo la realización de acciones (corto, mediano y largo plazo) que den respuesta a los parámetros y métricas concertadas y definidas en la organización. Este es revisado y analizado permanentemente en consideración al dinamismo en el contexto externo e interno, de esta manera la Fundación tiene la posibilidad de ajustar y fortalecer el Plan conforme los nuevos escenarios que surjan (Fundación Carvajal, 2015).
- Evaluación movilidad del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM): con el objetivo de alinearse a estándares de medición social nacional, la Fundación Carvajal incorporó en su estrategia la aplicación de IPM como instrumento para conocer el estado de la población de interés en las cinco dimensiones y quince variables que esta metodología integra. De esta



manera es posible identificar el nivel de pobreza de la comunidad a través de la privación de las variables que esta medida utiliza<sup>12</sup> (Fundación Carvajal, 2015).

- Evaluación de indicadores sociales: con el ánimo de complementar la percepción que se tenga de la comunidad que se interviene, la Fundación incluye la implementación de indicadores sociales de diseño propio que permiten tener una visión más amplia de las condiciones de vida de dicha población (Figura 2). Esta establece que una familia se encuentra en condición de vulnerabilidad social “si tiene exclusión al menos en 3 de las 9 variables propuestas en el modelo para la medición social de la Fundación Carvajal”:

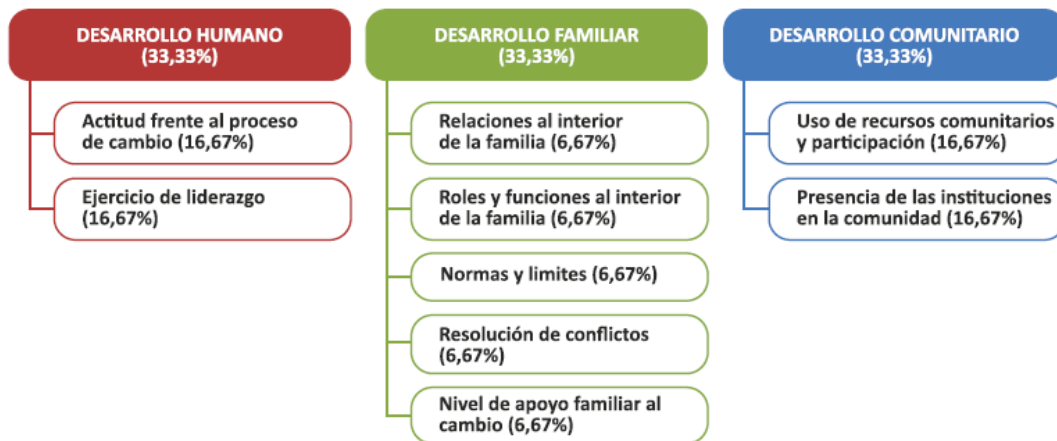


Figura 2. Batería de indicadores sociales de la Fundación Carvajal. Fuente:

Fundación Carvajal, 2015. Metodología evaluación de indicadores sociales.

NOTA: El sistema presentado anteriormente cuenta con la metodología de escala de valoración, definiciones conceptuales generales y las descripciones de los indicadores que componen las variables y a su vez las dimensiones establecidas.

<sup>12</sup> Según esta medida, una persona es pobre si cuenta con privación en al menos 5 de las 15 variables. Para mayor información sobre esta medida ver: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/%C3%8Dndice%20de%20Pobreza%20Multidimensional%20\(IPM-Colombia\)%201997-2008.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/%C3%8Dndice%20de%20Pobreza%20Multidimensional%20(IPM-Colombia)%201997-2008.pdf)

De acuerdo con expuesto anteriormente, el Modelo de intervención de la Fundación se configura como el producto de muchos años de aprendizajes que han llevado a consolidación de un proceso estructurado, documentado y validado, que señala la ruta de navegación de la organización con un espíritu dinámico, autocrítico y reflexivo que sienta las bases y brinda espacios para la innovación interna en el marco de la filosofía institucional y la preservación de su patrimonio metodológico, a la vez que responde a los retos de un contexto cambiante y exigente de comprensión de las nuevas situaciones sociales (problemas) que deben ser resueltas de manera efectiva, eficaz y sostenible.

## **5. LA EVALUACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES: Experiencias para la innovación institucional**

En consideración a lo definido en el objetivo específico 2 de la presente investigación, a continuación, se presentará el resultado de la indagación de procesos de diseño, implementación y/o buenas prácticas de organizaciones sociales en cuanto a estrategias de medición de la intervención social.

### **5.1 Una perspectiva conceptual y acercamiento a la implementación.**

La relación existente entre las organizaciones sociales y los problemas sociales está definida por la manera cómo la primera entiende e interioriza la segunda, es así como dichos problemas definen de algún modo el quehacer de las organizaciones y deben influir en el sistema funcional de las mismas (Gonnet, 2011); de esta manera, las organizaciones del tercer sector se ven

nutridas por la lectura del entorno social, y su contribución a la solución del problema estará condicionado a la eficiencia de su sistema operativo institucional. Por esta razón, se centra una especial atención en los mecanismos internos de las organizaciones, a través de los cuales se garantice que su accionar se encuentra no solo alineado al contexto, sino también que responda a las exigencias del sector en términos de la incorporación de buenas prácticas en el desarrollo y la transparencia como motivadores del pleno ejercicio social (Rey y Martín, 2011).

Dado lo anterior, las Fundaciones sociales (tanto nacionales como internacionales) están siendo invitadas a ingresar en las sendas de la apropiación de herramientas que les permita cuantificar sistemáticamente el resultado e impacto de sus intervenciones (sin alejarse del contexto) y evidenciar la eficiencia y efectividad de los esfuerzos realizados<sup>13</sup>. En este sentido, muchas organizaciones de este sector cuentan, o se encuentran en procesos de estructuración de esquemas de medición de desempeño de su labor social, identificando en estas estrategias fuentes importantes para el mejoramiento continuo y perfeccionamiento de sus modelos de intervención, trascendiendo de las exigencias de sus aportantes para convertirse en herramientas internas de autogestión, abiertas al contexto y a la participación de agentes externos a su sistema, pero determinantes para su labor (la comunidad).

De acuerdo con esto, se ha explorado la experiencia de organizaciones que se considera han avanzado en estos desarrollos y pueden ser tenidas en cuenta como referentes institucionales para el ejercicio de fortalecimiento del actual ciclo de evaluación y monitoreo de la Fundación Carvajal. En el proceso de indagación, se ha observado una carente disponibilidad pública de información por parte de Fundaciones nacionales en cuanto a sus esquemas de medición, caso

---

<sup>13</sup> Tener en cuenta que los esfuerzos realizados son también apoyados con recursos de terceros (cooperantes, aliados, donantes, entre otros)

contrario a las de carácter internacional quienes no solo socializan los resultados de su desempeño, sino que también divulgan sus metodologías de construcción de métricas.

Para efectos del presente capítulo, a continuación, se presentarán los casos de dos organizaciones sociales de incidencia internacional, donde se hará un acercamiento a su accionar estratégico y se resaltarán, en términos descriptivos, las estructuras de sus esquemas de medición:

*Caso 1. Modelo de operación y evaluación de la Fundación Interamericana -IAF.*

Como mecanismo de canalización para la entrega de recursos focalizados a países de América Latina y el Caribe, el Congreso de Estados Unidos crea la Fundación Interamericana (IAF), regida por un consejo directivo que depende directamente de la presidencia; esta organización, desde su sede en Washington DC, busca fortalecer los lazos de amistad entre los países a través del apoyo y la replicabilidad de iniciativas de autoayuda que estimulen la participación democrática de sectores pobres en dicha región (IAF, 2017).

En su modelo, esta organización no se perfila como identificadora de problemáticas existentes, por lo tanto, no responde a las mismas a través de la formulación de proyectos. En su operación esta se limita a responder a iniciativas presentadas teniendo como principal criterio de decisión el valor intrínseco en dichas propuestas, entre los principales criterios de valor se encuentran la innovación, el uso de la creatividad en manos de una diversidad de miembros comunitarios, las alianzas con gobiernos locales y la comunidad empresarial, el potencial de generar conocimiento y resultados concretos y medibles entre otros (IAF, 2017).

Como parte de los procedimientos para la evaluación de proyectos, esta organización cuenta con una herramienta que permite la comparación sistémica para la medición de un cambio real

en un horizonte de tiempo y, a través de un planteamiento previo de metas planeadas y ejecutadas, esta aplicación (conocida como el Marco de Desarrollo de Base) cuenta con una batería de 41 indicadores con más de 20 años de implementación y mejoramiento. La información generada por esta aplicación es analizada por un equipo de profesionales que reporta directamente al Congreso de los EEUU, siendo los datos capturados a partir de los cuales se toman decisiones de tipo estratégico en cuanto al direccionamiento de recursos, focalización de poblaciones específicas y mecanismos de intervención con éxitos medibles, que permita gestionar nuevo conocimiento con probabilidad de replicabilidad en naciones con condiciones similares. La toma de información se prolonga hasta cuatro o cinco años de haber concluido la financiación y ello es el resultado de una conciencia sobre el desarrollo efectivo el cual, en el entender de la Fundación Interamericana (IAF, 2017), es un “emprendimiento de largo plazo”.

Del total de indicadores con el que cuenta esta herramienta, el socio donatario elige un grupo de ellos en los cuales focalizarse y se compromete a seguir rigurosamente el menú de mediciones asociados a tal indicador, a través de este proceso principalmente se busca el establecimiento de nuevas metas o modificación de las ya planteadas, logros, desafíos y tal vez lo más importante, el aprendizaje.

Entre los principales objetivos que persigue esta organización, en términos de medición, se encuentran:

1. Selección de los mejores indicadores del proyecto: estos deben focalizarse en el aprendizaje de nuevos conocimientos y destrezas de los beneficiarios, la capacidad que tiene la organización donataria para administrar y ejecutar los recursos entregados y el impacto que a través de estos se generará en la comunidad beneficiaria, así como también

las acciones concretas que puedan conducir a un mejor direccionamiento de la política pública en el ámbito social dentro de la región donde se impactará.

2. Línea de base: para la correcta validación de los indicadores propuestos, el socio donatario deberá registrar la situación inicial de la comunidad a intervenir, de tal manera que a lo largo de la ejecución del mismo y cinco años después de finalizada la financiación se puedan comparar los resultados tomados con el punto de partida.
3. Informes: En este documento se compilan de manera descriptiva los resultados obtenidos, los fracasos y el porqué de los mismos, junto con las lecciones aprendidas que servirán como punto de partida en futuros proyectos con condicione similares. A través de este documento también se sistematizan el conjunto de buenas prácticas implementadas por el socio donatario como parte de una política de mejoramiento focalizado hacia el mayor aprovechamiento y generación de impacto con un recurso dado.
4. Evaluación a posteriori: una vez finalizada la inversión, la IAF de manera aleatoria escoge, bajo un criterio temático, entre cinco y diez proyectos que hayan finalizado hace más de cinco años; este ejercicio se hace con trabajo de campo a través de entrevistas que buscan comparar los datos actuales con la información de línea de base o información previa al desembolso, teniendo como lineamiento los indicadores previamente seleccionados por los socios donatarios.
5. Meta análisis: este ejercicio se centra en el análisis de las evaluaciones a posteriori y tiene como objetivo que un grupo de externos examinen los datos para buscar coincidencias, tendencias que relacionen los resultados con la inversión de la IAF, estos resultados son divulgados como parte de la creación participativa de conocimiento y en algunos casos se

convierten en criterios que más tarde se transformarán en criterios de elección en futuros proyectos.

### *Caso 2. Modelo de operación y evaluación de la Kellogg Foundation*

La Fundación Kellogg nace como una iniciativa privada del empresario de los cereales W.K Kellogg, quien en 1930 decide destinar una parte de su patrimonio a la conformación de una organización con objetivos sociales y cuyo grupo beneficiario estaría comprendido principalmente por niños y jóvenes, a quienes se atenderían a través de procesos destinados al “(...) mejoramiento de la calidad de vida, el confort, la salud, la educación, la alimentación, provisión de ropa, alojamiento y salvaguardia, directa o indirectamente, sin que prevalezca discriminación alguna por sexo, raza, religión o nacionalidad” (Fundación Kellogg, 2017).

El fideicomiso, principal fuente de ingresos de esta organización, también controla parte considerable de las acciones de la compañía y aunque estas dos instituciones tienen una larga relación que data de años, funcionan con independencia administrativa.

Su foco de intervención está en Estados Unidos, México, Haití, el nordeste de Brasil y el sur de África; en su esfuerzo por mantenerse a la par de las problemáticas regionales en cada uno de estos lugares, la fundación se orienta a mantener su espíritu de innovación y adaptación a las necesidades comunitarias específicas aplicadas a contextos particulares (Fundación Kellogg, 2017). En el marco de lo anterior, su propósito se orienta a que los niños y niñas tengan una vida llena de experiencias de calidad durante su temprana edad, que crezcan en hogares estables con padres que tengan trabajos de calidad y que participen de una vida comunitaria, para ello la organización continuamente recoge las lecciones aprendidas de sus inversiones y centra su foco

en la innovación como herramienta para el éxito. A continuación, se presentan los ejes de atención de la organización (Figura 3):



*Figura 3.* Ejes de atención de Fundación Kellogg. Fuente: Fundación W.K.

Kellogg, 1998

Como compromiso con el mejoramiento continuo, esta organización redactó un manual de evaluación dirigido principalmente a los diferentes directores de proyectos, entendiendo en la acción evaluadora un mecanismo de apoyo susceptible a modificación y por lo tanto no se entiende como el fin mismo de un proceso; a través del manual se proporciona el marco teórico o punto de partida para llevar a cabo dicha tarea (Fundación Kellogg, 1998).



## Objetivos de la evaluación:

1. Fortalecer proyectos: la evaluación es el mecanismo sistemático a través del que se recopila información de manera continua para retroalimentar proyectos individuales durante todo su ciclo de vida y, a posteriori, el registro de la magnitud del cambio en la comunidad intervenida; esta información permite que al interior de la organización se desarrollen procesos de mejoramiento (Fundación Kellogg, 1998).
2. Enfoque multidisciplinario: los métodos de evaluación tienen como punto de partida las interrogantes identificadas en la problemática y por ello, esta organización le apunta a un enfoque diversificado de profesionales con diferentes ópticas y experticias en una situación determinada (Fundación Kellogg, 1998).
3. Aplicación a problemas reales: el enfoque resalta el conocimiento comunitario para la aplicación de marcos teóricos a problemáticas reales, esta dinámica empodera a los líderes a obtener mejores resultados canalizando y aprovechando fortalezas y oportunidades (Fundación Kellogg, 1998).
4. Procesos participativos: las personas involucradas en el proyecto también participan en el ejercicio de evaluación, el enfoque de perspectivas múltiples permite no solo que se hagan mejores evaluaciones, también vincula rápidamente los resultados de las mismas a las diferentes prácticas administrativas y por ende fortalece el proceso de toma de decisiones (Fundación Kellogg, 1998).
5. Flexibilidad: esta organización intenta no financiar programas o proyectos aislados, por el contrario, busca participar en esfuerzos complejos de amplio alcance que propendan por

cambios comunitarios sistémicos, por ello la flexibilización se favorece tanto en el diseño como en la implementación de los proyectos (Fundación Kellogg, 1998).

6. Capacitación: este enfoque se basa en las personas, la evaluación de resultados específicos nunca recoge todos los aprendizajes en la implementación de un proyecto; las habilidades, conocimientos y perspectivas adquiridas por los individuos son resultados sutiles e individuales, algunas veces solo visibles a través de ejercicios de autorreflexión y diálogo entre los involucrados, para tal efecto, la fundación espera como mínimo que un beneficiario dedique tiempo a discutir la forma en la que sus supuestos y creencias personales afectan el proceso evaluativo y todos, particularmente directores y ejecutores de proyectos, deberán valorar la forma en la que estructuran sus elementos de decisión, la relevancia que pueden o no tener acciones específicas en una intervención dada y el porqué de la misma; no son solo importantes las conclusiones a las que se puede llegar, es igual o más importante la forma como se llega a estas (Fundación Kellogg, 1998).

Para esta organización, la operación dentro de un marco de evaluación limitado por el método científico, ampliamente usado y con eficacia demostrada en proyectos donde los resultados pueden ser contrastados a través de metodologías hipotético deductivas, y en donde se pone a prueba una hipótesis dada a través del uso de herramientas estadísticas, brinda información de gran valor en términos de impactos en donde existan unidades cuantificables y medibles en el tiempo, sin embargo, en el caso de proyectos sociales, esta situación no siempre es la general; si bien es cierto que este modelo busca explicar ciertos resultados a través de los servicios encaminados para la producción de los mismos, para la correcta implementación de dicha metodología se requiere de desarrollo de acciones en ambientes relativamente controlados,

situación que contrasta con las iniciativas comunitarias en cuyos casos se encuentran elementos considerados no evaluables a la luz de las metodologías convencionales y en donde a menudo los evaluadores pueden hacer juicios en contravía de los impactos deseados (Fundación Kellogg, 1998), tales como:

- Creer que solo existe un método para evaluar: la mayoría de las personas no son conscientes que los métodos utilizados en la mecánica hipotético-deductiva hacen parte de paradigmas mundiales asociados a la investigación, esta situación que deriva de la práctica de la medicina y otras disciplinas de las ciencias naturales ha llevado a que la simple palabra investigación o evaluación sea directamente relacionada con el método científico, haciendo creer que es la única manera correcta de practicar el ejercicio de evaluar (Fundación Kellogg, 1998).
- Lo que se plantea y lo que se examina no tiene la misma importancia: cuanto se trata de evaluar, aún más importante que reconocer que existen diferentes supuestos para analizar el mundo, está el reconocer los propios paradigmas y suposiciones acerca de lo que se considera importante y lo que cree conocer, y esta información es determinante en la forma que se evalúa la información que se solicita y en las interpretaciones y conclusiones a las que se llega. Esta reflexión tiene una relación directa con el diseño y por ende los resultados esperados de una evaluación dada, puesto que solo se podrán visualizar temas y preguntas omitidas a los ojos de otro evaluador con una serie de paradigmas diferentes (Fundación Kellogg, 1998).
- Se pierden oportunidades de evaluar sistemas de cambio en iniciativas comunitarias de amplio alcance: para la Fundación Kellogg este es tal vez el elemento más crítico en la

implementación de metodologías convencionales de evaluación y esta preocupación parte de las referencias que hoy existen para que cofinanciadores de distintas naciones decidan la inversión efectiva de recursos en proyectos sociales, lo que a menudo se evidencia es la falta de credibilidad sobre la operación de programas o proyectos sociales ante los resultados esperados en un esquema de evaluación determinado y con ello quedan por fuera algunas de las iniciativas más prometedoras, siendo estas las que le están apuntando precisamente a cambios de sistema que en la práctica, en la experiencia o en el sentido común de las comunidades, tienen la capacidad de producir verdaderos cambios sociales. Esta situación implica que iniciativas que generan verdaderos cambios en la comunidad nunca son evaluadas pues no cumplen los criterios básicos exigidos por la metodología convencional y para los beneficiarios resulta imposible demostrar que realmente son efectivas o en su defecto, con un resultado mucho peor, los proyectos se terminan ajustando para que puedan cumplir con los criterios de la evaluación, situación que es muy común cuando se hace necesario cumplir con los verificadores y acciones exigidas por los socios financiadores (Fundación Kellogg, 1998).

Para incorporar criterios que brinden un mayor equilibrio en el proceso de evaluación, la Fundación Kellogg plantea una serie de recomendaciones que, más que un manual, procura establecer criterios que incorporen objetividad y limiten el sesgo en el momento de emitir un concepto de un proyecto específico (Fundación Kellogg, 1998), estas recomendaciones son las siguientes:

1. Reconocimiento y reflexión sobre paradigmas: ante cualquier valoración es importante recordar que no es más que un punto de vista y que este no es la única manera legítima de

ver las cosas, uno de los puntos de partida para replantear esta forma de pensar es la manera bajo la cual se estructuran los supuestos sobre los que se estructura un esquema de evaluación y para ello se deben contemplar supuestos interpretativos/constructivistas, estos más que buscar explicaciones, se orientan a entender la problemática a través del contacto sostenido con el beneficiario; esta aproximación completamente cualitativa permite entender los programas sociales desde la perspectiva del usuario/cliente por lo tanto recoge las variables del contexto inmersas en esquemas mentales del individuo (Fundación Kellogg, 1998).

2. Cuestionar las preguntas: una vez más las preguntas formuladas en muchos contextos, con un esquema de valores y paradigmas determinados, representan obstáculos que el evaluador en algunas ocasiones prefiere evitar, para no caer en este error el equipo debe incentivarse continuamente al cuestionamiento, se recomienda tener en cuenta siempre los siguientes interrogantes (Fundación Kellogg, 1998):
  - a) ¿Cómo funciona este programa?
  - b) ¿Por qué funciona o no funciona? ¿Para quién y bajo qué circunstancias?
  - c) ¿Cuál fue el proceso de desarrollo e implementación?
  - d) ¿Cuáles fueron los obstáculos a lo largo del camino?
  - e) ¿Qué significado tienen las experiencias de los involucrados?
  - f) ¿Qué relación existe entre los resultados observados y los esperados?
  - g) ¿Qué lecciones se aprendieron dentro del desarrollo del programa o proyecto?
  - h) ¿De qué manera afectaron los factores contextuales el desarrollo, implementación, éxito y obstáculos del programa?

- i) ¿Dentro del programa, cuáles fueron los efectos difíciles de medir? ¿Cómo se pueden empezar a evidenciar estos efectos?
3. Acciones para enfrentar el efecto de paradigmas, políticas y valores: luchar contra lo pre-establecido no siempre es sencillo y por eso evaluadores y directores de proyectos deben generar las condiciones adecuadas para facilitar el rompimiento de los mismos y el consecuente proceso de creación, para ello la Fundación Kellogg's recomienda las siguientes actividades (Fundación Kellogg, 1998):
- a) Inmersión en el proyecto.
  - b) Generación de espacios para el diálogo entre los diferentes actores.
  - c) No limitarse a sus supuestos, no dejar nunca de buscar pruebas que le demuestren que se está equivocado.
  - d) Escuchar las perspectivas de terceros interesados sobre asuntos específicos.
  - e) Recordar que nunca hay una sola respuesta correcta.

Tal como pudo evidenciarse, los casos presentados coinciden en la necesidad de medir el desempeño de la labor social como oportunidad para enriquecer los distintos modelos de intervención y garantizar la efectividad en el uso de los recursos escasos (propios o donados), a la vez que se van desarrollando nuevas herramientas y esquemas operativos y administrativos institucionales, con base en la construcción de conceptos innovadores y flexibles requeridos ante la dinámica que caracteriza las comunidades, el contexto en el que habitan y las tendencias de los organismos internacionales.

## **6. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CICLO DE EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL MODELO DE INTERVENCIÓN SOCIAL DE LA FUNDACIÓN**

### **CARVAJAL: Oportunidades para la innovación y la gestión del conocimiento institucional**

De acuerdo con lo planteado en el objetivo específico 3 del estudio, en el presente capítulo se evidenciarán los resultados obtenidos a partir de la implementación del proceso de investigación en campo que, integrado a los resultados del desarrollo de los objetivos específicos 1 y 2, permitirá la definición de una propuesta que contribuya al fortalecimiento del actual ciclo 5 de evaluación y monitoreo del modelo de intervención social integral de la Fundación Carvajal.

#### **6.1 Resultado consolidado de la construcción participativa.**

##### **Ronda 1**

**Pregunta 1. ¿Qué aspectos resaltaría como potenciales de nuestro ciclo de evaluación y monitoreo?**

- Permite medir el cumplimiento de las metas y solución al problema que dio origen a la intervención.
- Se realizar el monitoreo en distintos momentos de la intervención social que permite tomar decisiones institucionales sobre la marcha del proceso.
- Monitoreo permanente de las intervenciones sociales: desde el diseño participativo del plan operativo anual, cumplimiento de las metas técnicas y financieras y evaluación de resultados, para la toma de decisiones de ajustes en el proceso.
- Se documenta/sistematiza la experiencia para generar aprendizajes institucionales.

- Se cuenta con una ruta definida para la medición (línea base de entrada y salida): Diseño propio de instrumentos acordes con las características específicas del contexto y filosofía institucional, ruta definida para la recolección de información y análisis de la misma.
- Flexibilidad para la adaptación de los instrumentos y variables a medir.
- Enfoque de mejoramiento continuo en los programas – productos.
- Proyectos alienados al cumplimiento de los objetivos misionales.

**Pregunta 2. ¿Cuáles serían los aspectos a fortalecer dentro del ciclo de evaluación y monitoreo?**

- Contar con herramientas tecnológicas (hardware) y software que permita optimizar el tiempo en la operación y tomar decisiones de manera ágil y oportuna: el registro de información directo en campo, emitir resultados e informes en tiempo real de manera consolidada.
- Diseñar e implementar estrategias de socialización de lecciones aprendidas de los proyectos.
- Implementar evaluaciones de impacto en los territorios con mayor frecuencia para identificar la contribución de la intervención de la Fundación en el desarrollo de las zonas geográficas priorizadas.
- Implementar una estrategia de lectura social que complementen las caracterizaciones socioeconómicas (ejemplo: sociológicas y antropológicas).
- Incorporar la participación de la comunidad como actor clave del proceso de evaluación, no solo como sujeto de intervención.
- Equipo humano exclusivo para el diseño y análisis de indicadores de manera permanente.



- Articulación con la academia para la publicación de resultados de los proyectos en espacios de investigación social.
- Alianzas con el sector académico (nacional e internacional) para el desarrollo de investigaciones sociales que potencien las diversas estrategias y el ciclo de evaluación y seguimiento de la Fundación Carvajal.

**Pregunta 3. ¿Qué cambios usted sugeriría en el ciclo de evaluación y monitoreo ante un nuevo contexto en el año 2022?**

- Incorporación de una estrategia de diseño participativo que promueva y facilite la apropiación por parte de los agentes involucrados.
- Estructurar una estrategia de socialización con los agentes involucrados para promover la alineación en términos de conceptos y aplicación de las herramientas y reportes en torno a la evaluación y seguimiento.
- Estrategia de seguimiento y evaluación con estructura flexible que permita ajustarse rápidamente a los contextos. Debe contener las etapas de observación y exploración.
- Contar con la tecnología y herramientas adecuadas que permitan capturar, procesar y analizar información de manera ágil y pertinente para la toma de decisiones institucionales.
- Alineación de la estrategia de evaluación y seguimiento a los proyectos estructurados.
- Estructuración de un sistema de indicadores acordes con el contexto particular de acción y los lineamientos institucionales.
- Alineación con los desafíos operativos (lo relacionado con el trabajo en campo).
- Contar con un equipo de profesionales que se encarguen y dinamicen este ciclo.

- Mantener la estructura básica del actual ciclo de evaluación.

## **Ronda 2**

- El “proceso” o ciclo de evaluación y monitoreo debe ser apropiado y utilizado por todos los colaboradores de la Fundación Carvajal.
- Las tres fases que hoy en día componen el ciclo de evaluación y monitoreo deben contar con una estructura flexible que permita ajustarse rápidamente a los contextos cambiantes, a la vez que salvaguarde y promueva la filosofía institucional. Dicha flexibilidad debe permitir tomar decisiones rápidamente para la implementación de acciones correctivas en los procesos de intervención social.
- El ciclo de evaluación y monitoreo debe incorporar herramientas tecnológicas prácticas para capturar y analizar la información de manera ágil que permita la toma oportuna de decisiones. Debe suministrar en línea, tableros de control de los indicadores en todos los niveles (Programas, productos, proyectos) de la Fundación.
- Debe contar con una estrategia efectiva de comunicaciones, a partir de la cual se socialicen los avances y lecciones aprendidas institucionales, de modo que se puedan compartir con los involucrados e identificar las oportunidades de mejora inmediata o para próximos ejercicios de acciones sociales.
- Debe ser dinamizada por un equipo de trabajo exclusivo, con los conocimientos y habilidades, que tenga a disposición un recurso físico, económico y tecnológico para implementar los procesos requeridos para la evaluación y el monitoreo de la intervención social de la Fundación. De igual forma, este equipo debe articularse, apoyar y retroalimentar los procesos de aprendizaje de la institución.

Este equipo debe contar con la objetividad, confiabilidad y amabilidad para relacionarse con los diversos equipos operativos, promoviendo de esta forma la aceptación y apropiación de las herramientas evaluativas por parte de la gerencia como de los colaboradores de campo.

### **6.1.1 Aspectos adicionales a incorporar en el análisis:**

Tal como se planteó en la descripción del marco metodológico del presente estudio, las entrevistas semiestructuradas realizadas para el segundo momento, fueron enriquecedoras en términos de la percepción de los involucrados en el diseño del ciclo de evaluación y monitoreo desde una visión autocrítica. Por lo anterior, se consideró de vital importancia incorporarlo como parte de los aspectos a tener en cuenta para el fortalecimiento del ciclo 5, permitiendo así articular dos opiniones: diseñadores y operadores.

En el marco de lo anterior, a continuación, se listan de manera consolidada los aspectos resaltados por los entrevistados (Erika Acevedo, comunicación personal, marzo, 2017; Olga Lucía López, comunicación personal, marzo, 2017; Claudia Lorena Palta, comunicación personal, marzo, 2017; Mónica María Zapata, comunicación personal, marzo, 2017), los cuales se pueden consultar en los anexos 1, 2, 3 y 4:

#### **Fortalezas del actual ciclo 5:**

- Permite hacer un seguimiento permanente a la intervención para que, de manera oportuna y efectiva, se tomen decisiones en términos de los ajustes que se requieren para garantizar una intervención con calidad.

- Se cuenta con un espíritu investigativo y crítico que permite igualmente hacerle seguimiento a los distintos indicadores que se han definido para realizar las mediciones.
- Se cuenta con el equipo de control de gestión (que lidera todo el proceso de mejoramiento continuo) para darle la consistencia al proceso de evaluación y monitoreo, orientado por un espíritu de auditoría interna, con el propósito de ser garantes para el cumplimiento de los resultados propuestos.
- Capacidad para documentar de manera ordenada en las tres fases del ciclo, esto con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora en momentos clave del proceso, de manera preventiva y correctiva.
- Fue pensado para ser un insumo clave para la toma de decisiones que trasciende de lo operativo a la alta gerencia (directores y presidenta de la organización).

#### **Oportunidades de mejora del actual ciclo 5:**

- Se requiere fortalecer el proceso de cultura organizacional en función el uso del esquema de medición construido internamente. Este hace referencia a la necesidad de mostrar las ventajas y virtudes de una cultura organizacional alineada a la medición, al autocontrol y mejoramiento continuo.
- Se requiere una estrategia de comunicaciones donde se evidencien las lecciones aprendidas, los aciertos y desaciertos de cada una de las experiencias, con una visión de impacto para la alta gerencia y que facilite la toma de decisiones en torno a los posibles ajustes de deben hacerse (administrativos, metodológicos, presupuestales, entre otros).
- Es necesario fortalecer la alineación de la alta gerencia con respecto a la importancia de la toma de decisiones en torno a la cultura de la medición permanente.

- Sería de vital importancia contar con un equipo de auditores internos con habilidades conceptuales de cotejar información de manera objetiva y con capacidad de análisis de información, que lleve el liderazgo de los procesos de medición y promueva los ajustes requeridos en las intervenciones.
- El proceso evaluativo debe trascender de las acciones reactivas ante las solicitudes de los cooperantes o aliados, y enfocarse a la estructura de un esquema sistemático, con momentos de apertura, verificación intermedia y cierre del proceso.
- Con respecto a la fase de sistematización, debe definirse con mayor precisión qué se va a sistematizar, para qué y cuál es el objetivo de hacerlo.
- Fortalecer la fase de evaluación de impacto dentro del ciclo. Esta no deberá depender de la financiación a través de los proyectos, sino hacer parte de una estrategia interna de identificación de la transformación que aporta la implementación de múltiples esfuerzos en el marco del Modelo de Intervención Social Integral.

Finalmente, la información presentada en este capítulo, refleja la percepción y opinión de conocedores del tema objeto de análisis, donde a partir de la integración de dos aspectos del proceso (diseño y operación) se logra contrastar y complementar elementos a tener en cuenta para fortalecer el actual esquema de evaluación y monitoreo de la Fundación.

## **6.2 Aspectos concretos a tener en cuenta para la propuesta de fortalecimiento del ciclo de evaluación y monitoreo.**

Tal como se expuso con anterioridad y de acuerdo con lo planteado por autores como Vega (1998) y Quintero (2010), en consideración a las características de la evaluación, esta debe

concebirse como un sistema cuyos subsistemas se encuentran interrelacionados entre sí con un objetivo particular, que en este caso específico de la intervención social, se constituye en una herramienta que permite por un lado “valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos e identificar y seleccionar la información que posibilita tomar decisiones, aplicar correctivos, reconocer impactos y sistematizar experiencias” (Quintero, 2010, p. 117).

Dicho sistema debe ser diseñado e implementado bajo la noción de auto control, auto evaluación y auto gestión por los directivos, gerentes y técnicos del proceso de intervención social, con miras hacia el fortalecimiento organizacional con base en aprendizajes institucionales. Tal como lo expone Quintero (2010), el sistema de evaluación debe cumplir con al menos tres características: 1) Que la información que emita sea relevante para el proceso, 2) Que la información se obtenga en el momento oportuno y pertinente, y 3) Que la utilidad del sistema sea mayor al esfuerzo realizado para su constitución y puesta en marcha.

Con base en lo anterior y a partir del análisis realizado del ciclo 5 de evaluación y monitoreo del Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación Carvajal, es importante resaltar su solidez como mecanismo de control interno para la medición periódica del cumplimiento de las metas intermedias, permitiendo la toma de decisiones oportuna y efectiva en los ámbitos operativo, administrativo y técnico, orientado a lograr la solución al problema que dio origen a la intervención social. De igual forma, se resalta la capacidad para el diseño interno de herramientas (de carácter flexible) para el levantamiento de información que responden al contexto que se interviene, a los lineamientos institucionales y particularidades de la acción social; asimismo se destaca el espíritu investigativo y crítico que permite incorporar con mayor

asertividad el enfoque de mejoramiento continuo (de manera preventiva y correctiva) que orienta la labor de la organización hacia una ruta de altos estándares de calidad.

Adicionalmente, resulta un gran acierto contar con un equipo técnico que orienta e implementa las herramientas de las tres fases del ciclo 5, de manera objetiva y oportuna durante los procesos de la intervención, esto como mecanismo de autocontrol y buenas prácticas institucionales coherentes a la filosofía organizacional y a la búsqueda permanente de oportunidades de fortalecimiento del modelo de intervención social integral, como propuesta de valor de la Fundación en torno a su contribución a la mejora de las condiciones de vida de las comunidades más vulnerables que participan en las diversas estrategias sociales que apuntan hacia el desarrollo integral y sostenido en la senda del bienestar.

### **6.3 Propuesta de la estructura del Sistema de evaluación para la innovación y la gestión del conocimiento institucional de la Fundación Carvajal.**

A partir del análisis realizado a los insumos obtenidos del proceso metodológico participativo, se han evidenciado algunos aspectos que resultan clave en este esfuerzo por fortalecer el actual ciclo 5 de evaluación y monitoreo de la Fundación Carvajal, los cuales se han incorporado en el esquema que se considera puede contribuir a la conformación de un sistema de evaluación que motive las prácticas de innovación y se encuentre en el marco de la gestión del conocimiento organizacional.

El sistema es representado por un esquema estructurado en el marco del mejoramiento continuo, como estrategia que dinamiza la gestión de la eficiencia en la organización y la orienta a la calidad en los procesos que constituyen la intervención social de la Fundación. El esquema

parte del proceso de intervención social en sus distintos momentos: ex ante, inicio, on going (o durante), fin y ex post de su desarrollo; momentos críticos que deben ser objeto de medición de acuerdo con las necesidades y con los mecanismos institucionales definidos para ello.

A partir de las fases con las que actualmente cuenta la organización para dinamizar el ciclo 5 de evaluación y monitoreo, para efectos del presente estudio, se han analizado, reagrupado y adicionado algunos aspectos que se considera aportarían a la estructuración de un sistema de mecanismos que fortalecería su implementación. A continuación, se presentan dichos mecanismos agrupados en tres dimensiones: 1) Dimensión de seguimiento, 2) Dimensión de medición y, 3) Dimensión de aprendizaje institucional:

*1) Dimensión de seguimiento a la gestión de la intervención:* hace referencia al conjunto de prácticas necesarias para potenciar la eficiencia y efectividad en la implementación de la intervención por parte de la gerencia de los proyectos y sus respectivos equipos operativos, promoviendo la cultura del auto control permanente para la gestión orientada a los resultados. Este mecanismo debe ser liderado por un equipo de profesionales con conocimientos en herramientas de autorregulación y gestión del desempeño institucional, que brindarán la pauta para su implementación, y su duración se recomienda desde el momento del inicio de la intervención hasta su fin. Se proponen dos mecanismos para su dinamización:

- 1.1) Mecanismo de autocontrol para la gestión: se consideran aquellas acciones lideradas por la coordinación de la intervención que se orientan a la revisión permanente y continua del cumplimiento de las metas a corto plazo, entre estas se encuentran: seguimiento de planes operativos, presentación de informes



periódicos (técnicos, operativos y presupuestales) internos a la dirección, presentación de avances y logros de la intervención a la presidencia ejecutiva y su respectivo comité.

1.2) Mecanismo de orientación a la gestión: Este se enfoca al acompañamiento a los equipos operativos para la identificación, estimación y administración de los aspectos que pueden ser un riesgo para el cumplimiento de las metas de la intervención. Su carácter trasciende de los tradicionales mecanismos de auditorías y se enmarca en las nuevas tendencias de análisis conjunto y desarrollo de capacidades para la gestión del desempeño por parte de los actores involucrados en la implementación de la intervención. Para este se consideran los siguientes momentos cíclicos que pueden orientar este mecanismo:

- a) Verificación del nivel de desempeño en las intervenciones.
- b) Identificación y análisis conjunto de las situaciones que pueden poner en riesgo el cumplimiento.
- c) Concertación de acciones pertinentes y efectivas para la mejora.
- d) Verificación del cumplimiento de las acciones definidas para la mejora.

2) *Dimensión de medición a la estrategia institucional:* A partir de la Planeación Estratégica de la Fundación Carvajal, se han definido<sup>14</sup> ocho (8) objetivos institucionales con sus respectivas metas que deben ser monitoreadas permanentemente para la verificación del

---

<sup>14</sup> Esta definición se llevó a cabo con la metodología del Balanced Score Card en el año 2008 de manera participativa con los distintos líderes de procesos de las distintas unidades y áreas de la organización. Se actualizan periódicamente conforme las dinámicas internas y externas.

cumplimiento de la misión de la organización. En este sentido, este se constituye como el conjunto de elementos y acciones requeridas para hacer seguimiento a la implementación de la estrategia institucional para la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas institucionales, y su duración se recomienda desde el momento ex ante de la intervención hasta la ex post.

Los dos mecanismos que se proponen para su dinamización en el modelo de intervención de la Fundación son:

- Mecanismo de monitoreo al sistema de indicadores: este debe partir de la definición de la necesidad de medición, es decir, “¿qué se quiere medir?”, debe contemplar los distintos niveles de información requeridos para evidenciar el cumplimiento de las metas determinadas, es decir “¿cuáles son las categorías y variables?”, y finalmente debe contemplar tanto la medición cualitativa como la cuantitativa (Quintero, 2010).

Para el caso de estudio particular, se propone el siguiente esquema que integra indicadores de “primer nivel”, “segundo nivel” y “tercer nivel”, de los cuales la organización ya cuenta con los dos primeros y se plantea en la actual propuesta la estructuración de un tercero que permita capturar la información desde la unidad mínima de intervención: el proyecto.

En la Figura 4 se muestra, un ejemplo del posible sistema de indicadores.

- Mecanismo de evaluación de la intervención social: Se concibe como el mecanismo que permite evaluar de manera interna o externa los resultados, efectos e impactos de la intervención social, en los distintos momentos de su desarrollo (con base en los indicadores definidos para ello). Debe ser liderado por un equipo distinto al

operativo, pero contar con una articulación permanente con el mismo de manera previa al inicio de la implementación.

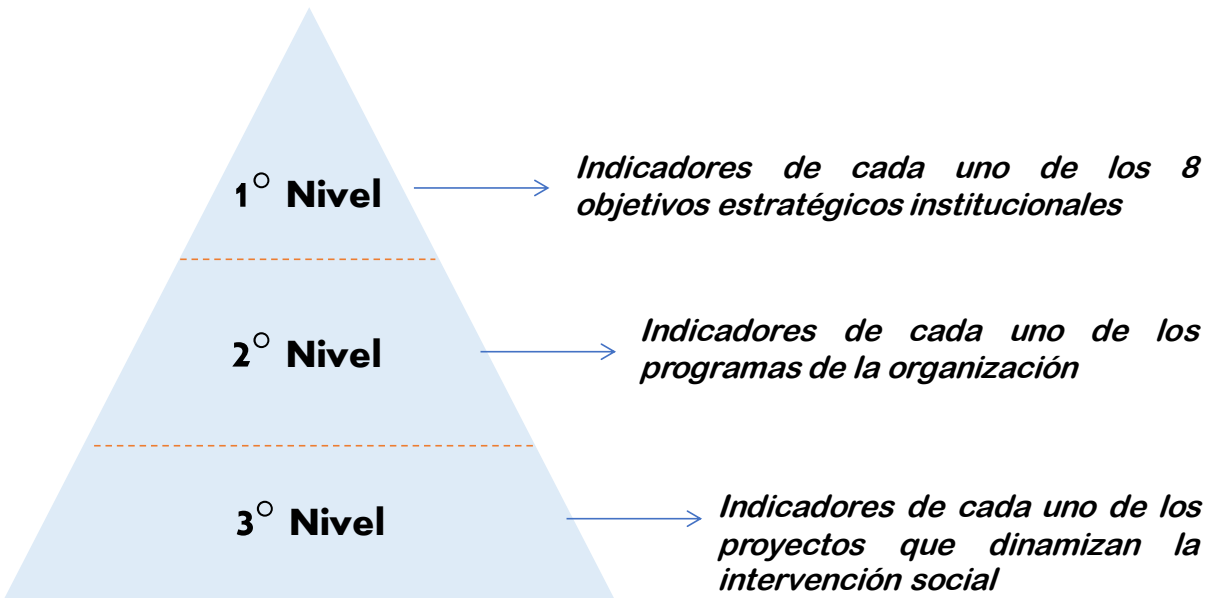


Figura 4. Propuesta de estructura del sistema de indicadores. Fuente:

Elaboración propia.

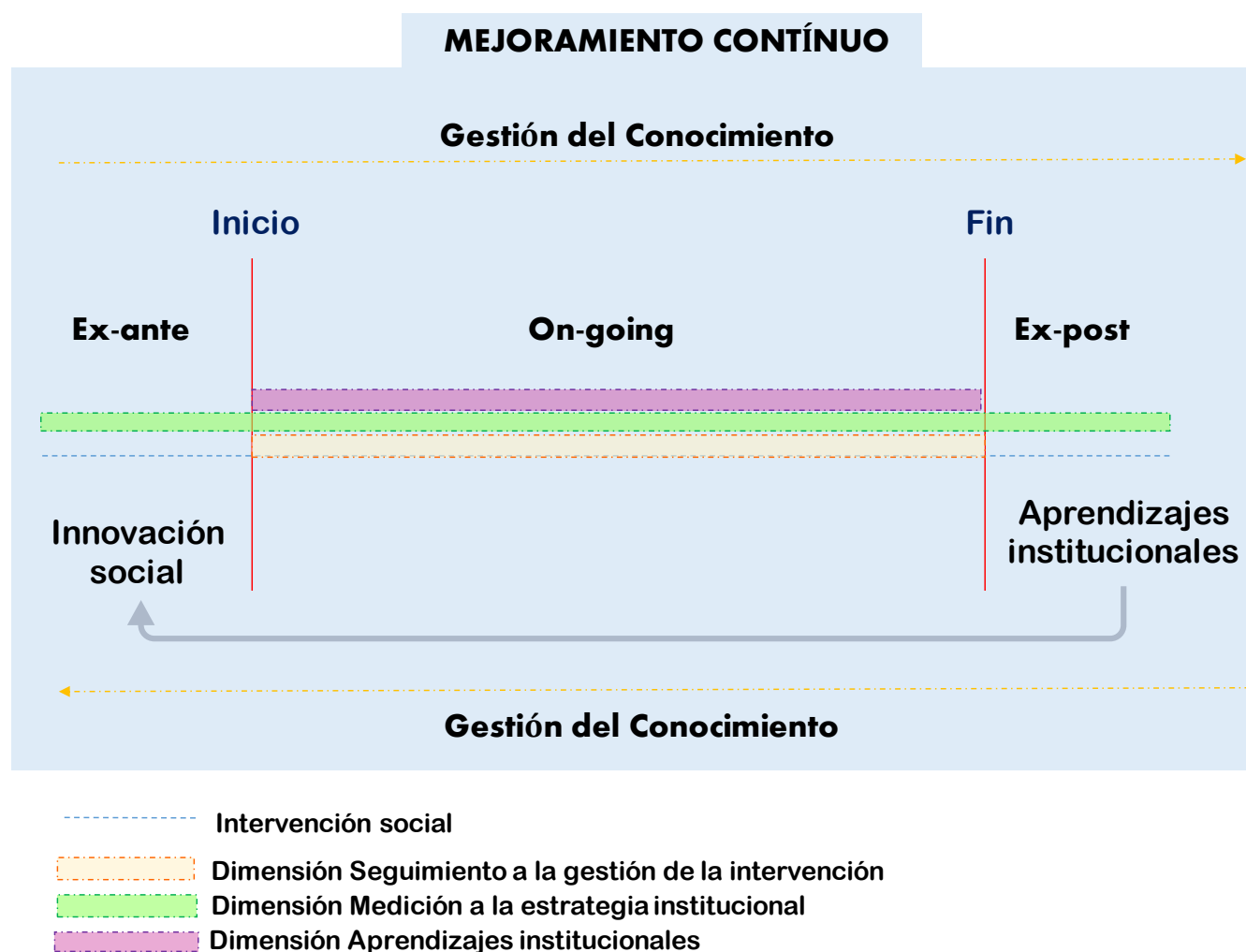
- 3) *Dimensión de aprendizajes institucionales*: Esta considera todas aquellas prácticas necesarias para la identificación de aciertos y oportunidades de mejora en los procesos de intervención social de la Fundación. Se plantea desde una perspectiva cualitativa y se constituye en la dimensión que consolida los aspectos más relevantes del desarrollo de la intervención desde la mirada de los distintos agentes involucrados en la misma: equipo operativo, los beneficiarios y las entidades aliadas/cooperantes; este se presenta como una oportunidad institucional para la retroalimentación de los procesos, que fortalecerá futuras de acciones sociales de la organización; su duración se recomienda desde el momento de inicio de la intervención hasta su final.

Para su implementación se identifican los dos siguientes mecanismos:

- 3.1) Mecanismo de sistematización social de experiencias: Tal como se encuentra definido por la organización, este puede ser desarrollado desde dos niveles: a) Descriptivo, desde donde se busca “recuperar, reorganizar y describir la experiencia, aportando elementos para avanzar sobre las prácticas en la organización y/o en otras organizaciones públicas o privadas” (Fundación Carvajal, 2016, p. 14) y, b) Crítico Reflexivo, enfocado a “analizar de manera crítica la experiencia, de manera general o específica, dando cuenta de algunas hipótesis que se planteen para vislumbrar resultados de impacto, nuevos conocimientos a partir de las intervenciones” (Fundación Carvajal, 2016, p.14).
- 3.2) Mecanismo de percepción de involucrados: este se orienta a la indagación de la opinión y percepción de los beneficiarios y aliados/cooperantes con respecto al desempeño de la Fundación en la implementación de la intervención. Esto debe realizarse al finalizar la acción social a través de diversas técnicas grupales o individuales de investigación, como, por ejemplo: grupos focales, entrevistas semiestructuradas, encuestas, entre otros.

De manera transversal a los elementos propuestos para el sistema de evaluación, se encuentra concebida la *gestión del conocimiento* como eje que, institucionalmente, es de vital importancia porque permite “democratizar la información, poner el conocimiento a manos de todos” (Fundación Carvajal, 2016, p. 2). Este se considera el motor para la dinamización del flujo de los aprendizajes institucionales que se presentan como el insumo para la innovación social en el ejercicio organizacional.

De acuerdo con la descripción realizada anteriormente, se presenta la propuesta esquematizada para el fortalecimiento del ciclo 5 de evaluación y seguimiento, que es consolidada a través del **Sistema de evaluación para la innovación y la gestión del conocimiento institucional de la Fundación Carvajal** (Figuras 5 y 6):



*Figura 5.* Esquema del Sistema de evaluación para la innovación y la gestión del conocimiento institucional de la Fundación Carvajal. Fuente: Elaboración propia.

Dimensión	Mecanismos
Seguimiento a la gestión de la intervención	Autocontrol para la gestión
	Orientación a la gestión
Medición a la estrategia institucional	Monitoreo al sistema de indicadores
	Evaluación de la intervención social
Aprendizajes institucionales	Sistematización social de experiencias
	Percepción de involucrados

*Figura 6.* Esquema de estructura del Sistema de evaluación para la innovación y la gestión del conocimiento institucional de la Fundación Carvajal. Fuente: Elaboración propia.

Para la puesta en marcha del anterior sistema se presentan **algunos retos** que ha sido identificados a partir del análisis de información obtenida en el proceso metodológico investigativo del presente estudio. Estos hacen referencia a:

- Incorporar, dentro de la estrategia de diseño e implementación del sistema, prácticas participativas que promuevan la utilización y apropiación por parte de los agentes involucrados, haciendo énfasis en las ventajas y virtudes de una cultura organizacional alineada a la medición, al autocontrol y mejoramiento continuo.
- Estructurar una estrategia de socialización con los agentes involucrados para promover la alineación en términos de conceptos y aplicación de las herramientas y reportes en torno a la práctica de la medición, basada en herramientas institucionales de comunicación efectiva donde se muestren los avances y lecciones aprendidas institucionales.

- Contar con la tecnología y herramientas adecuadas que permitan capturar, procesar y analizar información de manera ágil y pertinente para la toma de decisiones institucionales.
- Contar con recursos monetarios, técnicos y humanos para la implementación y dinamización pertinente y adecuada del sistema de medición de la intervención social.
- Fortalecer la alineación de la alta gerencia con respecto a la importancia de la toma de decisiones en torno a la cultura de la medición permanente.

Finalmente, la propuesta de fortalecimiento del actual ciclo 5 del Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación Carvajal, se plantea recopilando las bases y herramientas con las que actualmente se cuenta, alimentándolo con los aspectos conceptuales y teóricos consultados, con los elementos identificados por los distintos agentes que participaron de la investigación y las experiencias externas exploradas. Se esquematiza a través del “**Sistema de evaluación para la innovación y la gestión del conocimiento institucional de la Fundación Carvajal**”, que se alinea a la filosofía institucional representada en su misión de ser un “(...) órgano de justicia social y de caridad cristiana y expresión del anhelo de solidaridad de los colombianos” (Fundación Carvajal, 2015).

## 7. CONCLUSIONES

- En el proceso de investigación del estado actual del ciclo 5 de evaluación y seguimiento del Modelo de Intervención Social Integral de la Fundación Carvajal, se reconoce y evidencia sus fortalezas como resultado de un proceso histórico de aprendizajes

empíricos que han venido siendo sustentados conceptual y teóricamente a través de múltiples esfuerzos institucionales, para consolidar el ejercicio de evaluación como un eje trascendental en la medición de la intervención social de la organización y como mecanismo de que dinamiza los aprendizajes institucionales y lleva la Fundación por una senda de calidad con respecto a su gestión, permitiéndole alcanzar y conservar los niveles certificados de calidad, en cuanto al cumplimiento de los estándares de la normatividad nacional e internacional.

- Si bien el ciclo 5 del Modelo de intervención social integral de la Fundación Carvajal ha sido diseñado en el marco de los requerimientos institucionales y las dinámicas del contexto interno y externo, se evidencia que este debe proyectarse de manera que trascienda las solicitudes externas por parte de aliados/cooperantes y se ancle como una herramienta fundamental interna para la generación y gestión del conocimiento que permee la apropiación social del mismo por parte de toda la organización y agentes involucrados<sup>15</sup>, permitiéndole tomar decisiones esenciales para la mejora de sus programas y productos en términos metodológicos, consolidando así aprendizajes no solo para la Fundación sino para todos aquellos sectores y organizaciones interesadas en el desarrollo social integral de las comunidades más vulnerables del país y el mundo.
- Si bien las organizaciones sociales están llamadas a implementar estrategias de medición para la gestión del desempeño de sus intervenciones, se observa una carente disponibilidad pública de información por parte de Fundaciones nacionales en cuanto a sus esquemas de medición. Por el contrario, las de carácter internacional, no solo

---

<sup>15</sup> En estos agentes se consideran los beneficiarios de la intervención y sus familias y los aliados/cooperantes.



socializan los resultados de su desempeño, sino que también divulgan sus metodologías de construcción de métricas. Lo anterior es un reflejo de la diferencia que existe con respecto al arraigo de la gestión y apropiación social del conocimiento institucional en el sector, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

- La descripción cualitativa en los procesos de evaluación se posiciona como un elemento complementario en el análisis cuantitativo de una intervención social: No solos los datos (números) definen el cumplimiento de metas, la documentación de las buenas prácticas y de lecciones aprendidas, así como entrevistas reflexivas a agentes involucrados contribuyen al mejoramiento focalizado hacia el mayor aprovechamiento y generación de impacto con un recurso dado.
- Un sistema de evaluación de prácticas sociales debe ser flexible, acorde a las características propias del contexto y a los paradigmas que prevalecen en la población, debe ser participativo de manera interna en la organización así como externa con los agentes involucrados (beneficiarios). Debe concebirse como una herramienta de apoyo en la intervención y no como el fin último de la misma.
- En la organización se hace precisa la implementación de un esquema cuya estructura permita el desarrollo sistémico de los distintos componentes o dimensiones que incluyan mecanismos y herramientas construidas e implementadas participativamente (con los agentes operativos de la intervención) para facilitar su apropiación y desarrollar capacidades institucionales de autocontrol y mejoramiento continuo. Dicho sistema debe estar soportado en desarrollos tecnológicos acordes a la dinámica cambiante de los aspectos administrativo y operativo de las intervenciones.

- El sistema de evaluación, y todos los esfuerzos por implementarlo, debe contar con la aceptación, apropiación y respaldo de la alta gerencia (directores y presidencia ejecutiva) con el objetivo de garantizar su permanencia, utilización y mejora. Esto a su vez llevará a su posicionamiento como herramienta facilitadora del ejercicio de la gerencia/coordinación para la gestión estratégica de la intervención, trascendiendo así de un carácter fiscalizador.
- La apropiación de la práctica de la medición en la Fundación Carvajal se puede consolidar como un catalizador y acelerador de los procesos de innovación en el marco de la implementación de su intervención social, brindando la oportunidad de fortalecer sus metodologías que la hará posicionarse como una de las organizaciones pioneras en el desarrollo de procesos novedosos de desarrollo social integral en el país, preservando y escalando su patrimonio metodológico ante los nuevos retos sociales por los que atraviesa el país y el mundo.

## 8. RECOMENDACIONES

A partir del desarrollo de la presente investigación, a continuación, se plantean algunos aspectos metodológicos que se consideran relevantes para ser tenidos en cuenta en futuros estudios relacionados con el objeto de análisis de este, bien sea en la Fundación Carvajal o en otras organizaciones sociales.

- Es de vital importancia partir de la identificación de la génesis de los procesos metodológicos de las organizaciones sociales: ¿Por qué surgió? ¿Cómo surgió? ¿Para qué surgió?, entre otros. Esto permite valorar los esfuerzos institucionales realizados e identificar las oportunidades para potenciarlos, sin desconocer la trayectoria institucional recorrida ni desvirtuarla.
- Todo proceso de fortalecimiento de metodologías, sistemas o modelos en una entidad debe estar orientado y articulado a la filosofía y lineamientos institucionales (misión, visión, objetivos estratégicos, planes estratégicos, entre otros).
- Para la indagación de procesos desarrollados en otras entidades del mismo sector a nivel nacional, es necesario contar con un contacto personal que viabilice y facilite el suministro de información requerida para la investigación. Esto dado que, en el ámbito nacional, aún se cuentan con temores y reservas con respecto a la divulgación de las metodologías de las organizaciones a terceros.
- La incorporación del enfoque participativo (en los diversos niveles institucionales: gerencial, estratégico y operativo) en el diseño de metodologías, sistemas o modelos organizacionales, genera mayor reconocimiento por parte de los agentes involucrados y blinda los procesos en su validación y apropiación.

- Toda nueva metodología, sistema o modelo debe estar sustentado en gran proporción en los avances institucionales que se tengan al respecto. No es recomendable generar nuevos productos, extraídos totalmente de otras organizaciones.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Allyson, B. (2014). *Sobre la cooperación internacional para el desarrollo*. Colombia: Universidad Icesi. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/cies/conversaciones\\_del\\_cies/entrevista\\_a\\_bruno\\_ayllon.php](http://www.icesi.edu.co/cies/conversaciones_del_cies/entrevista_a_bruno_ayllon.php)
- Cámara, L. (2005). *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. Madrid. Recuperado de [http://www.kalidatea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion\\_estrategica\\_CIDEAL.pdf](http://www.kalidatea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estrategica_CIDEAL.pdf)
- Espinoza, L. y Van De Velde, H. (2007). *Monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales*. Managua. Recuperado de <https://financiamientointernacional.files.wordpress.com/2013/12/avaliac3a7c3a3o-managua.pdf>
- Fundación Carvajal. (2016). *Proceso gestión del conocimiento*. Cali: Presentación Interna.
- Fundación Carvajal. (2015). *Documentación del modelo de intervención social integral que sustenta la implementación de los programas y productos de la Fundación Carvajal*. Cali.
- Fundación Kellogg. (1998). *Manual de evaluación de la Fundación WK Kellogg*. Recuperado de [https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Cooperacion/1638082496\\_291020128437.pdf](https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Cooperacion/1638082496_291020128437.pdf)
- Fundación Kellogg. (2017). *Quiénes somos - Fundación Kellogg*. Recuperado de <https://www.wkkf.org/es/who-we-are/overview>
- Gómez, L. P. (2010). *Gestión del conocimiento en instituciones académicas*. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/handle/10818/1204>
- Gonnet, J. (2011). Organizaciones y Problemas Sociales. Una Aproximación Sistémica. *Íconos-Revista de Ciencias Sociales*, 15(41), 137–152. Recuperado de <http://revistas.flacsoandes.edu.ec/index.php/iconos/article/view/407>
- González, C. (2003). *Los bibliobuses como instrumento de fomento de la lectura*. Recuperado de <http://revistas.bnjm.cu/index.php/anales/article/viewFile/263/260>
- Guzmán, M. (2004). *Metodología evaluación de impacto*. Recuperado de [https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2006/1/IN71W/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=85529](https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2006/1/IN71W/1/material_docente/bajar?id_material=85529)

- Inter-American Foundation (IAF). (2017). *About the IAF*. Recuperado de <http://www.iaf.gov/about-the-iaf/at-a-glance-3798>
- Kazimirski, A. y Pritchard, D. (2014). *Building Your Measurement Framework: NPC'S Four Pillar Approach*. Npc. London. Recuperado de <http://www.impact-value.com/attachments/File/NPCs-four-pillar-approach-FINAL.pdf>
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467–482. doi: <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>
- Libera, B. E. (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. Recuperado de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_3\\_07/aci08307.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm)
- Mokate, K. M. (2003). *Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social*. Recuperado de [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1179/Convirtiendo%20el%20%27monstruo%27%20en%20aliado%20la%20evaluaci%C3%B3n%20como%20herramienta%20de%20la%20gerencia%20social%20\(I-23\).pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1179/Convirtiendo%20el%20%27monstruo%27%20en%20aliado%20la%20evaluaci%C3%B3n%20como%20herramienta%20de%20la%20gerencia%20social%20(I-23).pdf?sequence=1)
- Mokate, K. y Ugo, M. (s.f.). *Marco de Resultados para el Desarrollo*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/207674731/BID-El-Desarrollo-y-Su-Gerencia-Act-3>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2002). *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*. New York. Recuperado de <http://www.undp.org/eo/>
- Puras, J. M. (2014). *Manual sobre Gestión para Resultados de Desarrollo*. Madrid. Recuperado de <http://www.hmasd.org/hmasd/H+Dped13.pdf>
- Quintero, V. M. (2010). *Impacto Social: Evluación de Proyectos de Desarrollo*. Cali, Colombia: Impresora Feriva S.A.
- Rey, M. y Martín, J. (2011). Responsabilidad social de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 129–164. doi: [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70133-9](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70133-9)
- Valdés, M. (2007). *La evaluación de impacto de proyectos sociales: Definiciones y conceptos*. Recuperado de [https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/Evaluacion\\_impacto\\_de\\_proyectos\\_social\\_es.pdf](https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/Evaluacion_impacto_de_proyectos_social_es.pdf)
- Vanclay, F. (2015). *Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de*

impactos sociales de proyectos. *Asociación Internaional Para La Evaluación de Impactos - IAIA-*, 110. Recuperado de <http://www.iaia.org/pdf/Evaluacion-Impacto-Social-Lineamientos.pdf>

Vega, P. (1998). *Teoría de sistemas y evaluación de programas sociales*. Valparaíso, Chile. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19500908>