

KIT DE **EVALUACIÓN**

Herramientas para una gestión ágil:
Teoría de Cambio y pensamiento evaluativo



Ministerio de Modernización
Presidencia de la Nación

Subsecretaría de Innovación Pública
y Gobierno Abierto

ÍNDICE

Introducción: “Sobre el kit”.

Sección 1: ¿Por qué un enfoque distinto para planificar y evaluar?

- A) Enfoque de Gestión por resultados.
- B) Desafíos recurrentes a la hora de planificar y evaluar.
- C) Enfoque de metodologías ágiles.

Sección 2: Herramienta para una planificación ágil y participativa: Teoría de Cambio.

- A) Objetivo y beneficios.
- B) Componentes.
- C) Taller participativo para la definición de la Teoría de Cambio.
- D) Revisión crítica de la Teoría de Cambio construida.
- E) Ejemplos con distintos diagramas.

Sección 3: Herramientas para facilitar el seguimiento y la gestión adaptativa.

- A) Objetivo y beneficios.
- B) Monitoreo de la Teoría de Cambio.
- C) Revisión después de la acción.
- D) Inmersiones profundas.
- E) Planeamiento adaptativo y gestión adaptativa.

Sección 4: Herramientas para promover el pensamiento evaluativo.

- A) Objetivo y beneficios.
- B) Pensamiento evaluativo.
- C) Marco de la evaluación.
- D) Plan y gestión de la evaluación.
- E) Herramientas de evaluación ex-ante, durante, ex-post.

Recursos recomendados.

Bibliografía.

El siguiente esquema resume los distintos conceptos y herramientas que presentaremos a lo largo del kit.



GLOSARIO

Agilismo: conjunto de principios, prácticas y herramientas para la gestión de proyectos que requieren cambios profundos, de forma dinámica e interactiva, tanto en la mentalidad como en las rutinas de trabajos de los equipos y de los líderes de la organización.

Análisis de evaluabilidad: examen rápido y sencillo de la intervención. Se lleva a cabo a fin de diagnosticar si la misma está en condiciones de producir una evaluación efectiva (Youtie et al, 1997).

Evaluación: actividad que permite brindar recomendaciones que orientan el aprendizaje institucional y los cambios que se deben realizar en el camino hacia la mejora de la gestión.

Gestión por resultados: enfoque de gestión que apunta a tener un sistema de información que constantemente pueda generar evidencias sobre los avances o desvíos en la consecución de metas comprometidas, tanto para la toma de decisiones interna como para la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Inmersión profunda: serie de actividades: entrevistas de campo; entrevistas a actores; validación de información con expertos; triangulación de datos; entre otras, para poder generar y recolectar evidencia que permita analizar en profundidad el fenómeno a considerar.

Monitoreo: actividad continúa de recolección de datos que provee información sobre el progreso de los indicadores y metas que una organización u equipo se propone alcanzar.

Pensamiento evaluativo: corriente que apunta a embeber lógicas y criterios de evaluación en la práctica diaria a fin de mejorar la capacidad de individuos, equipos y organizaciones para pensar con dichos criterios y accionar con prácticas vinculadas a la evaluación, y en última instancia orientar las prácticas diarias hacia

los cambios de largo plazo que se buscan alcanzar y no solo a los proyectos que se deciden implementar.

Planificación estratégica: herramienta para definir de manera anticipada los resultados que se quieren alcanzar y el rumbo que deben tomar las acciones de Gobierno a fin de lograrlos.

Repositorio de lecciones aprendidas: espacio (físico o digital) donde se carga o se guarda información sobre saberes y aprendizajes vinculados a aspectos relevantes la temática de trabajo o interés común para los involucrados.

Revisión después de la acción: herramienta para construir de forma ágil y participativa una mirada reflexiva sobre el accionar de nuestros proyectos, equipos y organizaciones.

Seguimiento de gestión: herramienta para controlar distintos aspectos de la ejecución de los planes y proyectos definidos a fin de asegurar que los mismos puedan avanzar de acuerdo a las pautas definidas durante la planificación.

Teoría de Cambio: herramienta para explicitar como una intervención -ya sea una política, un programa, un proyecto, una estrategia o una iniciativa- contribuye a lograr los resultados observados o los que buscamos alcanzar (Funnel y Rogers 2011: xix).

Introducción

Sobre el kit

Uno de los grandes desafíos que enfrentan los Gobiernos de la región es la mejora en el funcionamiento de las instituciones y en la calidad de vida de los ciudadanos. Para poder lograrlo, las administraciones públicas necesitan contar con capacidades de planificación y ejecución de proyectos que les permitan diseñar intervenciones que sean efectivas e implementarlas de manera eficiente.

Los equipos de Gobierno necesitan ser capaces de identificar cuáles son los problemas y las causas de los asuntos que buscan resolver, así como el impacto y la visión de éxito que quieren alcanzar para poder definir de manera anticipada el rumbo que deben tomar las acciones de Gobierno y los recursos que serán necesarios para poder lograrlo.

Si bien pasos importantes fueron dados en esa dirección, a través de la profesionalización de las áreas de planificación; la introducción de rutinas de control y tableros de comando integral para el seguimiento de gestión; la creación de sistemas de monitoreo y evaluación; la legislación y práctica de presupuestos por resultados, por mencionar algunos, diversas dificultades persisten.

Los obstáculos tienden a estar relacionados con: la multiplicidad de objetivos; las dificultades o desacuerdos para priorizar líneas de acción; los miedos a fijar metas que después no lleguen a cumplirse y la ausencia de una cultura de planificación y evaluación. En muchos contextos los planes que se elaboran terminan siendo un ritual anual ya sea porque no cuentan con el apoyo de los líderes de la organización, porque son elaborados desde los nive-

les estratégicos sin tener en cuenta la perspectiva de quienes tienen que ejecutarlos, o porque luego no se incorporan los mecanismos para darle seguimiento.

También influyen las resistencias de las personas a ser monitoreadas y evaluadas ya que no perciben los beneficios de esas prácticas o las confunden con ejercicios que implican pérdida de poder y aplicación de castigos.

Existen distintas formas de atravesar esas barreras y lograr que la planificación, el monitoreo y la evaluación estén embebidos en la gestión diaria de la organización a fin de que los equipos puedan maximizar los resultados que se buscan alcanzar. En el Kit proponemos un enfoque distinto para poder lograrlo, consiste en combinar los principios de la Gestión por Resultados (GpR) con los del agilismo.

De esta manera buscamos promover un enfoque integral donde las herramientas de planificación, monitoreo y evaluación sean definidas desde el inicio de los proyectos e implementadas de forma recurrente, cohesionada y participativa, involucrando a los actores claves de la organización a fin de garantizar el uso efectivo de las mismas.

Asimismo, proponemos hacerlo de forma ágil, po-

niendo en el centro del diseño de las intervenciones a las necesidades de los ciudadanos o de los actores internos si se trabaja para instancias intermedias; buscando su feedback de forma constante; e incorporando los cambios que puedan ser necesarios durante cualquiera de las etapas de implementación de un proceso o intervención pública a partir de la evidencia recolectada.

Se trata de iterar y hacer ajustes a los proyectos de forma rápida sin esperar a que un nuevo ciclo de planificación inicie y sin miedos a desviarse respecto de lo que inicialmente los equipos se habían propuesto. Implica concebir a la planificación como una instancia de creación, al seguimiento de gestión como un chequeo para lograr o hacer ajustes en esa dirección y a la evaluación como fuente de aprendizaje.

Dichos enfoques nos invitan a llevar a cabo cambios profundos en las formas de trabajo, tanto individuales como organizacionales. Por eso el Kit está dirigido a todos aquellos equipos de Gobierno dispuestos a replantearse los modos de hacer las cosas, revisar los pasos que se van dando y los resultados que se van alcanzando.

Es importante destacar que para consolidar una cultura de pensamiento crítico, planificación y evaluación no es imprescindible contar con equipos grandes ni especializados. La clave está en contar con líderes de cambios con la apertura necesaria para promover ambientes de trabajo diferentes, donde se involucra a los equipos, se les da el espacio para aportar sus perspectivas, explorar nuevos caminos e instrumentos y equivocarse. Se trata de comprender que no hay nada de malo en fallar si las condiciones están dadas para tomar los errores como insumo de aprendizaje, para mejorar de forma ágil los proyectos en marcha o los nuevos que se vayan a emprender.

Comenzamos explicando el contexto de surgimiento de la GpR y del agilismo, sus principales componentes y beneficios y cómo pueden aportar a superar las barreras típicas que los gobiernos suelen encontrar a la hora de planificar y evaluar.

En la Sección 2, presentamos la metodología de Teoría de Cambio, sus componentes y cómo las organizaciones y equipos de trabajo pueden utilizarla para hacer una planificación ágil y participativa. En la Sección 3, explicamos distintas alternativas para hacer el monitoreo de la Teoría de Cambio y seguimiento de gestión de proyectos prioritarios a través de instrumentos como Matriz de Monitoreo, revisión

después de la acción e Inmersiones profundas. Asimismo, introducimos los conceptos y las pautas respecto de cuándo y cómo aplicar el planeamiento adaptativo y la gestión adaptativa.

Finalmente, en la Sección 4 introducimos distintas herramientas para promover una cultura de evaluación en los equipos e instituciones y otras que pueden ser abordadas en las distintas etapas de un proceso evaluativo (ex-ante, durante, ex- post). Como instrumentos ex-ante incluimos el Plan de Evaluación, las Preguntas de Evaluación y los Protocolos de Evaluabilidad; como herramientas durante describimos la Matriz de Evaluación; y para después de la evaluación introducimos conceptos relacionados con el banco de lecciones, la rendición de cuentas y el uso de las evaluaciones para la retroalimentación de la toma de decisiones.

Algunas de las herramientas presentadas en el Kit son relativamente nuevas e innovadoras, ya sea porque su uso no está tan extendido en la comunidad de planificación y evaluación, o porque se trata de metodologías originadas en otras disciplinas. Por otra parte, en las ya conocidas, nuestro aporte consiste en integrarlas con otras más modernas o aplicarlas según los principios del agilismo de forma recurrente y participativa para que sean efectivas.



Sección 1

¿Por qué un enfoque distinto para planificar y evaluar?

Tanto en Argentina, como en la región y en el mundo a la hora de planificar y ejecutar proyectos los gobiernos enfrentan dos tendencias desafiantes, por un lado los ciudadanos están cada vez más informados y demandan cada vez más mayor transparencia, apertura y mejores servicios públicos; por el otro, crece el descontento y la desconfianza de la ciudadanía

con las instituciones de Gobierno.

Ante el escenario descrito, los equipos de las administraciones públicas vienen buscando diferentes herramientas para mejorar la gestión de sus proyectos y la satisfacción ciudadana. En ese marco, surgió el enfoque de Gestión por Resultados.

A. Enfoque de Gestión por Resultados

En la década de 1970 los países desarrollados, y a partir de la década de 1980 los países en vías de desarrollo, ante la crisis fiscal del momento y las demandas ciudadanas comenzaron a realizar reformas en los manejos institucionales, dando surgimiento a la llamada “Nueva Gestión Pública” (NGP). La NGP apunta a tomar prácticas de gerencia del sector privado para modificar el modelo burocrático tradicional del Estado y poner el foco en la efectividad, la eficiencia y la calidad de los bienes y servicios producidos desde el sector público, así como en la innovación y en la prestación de servicios (Schröder).

Entre los instrumentos y enfoques generados por la NGP en la perspectiva de fortalecer las capacidades del Estado para promover el desarrollo, se encuentra la “Gestión por Resultados” (GpR). Mientras el enfoque de gestión tradicional de Administración Pública descansa en velar por el cumplimiento de procedimientos y normas, la ejecución de activida-

des y el seguimiento en la entrega de productos y servicios; la GpR postula que los esfuerzos del Estado deben estar dirigidos a mejorar el desempeño de las instituciones para maximizar la creación de valor público y los resultados para el ciudadano.

La GpR apunta a convertirse y ser implementada de manera integral a través de 5 componentes: 1) planificación por resultados; 2) presupuesto por resultados; 3) gestión financiera; 4) gestión de programas y proyectos; y 5) monitoreo y evaluación.

De esta forma la GpR, busca dotar a las organizaciones públicas de dirección y herramientas que permitan incrementar la eficacia, eficiencia, impacto y calidad de las políticas públicas. Para ello, la GpR pone el énfasis en:

- Planificar de antemano los resultados que se quieren lograr para el ciudadano y en función de ello definir los productos y recursos que serán necesarios.
- Comprometer a los funcionarios con las metas y resultados definidos.
- Establecer indicadores para dar seguimiento al desempeño de las instituciones, la calidad de los servicios brindados al ciudadano y la efectividad del gasto público.
- Evaluar los efectos que tuvieron las intervenciones públicas y si efectivamente se lograron los resultados previstos.
- Detectar debilidades y fortalezas en los procesos y la gestión para retroalimentar la toma de decisiones y el diseño y ejecución de las acciones de Gobierno.
- Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas respecto del uso de los recursos públicos y los resultados alcanzados.

Así, este enfoque de gestión procura tener un sistema de información que constantemente pueda generar evidencias sobre los avances o desvíos en la

consecución de metas comprometidas, tanto para la toma de decisiones interna como para la rendición de cuentas a la ciudadanía.

B. Desafíos recurrentes a la hora de planificar y evaluar

Si bien se dieron pasos importantes en esa dirección, a través de la profesionalización de las áreas de planificación; la introducción de rutinas de control y tableros de comando integral para el seguimiento de gestión; la creación de sistemas de monitoreo y evaluación, por mencionar algunos, diversas dificultades persisten.

Desde el lado de la planificación los obstáculos tienden a estar relacionados con la multiplicidad de objetivos y las dificultades o desacuerdos para priorizar líneas de acción; los miedos a fijar metas que no lleguen a cumplirse y la ausencia de una cultura de planificación, que lleva a que los planes que se elaboran terminen siendo rituales anuales.

Por un lado, se dan los casos en que esos planes son formulados por técnicos o expertos y no cuentan con la validación de los líderes de la organización. Por el otro, suele ocurrir la situación contraria, donde los planes son definidos por los niveles estratégicos pero sin tener en cuenta la perspectiva de quienes tienen que ejecutarlos y donde no se realizan las consultas y comunicaciones para alinear a los equipos con los ejercicios de planificación. Ante cualquiera de estas situaciones, el resultado termina siendo una planificación poco realista que genera más frustración que beneficios en los equipos de trabajo, ya que los objetivos y metas que se establecen son difíciles de alcanzar.

Incluso cuando hay avances y distintas áreas de Gobierno logran elaborar planes sectoriales, encuentran limitaciones en definir planes con un horizonte temporal de largo plazo y metas de mediano y corto plazo para poder alcanzarlos. También, suele suceder que no se incorporan los mecanismos para darle seguimiento a los planes, o que las planificaciones terminan quedando como experiencias parciales y aisladas por la falta de articulación con los demás planes de la organización; ya sea porque el órgano central no tiene marcos de planificación que los integren o porque carece de capacidades de coordinación entre las distintas dependencias.

En cuanto al monitoreo y a la evaluación persiste el desafío de consolidar la función de evaluación gubernamental y los usos de la misma. Si bien es positivo que los sistemas de monitoreo y evaluación de la región dejaron de surgir sólo a partir de los requerimientos de organismos internacionales para pasar a ser generados, cada vez más, por propia iniciativa de

los gobiernos nacionales y subnacionales, persisten algunas limitaciones respecto de este componente tanto en el tipo de información que producen como en la que utilizan.

Asimismo, varios países de Latinoamérica, aún suelen tener sistemas poco maduros con énfasis en herramientas de monitoreo y limitados desarrollos de la evaluación. Incluso cuando se logran avances técnicos en términos de evaluación, su uso tiende a quedar reducido a proveer información para la rendición de cuentas a los ciudadanos. En general, se presentan serias dificultades para consolidar la evaluación como un mecanismo que sirva para la retroalimentación de la toma de decisiones y la planificación de futuras intervenciones (García López y García Moreno 2010).

Por otro lado, en muchos casos, los sistemas de monitoreo y evaluación de la región tendieron a poner el foco en el seguimiento de actividades y productos. Esto suele generar dificultades para definir y capturar resultados e impactos. Es necesario avanzar en reforzar las capacidades y herramientas que permitan a las agencias de Gobierno capturar los efectos finales de las intervenciones. De esta manera, se facilita poder determinar a partir de la evidencia en qué medida se alcanzaron los objetivos propuestos y obtener aprendizajes para la mejora del diseño y la implementación de nuevas políticas.

Asimismo, en muchos casos los obstáculos están relacionados con las resistencias de los equipos a ser monitoreados y evaluados, usualmente porque no se perciben los beneficios de esas prácticas o porque se las confunden con ejercicios que van a implicar la pérdida de poder, legitimidad o la aplicación de castigos.

Ante estos desafíos, diversos relevamientos (García López, Roberto y Mauricio García Moreno, 2010) (Aquilino, et al, 2015) dan cuenta de las necesidades de fortalecer las capacidades estatales en materia de Gestión por Resultados. Esta necesidad aplica tanto para la región en general como para el nivel nacional y subnacional de nuestro país y puede abordarse a través de distintos instrumentos. En el Kit proponemos hacerlo mediante herramientas y principios que provienen del agilismo, enfoque que describimos a continuación, que apuntan tanto al nivel institucional de la organización y a los equipos, como a nivel individual de las personas.

C. Enfoque de metodologías ágiles

El enfoque de metodologías ágiles (o agilismo) suele ser definido como un conjunto de principios, prácticas y herramientas para la gestión de proyectos de forma dinámica e iterativa que requieren cambios profundos en la mentalidad y en las rutinas de trabajos de los equipos y los líderes de la organización. Surgió originalmente en la década de 1990 en la comunidad de desarrolladores que buscaban cambiar el modelo tradicional de desarrollo de software que se percibía como limitado, ya que era estructurado, burocrático y lento.

Así fue que dieron origen al agilismo, un nuevo enfoque que busca poner en el centro de la implementación de los proyectos a los usuarios y a la indagación constante respecto de cuáles son sus necesidades, a fin de generar iteraciones rápidas que permitan codiseñar los productos solicitados y mejorarlos de forma incremental en función de las nuevas oportunidades que en conjunto se van identificando.

Entre las nuevas metodologías y formas de organización propuestas, los desarrolladores comenzaron a dividir los requerimientos que debían programar en etapas de trabajo, también conocidas como sprints. En este sentido, una etapa es concebida como un conjunto de actividades que se definen para ser terminadas en una duración de tiempo corta (usualmente de 1 a 4 semanas) y que dan como resultado una porción del software que se está desarrollando. A una etapa le sigue otra fase de trabajo la cual se define en función de las devoluciones recibidas respecto de la etapa anterior y mediante nuevas consultas a los usuarios para seguir adaptando los desarrollos

a las necesidades de las mismas. De esta manera, se busca validar de forma continua e iterativa el trabajo que se va realizando.

Rápidamente el uso de este enfoque fue extendiéndose en distintas industrias del sector privado; y fue el Gobierno de Inglaterra el primero en llevarlo de forma sistemática al sector público a través de la adaptación de estos principios y metodologías por parte de la oficina de Servicios Digitales Globales (GDS por sus siglas en inglés, Global Digital Service) cuya misión es trabajar con las distintas agencias para liderar la transformación digital del Gobierno.

Entre los pioneros en correr el foco de lo digital y seguir incursionando en la aplicación del enfoque dentro del sector público, encontramos al Laboratorio de Políticas Públicas (Policy Lab) del Gobierno de Inglaterra. Como parte de sus principales estrategias, ésta agencia propuso incorporar distintas herramientas del agilismo (lean start-up, agile scrum, diseño basado en el usuario, pensamiento de diseño, entre otras) al ciclo de diseño e implementación de políticas públicas. Y fue a partir de la práctica con distintas áreas de Gobierno que sus expertos propusieron adaptar los valores y principios del agilismo, enunciados en el Manifiesto Ágil de la comunidad de desarrolladores, a las particularidades del sector público de la siguiente manera (Ollerhead, 2015):

Valores (Manifiesto Ágil)

- Individuos e interacciones por sobre procesos y herramientas.
- Soluciones viables que benefician a los ciudadanos por sobre papeles y documentación.
- Contribuciones ministeriales e investigación sobre las necesidades de los usuarios y beneficiarios por sobre la burocracia.
- Adaptación al cambio por sobre el seguimiento estricto de planes.

Principios del agilismo en la creación de políticas públicas (Ollerhead, 2015)

- Nuestra prioridad máxima es satisfacer a los ministros a través de la entrega temprana y continua de soluciones de política pública que sean viables y beneficien a los ciudadanos.
- Damos la bienvenida a nueva información, incluso cuando la obtengamos tarde a lo largo de la ejecución de los proyectos. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para obtener ventajas durante la implementación de políticas.
- Entregamos avances en la implementación de políticas o programas de forma frecuente, puede ser semanal o mensual, con una preferencia por la escala de tiempo más corta.
- Los encargados de la formulación de políticas y aquellos a cargo de la prestación de servicios deben trabajar juntos de forma regular durante todo el proyecto.
- Formulamos proyectos alrededor de individuos motivados, brindándoles un ambiente de trabajo propicio y la ayuda que puedan necesitar, confiando en ellos para que puedan realizar el trabajo de forma autónoma.
- El método más eficiente y eficaz de transmitir información a un equipo y dentro de él es la conversación cara a cara.
- El testeo previo de las soluciones propuestas es la forma principal para medir avances.
- La atención continua al uso de evidencia y al buen diseño promueve la agilidad.
- La simplicidad es esencial.
- De forma regular el equipo reflexiona sobre cómo llegar a ser más efectivo y como ajustar su comportamiento.

Adaptación del concepto “sprint de trabajo” a la implementación de las políticas públicas (Kimbell, Bailey y Julier 2015)

- Reconocer que el contexto de un proyecto no puede ser comprendido o definido en su totalidad. Por ello, en vez de intentar llegar a un análisis exhaustivo sobre cierto tema los equipos deberían estar enfocados en proveer evidencia provisoria y en generar ciclos cortos y recurrentes de aprendizaje colaborativo, generación de ideas, testeo y síntesis de las mismas para seguir evolucionando.
- Poner más énfasis en articular de forma conjunta el conocimiento que se tiene a mano, que en producir documentación definitiva. Mediante la búsqueda constante por indagar y entender de forma holística las necesidades y experiencias de la población objetivo de nuestras intervenciones y las discusiones entre los equipos de trabajo sobre los avances y dificultades que se van encontrando, se busca generar ciclos continuos de trabajo práctico y aprendizaje rápido que siguen evolucionando hasta alcanzar nuestros objetivos finales.
- Explicitar dudas colectivas sobre el proyecto. A lo largo de la implementación de las intervenciones, los equipos deberían definir en conjunto y con actores diversos “que sabemos” y “que no sabemos”. Es decir, qué aspectos se conocen sobre el proyecto y que ámbitos se desconocen o se tiene conocimiento limitado. Así, se busca identificar de forma clara las brechas de conocimiento respecto del proyecto para poder ver cómo se gestionan a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Hay varios casos de gobiernos en el mundo, incluida la región, que están explorando esa misma dirección. En el Kit buscamos demostrar con instrumentos y recomendaciones concretas cómo los equipos de la Administración Pública pueden incorporar esos principios a la gestión diaria a través de distintas herramientas ágiles, o de la implementación de algunas ya conocidas y propias de la comunidad de planificación y evaluación pero aplicadas mediante los principios del agilismo. El objetivo final es lograr que las organizaciones puedan mejorar sus capacidades de diseñar, implementar y evaluar sus intervenciones a través de prácticas más dinámicas y modernas que sean aplicadas de manera recurrente y participativa

para que sean efectivas.

Antes de continuar, queremos remarcar que el Kit busca ser una introducción a algunos de los conceptos e instrumentos claves de la GpR, el agilismo y la posibilidad de combinarlos. No se trata de una guía exhaustiva, sino de una enfocada en ciertos aspectos de la planificación, el monitoreo y la evaluación. Otras herramientas pueden ser exploradas en: “Kit de Innovación: Herramientas Prácticas para Impulsar la Innovación Pública” y el “Kit de Innovación II: Herramientas Prácticas para Impulsar la Innovación Pública”. Asimismo, al final de la Guía se incluyen otros recursos recomendados para profundizar en los enfoques delineados.

Sección 2

Herramienta de planificación ágil y participativa: “Teoría de Cambio”

En esta sección presentamos una herramienta muy útil para realizar la planificación estratégica de forma dinámica, ágil e innovadora. Se trata de la Teoría de Cambio, una metodología que proviene de las ciencias sociales, que es utilizada cada vez más por el sector social, las administraciones públicas y la

cooperación internacional para el diseño de planes o estrategias y también como fase previa para la evaluación de los mismos. A continuación describiremos los objetivos, los componentes de la herramienta, cómo llevarla a cabo y validarla a través de talleres participativos con los equipos de trabajo.

A. Objetivo y beneficios

Qué es y para qué sirve

La Teoría de Cambio (TdC) es una herramienta que nos permite explicitar como una intervención -ya sea una política, un programa, un proyecto, una estrategia o una iniciativa- contribuye a lograr los resultados observados o los que buscamos alcanzar (Funnel y Rogers 2011).

Se trata de un instrumento que nos puede ayudar a elaborar y clarificar cuál es el cambio que deseamos alcanzar y cuáles son todos los pasos que debemos dar para lograr ese cambio. Asimismo, nos permite identificar las precondiciones que permitirán o inhibirán cada paso y los supuestos que rigen nuestro modo de pensar, comprender y actuar sobre la realidad.

Podemos utilizarla tanto para la planificación estratégica organizacional, de programas o de políticas con el propósito de determinar cuál es la situación actual (en términos de necesidades y oportunidades), o qué situación pretendemos alcanzar y qué debemos hacer para efectuar la transición entre una y otra. De ese modo, podremos trazar metas más realistas, identificar y asignar responsabilidades y acordar una visión común sobre las estrategias que debemos aplicar para lograr nuestros objetivos (Retolaza 2010).

Características de la Teoría de Cambio

- Un ejercicio de aprendizaje colaborativo y una herramienta de proceso que nos ayuda a monitorear consciente y críticamente la forma de pensar, nuestra acción de manera individual y también colectiva para lograr una base de entendimiento común sobre nuestra visión de éxito, el escenario ideal que queremos alcanzar y la intervención que queremos realizar para poder lograrlo.
- Un enfoque de pensamiento-acción que nos ayuda a reconstruir tanto lo que sabemos, como lo que no y a identificar los insumos, actividades y condiciones que deben darse en la ruta del cambio que deseamos generar.
- Un ejercicio que nos permite plasmar el conjunto de supuestos, riesgos potenciales y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo en base a: i) un análisis realista del contexto; ii) una auto-valoración de nuestras capacidades para ejecutar los procesos que definimos; y iii) una explicitación crítica de nuestros supuestos, de cómo concebimos la realidad (Retolaza 2010).

Niveles de cambio social

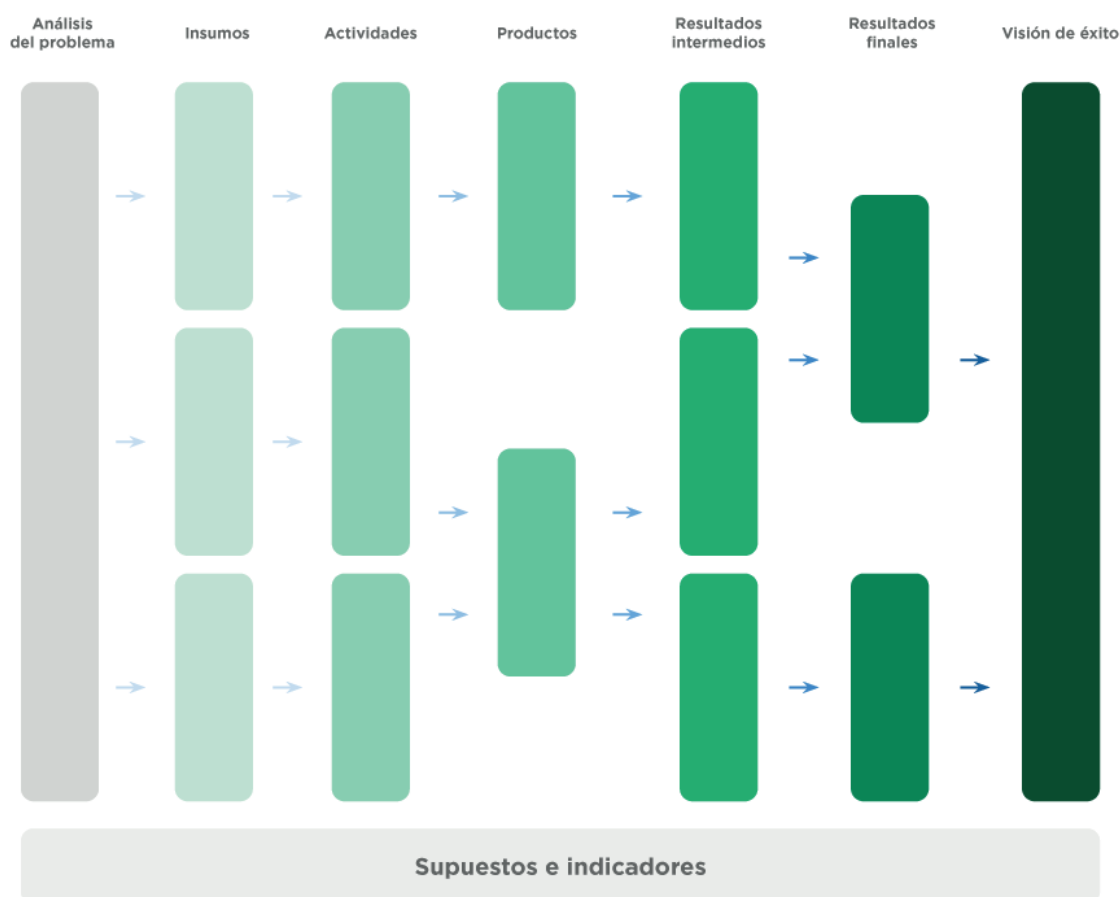
La Teoría de Cambio puede ser desarrollada para indagar sobre cambios que ocurren en distintos niveles (Retolaza, 2010):

- **Nivel operativo:** ¿cómo podemos mejorar las acciones que venimos ejecutando?
- **Nivel de la conciencia de la acción:** ¿cómo sabemos que lo que estamos haciendo nos está llevando a una situación mejor?
- **Nivel ontológico:** ¿cómo definimos nuestro concepto de lo que está bien?

Dado que este enfoque parte de una lógica que pretende articular el pensamiento y la acción, al momento de diseñar la TdC tendremos que tener en cuenta el nivel de cambio social que queremos efectuar, ya que eso afectará la manera en que concebimos los problemas que queremos atacar y las intervenciones que definamos para alcanzar resultados superadores de las mismas.

Esquema general de la Teoría del Cambio

La TdC consiste en un ejercicio de visualización creativa de la planificación que nos permite mostrar en un esquema y a simple vista cómo esperamos que nuestra intervención funcione. A continuación describimos los componentes típicos que debemos definir y las preguntas guías que podemos utilizar para entenderlos, formularlos e identificar adecuadamente las vías causales entre uno y otro.



B. Componentes

Debemos empezar por identificar la situación o necesidad que queremos atender. A partir de ahí, el primer paso para formular la Teoría de Cambio consiste en indagar sobre la visión de éxito, el impacto final que queremos alcanzar con nuestras intervenciones. De ese modo, comenzamos la planificación por el final de la cadena causal, lo que nos permite superar uno de los errores comunes a la hora de planificar que es la tendencia de los equipos a poner el foco en el corto plazo, es decir en resultados inmediatos o en productos.

Luego, podemos pasar a plantear los resultados intermedios y de corto plazo que deben darse en ese camino y las relaciones causales entre uno y otro. Definidos estos pasos intermedios, debemos determinar las actividades que se realizarán para entregar los productos o servicios definidos y los insumos que serán necesarios. Por último, y a lo largo de esas discusiones debemos identificar los supuestos que tomamos como dados y finalmente los indicadores para monitorear cada componente.

Análisis de situación

Para comenzar debemos indagar sobre las características del problema que buscamos intervenir:

- ¿Quiénes están afectados directa o indirectamente?
- ¿Qué evidencia está al alcance sobre el tamaño del problema, su historia y qué es lo que está cambiando a través del tiempo con respecto a su naturaleza?
- ¿Qué tan buena es esa información disponible?
- ¿Es realmente un problema?

Estos cuestionamientos nos ayudan a considerar los factores causales significativos, sus interrelaciones y sus consecuencias. También nos permite identificar aspectos que pueden estar por fuera de nuestra intervención, pero que sin embargo influyen en ella, y repensar el foco del problema (Funnel y Rogers, 2011).

1. Impactos - Visión de éxito

A partir de ahí, debemos definir

- ¿Cuáles son las aspiraciones y resultados finales que queremos lograr a largo plazo?
- ¿Cuál es el objetivo último de nuestra/s intervención/es?

Si nuestra intervención fuese implementada de forma exitosa, ¿qué pasaría? ¿cómo se ve ese futuro ideal, que alcanzamos? ¿se trata de un resultado final? Para alcanzar nuestra visión de éxito es necesario realizar exitosamente las etapas y componentes anteriores, esto es contar con los insumos necesarios, realizar las actividades programadas y alcanzar los resultados inmediatos. Generalmente se requiere más de una línea de acción con sus respectivos insumos, actividades, resultados de corto y medio plazo para lograr un impacto deseado.

2. Resultados intermedios

- ¿Qué tiene que ocurrir para que el impacto final sea posible?
- ¿Cuáles son los resultados intermedios que tienen que darse previamente para que la visión de éxito pueda concretarse?
- ¿Cuál es el resultado intermedio que esperamos lograr con la entrega de los bienes y servicios?

Los resultados intermedios se vinculan a cambios en el Estado o condiciones de nuestros beneficiarios o público objetivo como producto de la internalización de la instancia anterior.

3. Productos o resultados a corto plazo

- ¿Cuál es el efecto de las acciones que implementamos?
- ¿Son los productos obtenidos como fruto de las actividades realizadas?

4. Actividades

- ¿Qué actividades necesitamos llevar adelante para producir los bienes o servicios que nos llevarán a los resultados de corto plazo que esperamos?

5. Insumos necesarios

- ¿Cuáles son los materiales y recursos (financieros, humanos, tecnológicos) necesarios para realizar nuestras actividades?
- ¿Con cuántos recursos contamos?

6. Supuestos

Son las condiciones o acontecimientos que suceden o pueden suceder en el momento en que se implemente el proyecto y que podrían influir en la cadena de acontecimientos presentados en la Teoría de Cambio. Pueden ser factores tanto positivos como negativos.

7. Indicadores

Son instrumentos de medición que permiten conocer el avance que se realizó de las distintas variables definidas para cada componente.

C) Taller participativo para la definición de la Teoría de Cambio

Hasta aquí presentamos los principales componentes teóricos que nos permiten comprender de qué se trata la TdC y para qué sirve. A continuación proponemos algunas pautas para la realización de talleres participativos de definición de la Teoría de Cambio y preguntas orientadoras para estructurar los mismos.

Las herramientas que sugerimos son flexibles y pueden ser adaptadas según las necesidades y recursos de cada equipo de trabajo. Lo innovador es que nos permite desarrollar trabajos exhaustivos de planificación sin insumir demasiado tiempo ni recursos.

Recomendaciones generales

Siguiendo los principios ágiles, al momento de realizar talleres de definición de TdC es importante considerar los siguientes aspectos:

- Dedicar el tiempo necesario para explicar los elementos que componen la TdC y despejar dudas sobre cómo se trabajará durante la jornada.
- Discutir expectativas respecto del ejercicio de planificación a la luz de los beneficios y límites de la TdC.
- Ser creativos e inclusivos en la elección de las personas que integrarán los talleres, a fin de capturar la diversidad que pueda ser necesaria y sacar el máximo provecho de las distintas habilidades y experiencias que los actores pueden traer a la mesa. Esto nos permite suplir la necesidad de búsqueda de información exhaustiva, ya que apuntamos a que los actores convocados puedan traer el conocimiento necesario.
- Crear un clima de apertura y diálogo para motivar la divergencia y que las diferentes perspectivas de los participantes puedan emerger.
- Promover un ambiente de empatía tanto interna, entre los participantes para que puedan entenderse y sentirse parte de la definición de forma colaborativa de la visión de éxito; como externa con la población destinataria, a fin de que puedan priorizar y poner en el centro de las discusiones las necesidades de los usuarios finales.
- Enfatizar la importancia de lograr la articulación y coordinación de los distintos componentes de la TdC que se definan para que efectivamente pueda servir como hoja de ruta para la visión de éxito.
- Capturar aquellos aspectos para los cuales no se lograron acuerdos, o para los cuales no se llegó a una definición dada la poca información disponible al momento del taller. Acordar nuevas instancias para revisarlos e incorporarlos a las TdC.
- Dedicar al final de la jornada el tiempo necesario para discutir y validar lo elaborado a fin de lograr la apropiación y consolidación del aprendizaje obtenido durante el proceso. Comunicar eficazmente a todos los actores claves tanto internos como externos la TdC elaborada y la ruta de acción definida para lograr los resultados.

Fuente: Adaptación propia de (http://www.grantcraft.org/assets/content/resources/theory_change.pdf)

Agenda propuesta

El siguiente es un ejemplo de cómo podría estructurarse la agenda de un día de taller de elaboración de TdC:

TALLER	ACTIVIDADES	TIEMPO
Módulo 1		
Introducción a la Teoría del Cambio y generación de ambiente reflexivo	Breve presentación del facilitador de la TdC, los participantes, las características de TdC y la agenda del taller.	20 m
	Ronda de preguntas y respuestas	10 m
Identificar la visión de éxito	Preguntas orientadoras: ¿Cuál es el escenario de largo plazo o visión de éxito que se quiere lograr con esta intervención?	30 m
Definición de resultados claves para visión de éxito	Preguntas orientadora: ¿cuáles son las condiciones críticas para alcanzar ese escenario de éxito? ¿cuáles son los resultados intermedios, necesarios para acercarse a esa visión de éxito? En relación a la visión de éxito: ¿qué tiene que pasar antes?	30 m
Módulo 2		
Definición de resultados de corto plazo: Productos, bienes y servicios	Pregunta orientadora: ¿qué productos, bienes o servicios tenemos que brindar para que puedan ocurrir los resultados esperados?	30 m
Definición de actividades	Pregunta orientadora: ¿qué actividades relevantes tenemos que ejecutar para poder entregar los bienes y servicios comprometidos? ¿a qué actores tenemos que involucrar? ¿quiénes deben ser los responsables de ejecutarlas?	30 m
Identificación de supuestos	Identificar: supuestos, proyecciones, riesgos específicos. Distinguir entre supuestos sobre los que se interviene de aquellos de los que no.	30 m
Módulo 3		
Formulación de indicadores	Discutir posibles indicadores -cualitativos y cuantitativos- para medir el progreso de cada componente de la TdC.	30 m
Definición de métricas	Trabajo en grupos para el establecimiento de metas de cada componente.	30 m
Módulo 4		
Reflexión sobre la TdC y las capacidades aprendidas	Puesta en común, análisis y percepciones sobre la TdC construida en el taller. Reflexión sobre lo que se aprendió, momentos claves, supuestos que cambiaron.	30 m
Definición del Plan de socialización	Planificación de las acciones de socialización (comunicación) de la Teoría del Cambio consolidada	30 m
Definición del Plan de seguimiento	Desarrollo del Plan de seguimiento de actividades, monitoreo de indicadores y evaluación de resultados.	60 m

D) Revisión crítica de la Teoría de Cambio construida

Una vez que desarrollamos la Teoría de Cambio, es importante realizar ejercicios de revisión para validar de forma participativa lo que fue planteado, asegurar la lógica interna y consistencia de la misma, o redefinir ciertos aspectos en función de nuevos aprendizajes que van surgiendo durante la implementación y de cambios que se dan en el contexto de la organización o de la población beneficiaria.

Por ejemplo, cuando cambian las autoridades, la política pública o se introducen nuevas intervenciones que afectan a los actores sobre los que buscamos incidir puede ser necesario adaptar varios componentes que fueron definidos al inicio del proceso. Algunas de las preguntas que sirven para revisar la TdC pueden ser las siguientes (Funnel y Rogers 2011):

- ¿La teoría demuestra lógica y relaciones entre lo que el programa dice que hace y lo que realmente está tratando de alcanzar?
- ¿La teoría presenta una posible solución al problema?
- ¿Logramos explicitar cómo se van a alcanzar los resultados y cómo reconocerlos?
- ¿Las actividades son pertinentes y suficientes? ¿Si implementamos las actividades y procesos enunciados en nuestra TdC lograremos los resultados propuestos?
- ¿La teoría incorpora consideraciones para resultados inesperados o efectos no deseados que puedan suceder o anticiparse?
- Si el programa tiene complicaciones o aspectos complejos, ¿la TdC incorpora elementos que den cuenta de esa naturaleza?
- ¿Es el programa potencialmente susceptible de ser evaluable? ¿Puede utilizarse la TdC como insumo para las preguntas de evaluación?

Además, es importante tener en cuenta el factor temporal en que se decide hacer la revisión, la cual puede realizarse en tres momentos de la planificación o ejecución del proyecto (Funnell y Rogers, 2011):

- Previo al inicio de la primera actividad.
- Durante la ejecución del plan o proyecto.
- Posteriormente a la finalización del mismo.

Además, es importante tener en cuenta el factor temporal en que se decide hacer la revisión, la cual puede realizarse en tres momentos de la planificación o ejecución del proyecto (Funnell y Rogers, 2011):

Hallazgo	Respuesta
Inconsistencias entre las actividades, productos y resultados.	Debatir nuevamente las etapas de la TdC que según la revisión no están bien direccionadas.
Imprecisiones por falta de información sobre el contexto.	Buscar nuevas evidencias académicas o empíricas, realizar consultas a nuevos actores (internos o externos).
Fallas en la implementación relacionadas con la consideración de los supuestos.	Validar los supuestos que fallaron y tenerlos en cuenta para la evaluación de la intervención y para futuros diseños de TdC.
Los resultados planteados no son realistas.	Rediseñar los resultados esperados, reconsiderar los recursos disponibles a fin de alcanzar la visión de éxito.
La TdC no encuadra con la visión del organismo.	Rever los resultados esperados, es posible que no estén correctamente identificados a nivel temporal.

Fuente: Elaboración propia en base a Funnell y Rogers (2011).

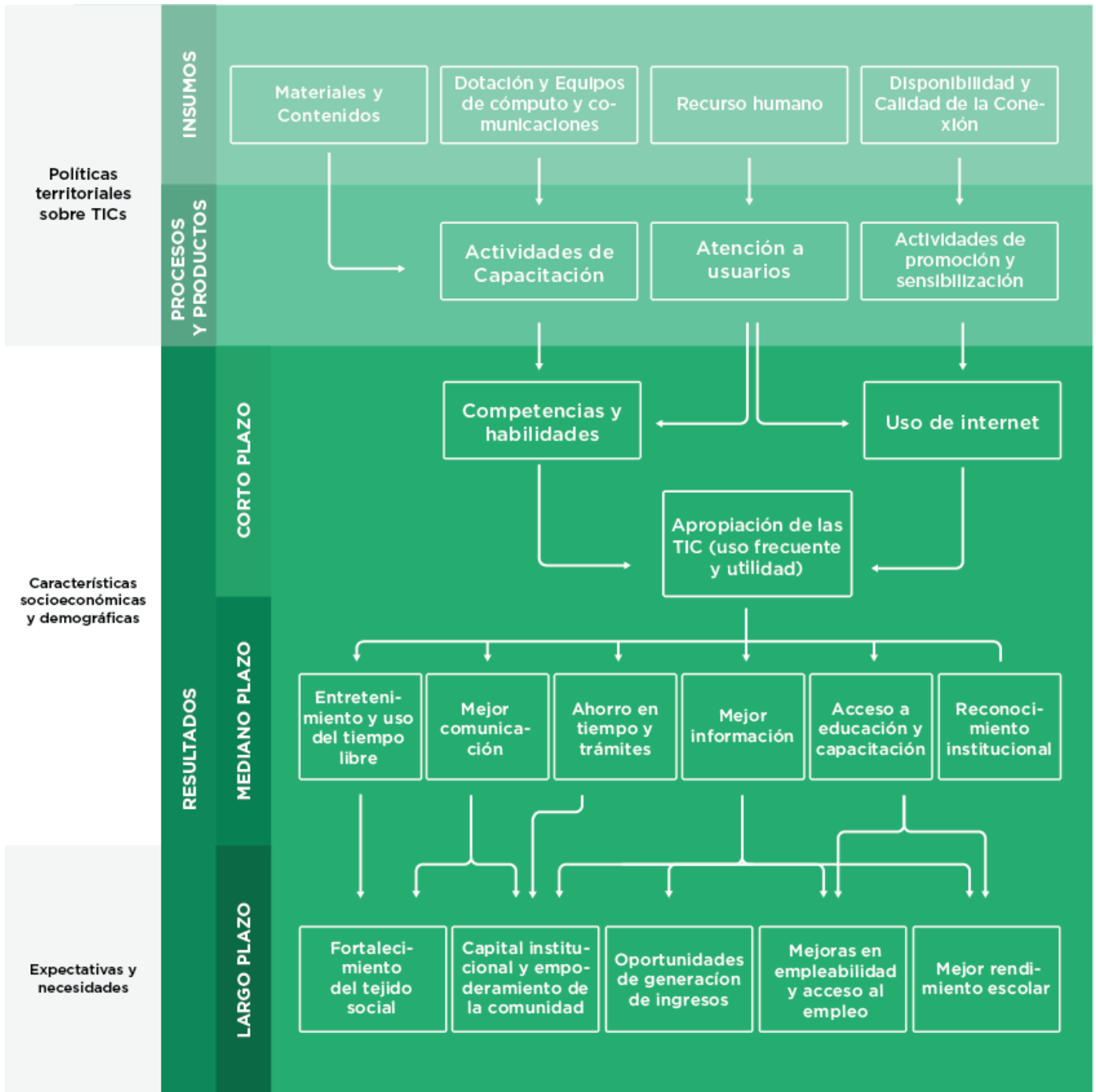
E) Ejemplos con distintos diagramas

Cómo mostramos en los siguientes ejemplos de TdC, existen diferentes esquemas para representar nuestro ejercicio de planificación y distintos niveles de complejidad que podemos abordar según la in-

formación, la documentación previa que se tenga y el tiempo disponible de los equipos para realizar talleres de formulación y discusión.

- Teoría de Cambio del “Plan Vive Digital 2010-2014” del Gobierno de Colombia

Elaborado por los equipo del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la Dirección Nacional de Planeación.



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2015)

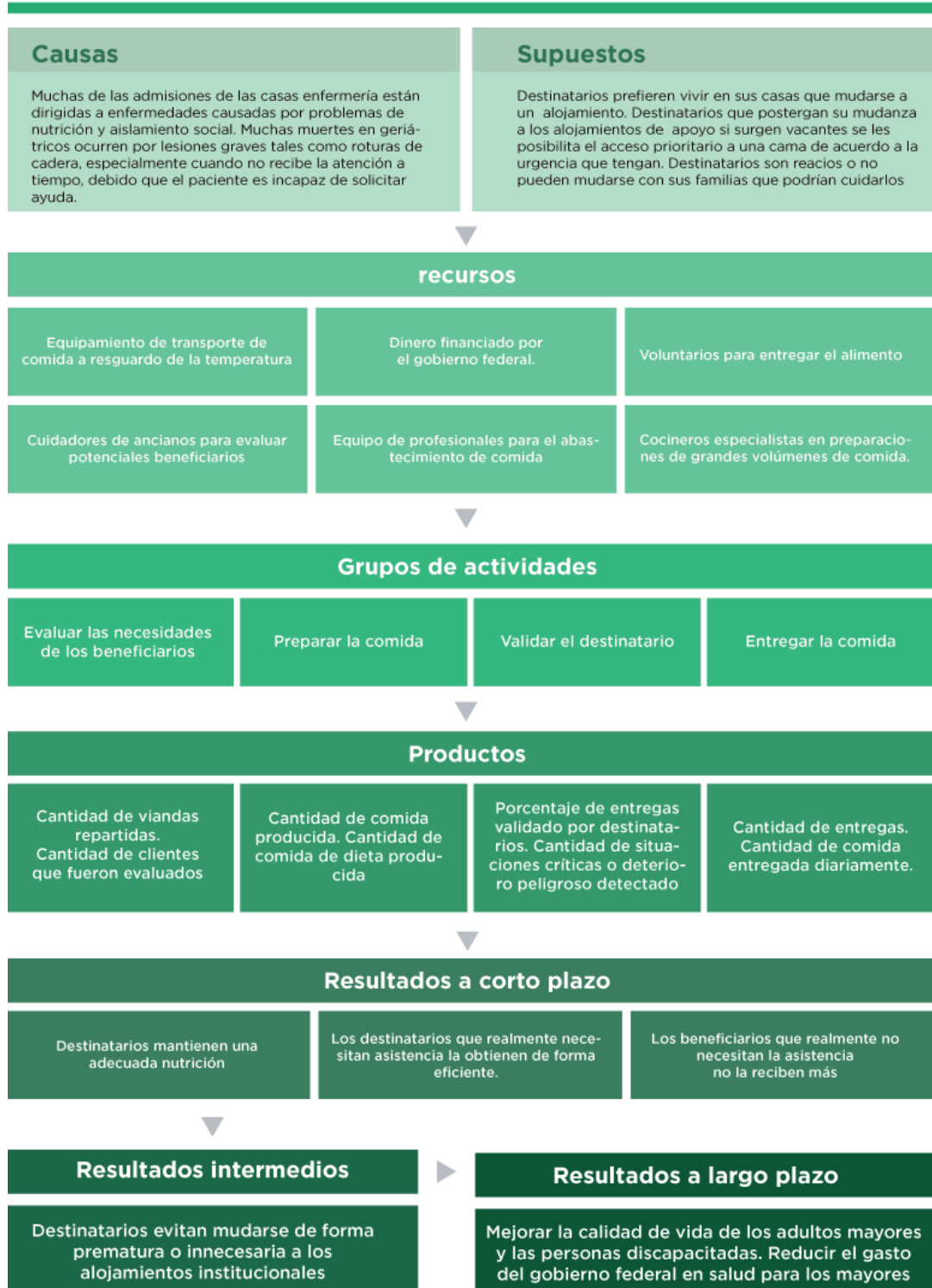
- Ejemplo de una Teoría de Cambio de un programa para adultos mayores

Problema estructural

En varios países de occidente, la gente mayor o las personas discapacitadas son alojadas en enfermería porque encuentran muy difícil cuidarse por sí mismas, pero en realidad no necesitan un nivel de servicio de alta complejidad

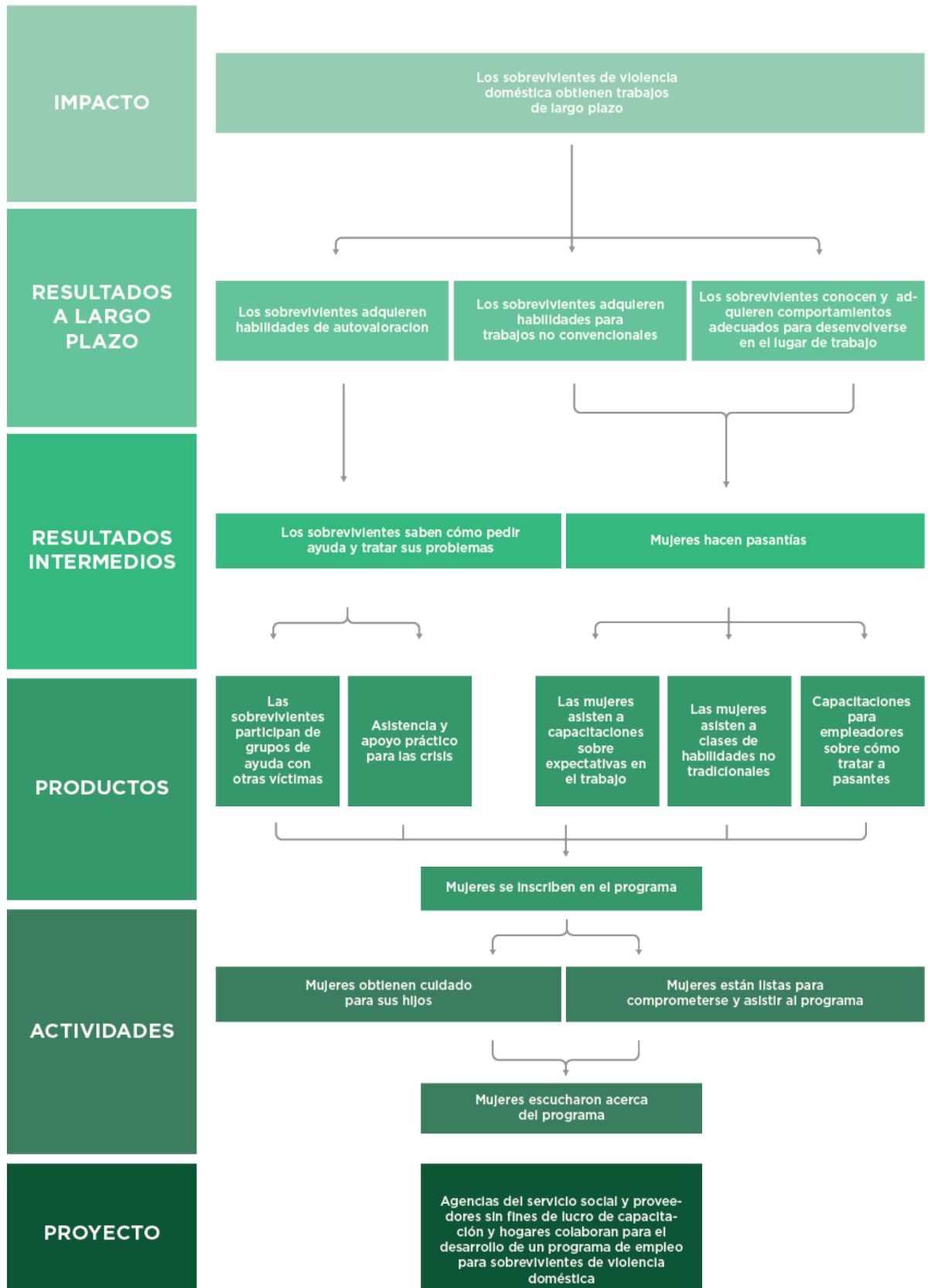
Objetivos

Destinatarios conservan su salud física y mental por largo tiempo y solo se mudan a una casa/enfermería cuando están muy frágiles y necesitan cuidados adicionales



Fuente: Adaptación propia de Funnell, Sue C. y Rogers, Patricia J. (2011)

- Ejemplos de Teoría de Cambio de un proyecto de empleabilidad para víctimas de violencia de género



Fuente: ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change (2014)

Sección 3

Herramientas para facilitar el seguimiento y la gestión adaptativa

En esta sección presentamos distintas herramientas que nos permiten recoger información periódica para facilitar el monitoreo de la Teoría de Cambio definida y el seguimiento de gestión de nuestros planes y proyectos. A fin de dar sentido a los aprendizajes que se van recolectando en esas instancias,

también introducimos los enfoques de planeamiento adaptativo y gestión adaptativa que nos motivan a hacer ajustes a nuestros planes cuando la evidencia es contundente sobre la necesidad de implementar cambios en esa dirección.

A. Objetivo y beneficios

El seguimiento de gestión, nos permite controlar distintos aspectos de la ejecución de los planes y proyectos que definimos a fin de asegurar que los mismos puedan avanzar de acuerdo a las pautas que establecimos durante la planificación.

Mediante la recolección y análisis periódico de información estratégica, esta etapa nos permite identificar obstáculos, necesidades de coordinación o cambios de coyuntura que necesitamos atender para lograr el cumplimiento de los objetivos que establecimos.

- El control de las actividades y tiempos de ejecución de lo planificado.
- La medición y caracterización de los insumos y recursos humanos utilizados.
- El análisis de la ejecución presupuestaria y financiera.
- La identificación y gestión de riesgos.
- La verificación de requisitos de calidad apropiados.
- El monitoreo del cumplimiento de objetivos, metas, indicadores y resultados alcanzados.

Si bien todos esos aspectos son fundamentales para un seguimiento integral de la gestión de nuestros equipos u organización, a los fines prácticos en ésta sección nos

enfocaremos en aquellos que nos permiten examinar el desempeño de nuestra organización o proyectos en base al:

- **Monitoreo de objetivos y resultados planteados**, a través de una **Matriz de Indicadores para la Teoría de Cambio construida**.
- **Seguimiento de las actividades y metas de los proyectos prioritarios**, a través de las herramientas: **Revisión después de la Acción e Inmersiones profundas**.

De esta forma proponemos instrumentos que nos permiten realizar el seguimiento de gestión de forma más dinámica y participativa, para que los miembros de los equipos dejen de percibirlo como una instancia limitati-

va, de control y puedan tomarlo como lo que en verdad debería ser: ejercicios de chequeo y aprendizaje para verificar cómo vamos e identificar ajustes que puedan ser necesarios para lograr lo que planificamos.

Beneficios

Entre los beneficios principales de la supervisión de proyectos se encuentran:

- Comparar el rendimiento y la ejecución real del proyecto respecto de lo planificado.
- Mantener una base de información precisa y actualizada sobre los cronogramas de ejecución y la entrega de productos o servicios del proyecto.
- Proporcionar información tanto para respaldar reportes del estado de situación y de medición de avance del proyecto como para realizar proyecciones a partir del mismo.
- Analizar si se están dando los supuestos asumidos durante la planificación del proyecto y supervisar el estado de los riesgos definidos.
- Determinar si se necesitan implementar acciones correctivas o preventivas.
- Supervisar la implementación de dichas acciones u otros cambios que se requieran a medida que éstos se produzcan.
- Promover un modo de trabajo más eficiente para lograr el éxito del proyecto y la mejora en la gestión de la organización (*Project Management Institute*).

Se trata de una etapa crucial tanto para el ciudadano como al interior de las áreas de Gobierno, ya que permite que el Estado produzca y entregue los bienes y servicios públicos, promueva los efectos deseados y mejore la toma de decisiones para alcanzar los objetivos planificados.

Características

Siguiendo los principios del agilismo, al implementar rutinas de seguimiento de gestión es importante dotarlas de las siguientes características:

Estratégico y sistemático. Para que sea efectivo el seguimiento de gestión debemos hacerlo sobre las prioridades estratégicas de los equipos de trabajo o de la organización y mediante revisiones estandarizadas y continuas del avance en el cumplimiento de las mismas. Para el resto de temas es bueno que los respectivos responsables cuenten con la autonomía y flexibilidad para implementarlos a su manera.

Preventivo y oportuno. Con el seguimiento debemos apuntar a detectar los cambios imprevistos en la ejecución del proyecto o en el entorno, incluidas las variaciones en los supuestos y riesgos que asumimos. En función de ello, debemos buscar o generar de forma oportuna aquella información que pueda ser utilizada para la corrección de desvíos y la retroalimentación de las decisiones.

Participativo y adaptativo. Luego de obtener datos confiables que den cuenta de la necesidad de realizar cambios en la marcha del proyecto, el seguimiento debe contar con la participación, el acuerdo de los equipos, la agilidad y la adaptabilidad en las rutinas de trabajo para implementar rápidamente los ajustes que fueran necesarios.

B. Monitoreo de la Teoría de Cambio y ejemplos de Implementación

Como parte del seguimiento de gestión, el monitoreo es una actividad continua de recolección de datos que nos provee información sobre el progreso o retroceso de los indicadores y metas propuestas por un equipo. Se trata, por lo tanto, de un proceso estratégico que requiere de la planificación para garantizar la obtención de datos significativos.

El monitoreo contribuye a brindar alertas tempranas sobre la marcha hacia los objetivos que se quieren lograr. De esta manera, cuando hay falta de progreso suficiente para lograr los resultados esperados, el monitoreo nos ayuda a identificar las áreas sobre las que

es necesario redoblar esfuerzos o corregir acciones. Además, nos permite generar los insumos que luego se usarán para las evaluaciones.

En esa dirección, una vez que construimos y validamos la Teoría de Cambio podemos pasar a la fase de monitoreo. Para ello debemos construir una Matriz de Monitoreo donde identifiquemos los indicadores y las metas que nos permitirán dar cuenta de cómo evoluciona cada componente definido en nuestra TdC para poder chequear si la ruta de cambio que propusimos está ocurriendo o no.

Pensémoslo con un ejemplo: Teoría de Cambio y su articulación con el monitoreo de indicadores

Como mencionamos, pensar la Teoría de Cambio es como mirar una película desde el final con los objetivos cumplidos y de ahí retroceder. Es decir, primero hay que pensar adónde queremos llegar y luego ir viendo las instancias anteriores que deberían suceder para que la visión de éxito sea factible.

Supongamos que el problema de base es la falta de empleo en la población entre 18 y 25 años y que nuestra intervención consiste en un Programa de Capacitación para Jóvenes con diversas instancias de entrenamiento para brindarles instrumentos considerados pertinentes para que se inserten en el mercado laboral.

En la primera fila del siguiente diagrama podemos observar los distintos componentes de la Teoría de Cambio de ésta intervención. La fila de los indicadores muestra cómo se puede medir la evolución de cada uno. Entonces, dado que el impacto esperado o la visión de éxito es el aumento del empleo ► el indicador de impacto tiene que servir para dar cuenta que la población de este grupo etario con determinadas características específicas, consiguen trabajo y así sucesivamente para cada componente como mostramos a continuación.

Además, otros aspectos que se deben identificar durante el proceso de monitoreo son la frecuencia de recolección de datos de esos indicadores, las áreas responsables de dichas tareas, el método de cálculo y las fuentes de información. Asimismo, se pueden agregar otros campos a la matriz si se espera usarla también para acciones de evaluación (Ver Sección de Evaluación en la que brindamos más información sobre la Matriz de Evaluación).

Es importante consensuar la versión preliminar de la Matriz de Monitoreo con los actores estratégicos, esto incluye tanto a los equipos que vayan a realizar la tarea operativa de monitoreo de gestión como aquellas áreas que puedan proveer información relevante respecto del diseño y los campos seleccionados en la matriz.

Una vez conformada la matriz, definidos los criterios a utilizar y cargados los datos con los que se cuenta en la primera etapa, la actualización de la información se debe hacer en función de criterios como la periodicidad con la cual se obtendrá nueva información y la naturaleza propia del indicador. Como indicamos en el diagrama, los indicadores centrados en actividades y procesos suelen tener información actualizada con mayor frecuencia que los indicadores de resultado o impacto.

	Teoría de cambio	Indicadores	Frecuencia	Área Responsable
Insumos	<p>Materiales: Espacios físicos para brindar capacitaciones.</p> <p>Financieros: para afrontar gastos de capacitación y logística.</p> <p>RRHH: Capacitadores, personal de programa, coordinadores, etc.</p>	Cantidad de capacitadores, cantidad de materiales necesarios por edición del curso	Mensual	Área de Administración
Actividades	<p>a. Identificar población objetivo del programa.</p> <p>b. Relevar necesidades de capacitación del mercado de trabajo.</p> <p>c. Desarrollar contenidos y realizar convocatoria de taller.</p>	Cantidad de personas inscritas al evento	Bimestral	Equipo de Implementación
Productos	Capacitaciones realizadas a jóvenes de 18 a 25 años con características identificadas en el programa	Cantidad de personas capacitadas sobre el total inscripto	Trimestral/ Semestral	Equipo de Implementación
Resultado	Jóvenes adquieren conocimientos y capacidades relevantes para el mercado de trabajo	Porcentaje de personas que aprueban el examen final de la capacitación	Anual	Área de Monitoreo y Evaluación
Impacto	Aumento del empleo en población de 18 a 25 años	Cantidad de jóvenes participantes del programa que consiguen empleo	Bianual o más	Área de Monitoreo y Evaluación

Fuente: Elaboración propia

C. Revisión después de la acción

La Revisión después de la acción es una herramienta que nos permite construir de forma ágil y participativa una mirada reflexiva sobre el accionar de nuestros proyectos, equipos y organizaciones.

Se puede utilizar tanto como un proceso iterativo y de discusión de los principales hitos, actividades o procesos que vamos realizando o al completar grandes etapas de implementación de programas o proyectos.

Se trata de una práctica que contribuye a fortalecer la mirada evaluativa de los equipos de trabajo y el aprendizaje institucional, ya que permite reflexionar sobre los puntos clave sucedidos, identificar buenas prácticas emergentes y enriquecer la perspectiva y comparación entre los resultados esperados y los efectivamente obtenidos.

A continuación presentamos un esquema posible para reunir a los equipos de trabajo y llevar a cabo la Revisión después de la acción de una actividad o intervención ya realizada.

Pregunta	Propósito
<ul style="list-style-type: none">- ¿Que debía pasar?- ¿Qué sucedió realmente?- ¿A qué se debe esa discrepancia?	Estas preguntas establecen un entendimiento común de los temas a considerar. El facilitador debe promover una discusión abierta sobre estas preguntas para poder indagar sobre divergencias con respecto al plan establecido.
<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué cosas funcionaron?- ¿Cuáles no funcionaron?- ¿Por qué?	Estas preguntas buscan promover la reflexión acerca de los aciertos y fracasos durante el curso del proyecto, actividad o intervención. La pregunta ¿Por qué? brindará información sobre las causas de esos aspectos positivos y negativos mencionados.
<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué harías diferente la próxima vez?	Esta pregunta busca la identificación de recomendaciones específicas e implementables. El facilitador debe enfocar las preguntas en recomendaciones que sean alcanzables, claras y orientadas a futuro.

Fuente: After Action Review

Para sacarle el máximo provecho a este tipo de herramienta y lograr que contribuya a fortalecer el pensamiento evaluativo y el cambio en la cultura organizacional, es importante implementar Revisiones de forma frecuente e involucrando a los distintos protagonistas de las acciones que se buscan discutir o a los actores que creamos pueden tener un aprendizaje o una mirada diferente para aportar.

Por otro lado, en instancias donde no se cuenta con recursos financieros o humanos suficientes para realizar evaluaciones en profundidad o cuando una evaluación más grande no es posible, esta herramienta resulta una buena estrategia para captar de forma ágil percepciones sobre aspectos relevantes del fenómeno o intervención en cuestión.

Siguiendo el ejemplo antes mencionado, a continuación presentamos cómo se podría utilizar ésta herramienta para revisar el funcionamiento del Programa de Capacitación para Jóvenes.

Caso de ejemplo: Revisión después de la acción	
Intervención analizada: Capacitaciones realizadas a jóvenes de 18 a 25 años con características identificadas en el programa	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Que debía pasar? 2. ¿Qué sucedió realmente? 3. ¿A qué se debe esa discrepancia? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una mejora en las habilidades y competencias de los jóvenes participantes y un aumento en el indicador de empleo juvenil. 2. El indicador no tuvo una mejora, incluso tuvo una leve desmejora. 3. No indagamos sobre el nivel de conocimiento con el que venían los alumnos, ni sobre si ingresaron al mercado laboral en los 6 meses subsiguientes de la finalización del curso.
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué cosas funcionaron? 2. ¿Cuáles no funcionaron? 3. ¿Por qué? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los capacitadores y los postulantes acudieron a las clases normalmente. La infraestructura de las aulas fue adecuada. 2. No logramos el compromiso de las empresas locales, a la Feria de Empleo asistieron muy pocas. Tampoco logramos que los jóvenes de las zonas más vulnerables se entusiasmaran con las capacitaciones. 3. No tuvimos casi contacto con las empresas, no hubo tiempo para indagar sobre las necesidades laborales ni coordinar con otras áreas de Gobierno que trabajan con ellas. No incluimos difusión personalizada en los barrios vulnerables.
¿Qué harías diferente la próxima vez?	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentar la oferta del curso en dos niveles principiantes y avanzados e incluir herramientas audiovisuales. - Incorporar una Encuesta de Capacidades previa al inicio del curso para poder asignar a los alumnos adecuadamente y unas Encuestas de seguimiento al finalizar el Programa a los 3, 6 y 9 meses. - Coordinar con otras áreas de Gobierno el compromiso de participación de las empresas y realizar charlas de sensibilización con ellas para incluir contenido que sea de utilidad práctica para la realidad laboral local. - Incluir un medio de transporte gratuito que lleve y traiga a los participantes de barrios vulnerable o difícil accesibilidad y que los incentive en la fase previa a inscribirse.

D. Inmersiones profundas

Muchas veces las instancias de seguimiento de gestión como son la revisión después de la acción o el monitoreo de la Matriz de Indicadores de la Teoría de Cambio nos permiten detectar aspectos de los proyectos que se deben ajustar. Para entender en profundidad las causas de esos problemas identificados y establecer un Plan de Acción acorde para encauzarlos de forma rápida, se puede utilizar la herramienta de Inmersiones profundas o “Deep dives” por su nombre en inglés.

La Inmersión profunda consiste en una serie de actividades, entre visitas de campo, entrevistas a actores, validación de información con expertos, triangulación de datos, entre otros, para poder generar y recolectar evidencia que nos permita analizar en profundidad el

fenómeno que tenemos que destrabar. Usualmente se suelen hacer sobre los cuellos de botella de un proyecto, es decir sobre factores que se identificaron están trabando la implementación del mismo u obstaculizando un mejor desempeño.

Durante el proceso, es importante remarcar tanto a los equipos que están a cargo de la Inmersión como a los que son sujetos de ella que lo que se busca no es encontrar culpables, sino conseguir la mejor evidencia disponible. Por ende, el foco de las Inmersiones deben ser los resultados, el poder generar un Plan de mejora del problema detectado que sea efectivo y que pueda agregar valor a la organización.

A continuación presentamos un esquema posible para reunir a los equipos de trabajo y llevar a cabo la Revisión después de la acción de una actividad o intervención ya realizada.

Día / Semana / Mes	Actividad
1	Definir los obstáculos en la implementación de proyectos, y plantear preguntas concretas sobre las que se va a necesitar indagar.
2	Convocar a los actores claves para consensuar el propósito de la Inmersión.
3	Definir una muestra representativa de actores a entrevistar y recursos a indagar para poder capturar distintos aspectos de la implementación del proyecto.
4	Ejecutar el trabajo de campo (entrevistas, visitas de campo, análisis de fuentes públicas, revisiones de otras documentaciones).
5	Analizar la información, y validar hallazgos preliminares con actores claves y con entrevistas adicionales a expertos u otros actores relevantes.
6	Formular un reporte corto con recomendaciones específicas.
7	Realizar discusiones con los encargados de la implementación y los niveles estratégicos para transformar las recomendaciones en un Plan de Acción consensuado.
después	Realizar seguimiento del Plan de Acción y brindar apoyo cuando sea necesario.

Fuente: Adaptación <https://quarterly.blog.gov.uk/2014/04/16/making-things-happen-at-the-implementation-unit/>

Idealmente, el factor para decidir cuánto durará la Inmersión debería ser la complejidad del proyecto o la envergadura del problema. En la práctica, muchas veces la duración queda sujeta a los plazos en los que los niveles estratégicos requieren una respuesta.

Si bien el tiempo puede afectar la calidad de la información que se recabe (dado que limita la posibilidad de

involucrar más actores o hacer más visitas de campo) las Inmersiones son muy valiosas para realizar un seguimiento de gestión rápido, consensuado y basado en evidencia. Así, se pueden superar las resistencias típicas que generan en los equipos las rutinas de control que son percibidas como impuestas, burocráticas y que no generan valor ya que nada concreto suele surgir de ellas.

Siguiendo el ejemplo del Programa de Capacitación para Jóvenes, a continuación describimos cómo podría utilizarse la Inmersión profunda para un problema detectado durante el seguimiento del mismo.

Caso de ejemplo: Inmersión profunda	
1.	Problema detectado: Baja de asistencia de los participantes en las etapas finales de los cursos y alumnos que abandonan estando muy cerca de terminarlo. Preguntas y actores a indagar: relevar la perspectiva y motivaciones de los docentes, alumnos y responsables del contenido y la intervención sobre la modalidad y temas del curso y cambios a incorporar.
2.	Convocamos a: docentes capacitadores; alumnos graduados del curso y de otros que no lo finalizaron; los responsables de la intervención y de la definición de los contenidos.
3.	Definimos una muestra: 20/40 docentes capacitadores; 200/800 graduados y no graduados.
4.	Realizamos entrevistas y focus groups con los distintos actores de la muestra. Además de recopilar fuentes primarias, analizamos Programas similares en otros municipios del país.
5.	Validamos hallazgos con expertos en empleabilidad y empresas y organizaciones locales para definir la viabilidad de los cambios que identificamos como necesarios incorporar.
6.	Elaboramos un informe con recomendaciones que incluían aspectos teóricos del contenido del curso, como organizativos y de procesos, entre ellas: incorporación de actividades prácticas y herramientas de autogestión, uso de tecnologías en las aulas, esquema de incentivos en las últimas clases.
7.	Elaboramos un informe con recomendaciones que incluían aspectos teóricos del contenido del curso, como organizativos y de procesos, entre ellas: incorporación de actividades prácticas y herramientas de autogestión, uso de tecnologías en las aulas, esquema de incentivos en las últimas clases.
8.	Establecimos en conjunto la frecuencia con la cual haremos las reuniones de seguimiento en tanto no se detecten otros obstáculos críticos.

E. Planeamiento adaptativo y gestión adaptativa

Las distintas herramientas de seguimiento presentadas nos permiten obtener evidencias sobre cómo marchan nuestras intervenciones. Para poder hacer uso de ellas en pos de mejorar el funcionamiento de

nuestros proyectos y lograr los resultados esperados lo que necesitamos muchas veces es aplicar el enfoque de planeamiento adaptativo y gestión adaptativa.

Características

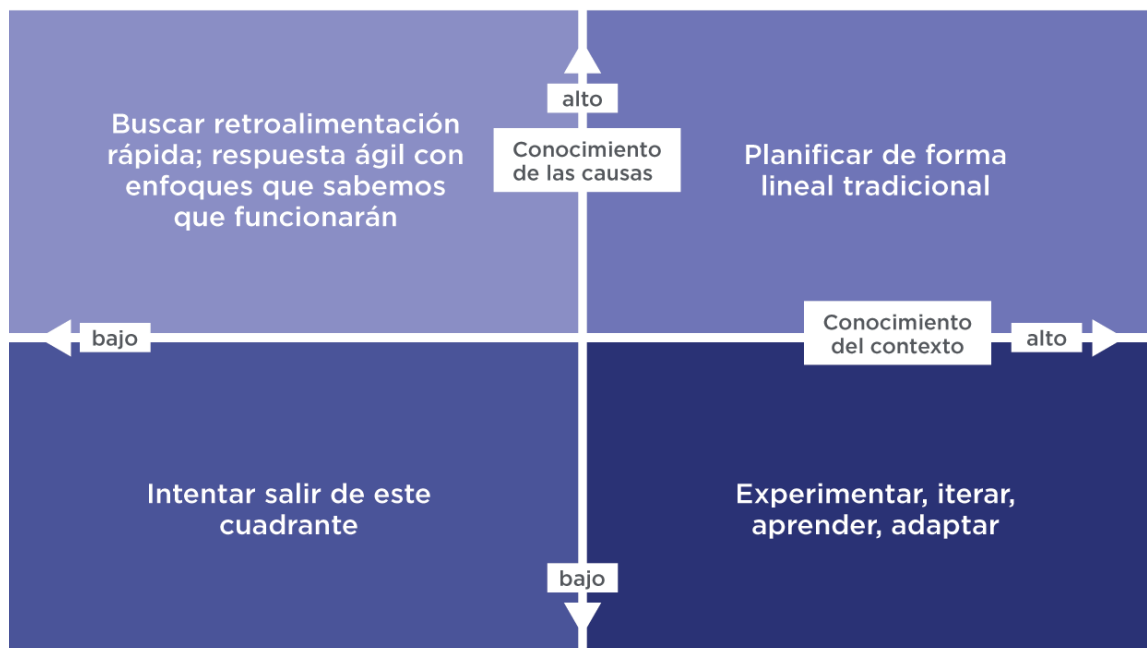
El planeamiento adaptativo y la gestión adaptativa parten del supuesto de que el contexto en el buscamos intervenir es complejo, cambia rápido y por lo tanto nos deja muchas incertidumbres respecto de lo que puede funcionar y cómo debe funcionar. Asimismo parten del entendimiento de que a medida que vamos ejecutando los planes que definimos, va surgiendo nueva información y aprendizaje ss que son importantes incorporar.

Como consecuencia, plantean la necesidad de poner el foco en ajustar lo planificado o re-definir ciertos aspectos en función de la nueva evidencia recolectada a lo largo del ciclo de vida del proyecto, en contraposición con los enfoques tradicionales de planificación que buscan adherirse a los planes tal como fueron acordados al inicio del ciclo de planificación.

Estos nuevos enfoques implican cambios en los procesos, herramientas y actitudes de los equipos. Pero antes de analizarlos, nos enfocaremos en repasar en qué circunstancias es conveniente utilizar la gestión adaptativa y en cuáles es mejor continuar con el enfoque tradicional.

¿Cuándo utilizarlo?

Los enfoques adaptativos no siempre son necesarios. El siguiente diagrama nos puede ayudar a identificar bajo qué circunstancias promover su implementación. Para ello podemos considerar distintas variables: 1) el tipo de contexto, 2) el conocimiento de las causas de/ los problemas que queremos abordar; y 3) el conocimiento del contexto de nuestra intervención o proyecto, que nos pueden guiar para tomar distintos cursos de acción según las circunstancias que se presentan (O'Donnell 2016).



De esta manera tenemos que considerar:

Contexto simple y estable

Cuando conocemos el contexto de los proyectos que buscamos impulsar, y sabemos que es estable y relativamente simple, o cuando las consecuencias que genera una intervención ya fueron probadas y se tiene evidencia al respecto, es conducente aplicar el enfoque tradicional de planificación. Típicamente estos casos suelen darse cuando las intervenciones propuestas ya fueron implementadas en otras ocasiones con resultados exitosos. Bajo esas circunstancias, la estrategia de seguir de forma mecánica lo definido o las buenas prácticas es muy conveniente.

Contexto complejo

En cambio cuando el contexto es complejo, porque hay múltiples componentes a tener en cuenta para realizar una intervención, no se conocen cómo funcionan o interactúan, el contexto es muy específico y de incertidumbres y/o es difícil hacer predicciones simples sobre lo que resultará de la ejecución del proyecto, entonces lo conveniente es aplicar los enfoques de adaptabilidad.

Incluso dentro de esos contextos las estrategias de adaptación a desarrollar van a depender de la combinación de las variables mencionadas:

- Cuando el problema es simple o complejo pero el contexto es complejo ► probar alternativas que ya se que funcionaron pero monitorearlas periódicamente para ver cómo evolucionan, recoger feedback, aprender rápidamente y hacer ajustes.
- Cuando tenemos suficiente evidencia sobre cómo resolver el problema y el contexto es simple o conocido ► probar el planeamiento tradicional.
- Cuando el problema es complejo pero el contexto es simple o conocido ► probar diferentes alternativas al mismo tiempo o de forma secuencial a fin de iterar en base a los resultados que se van obteniendo.
- Cuando tenemos poca evidencia o entendimiento del problema y poco conocimiento del contexto o sabemos que el contexto es estable ► primero hay profundizar sobre cuáles son las causas del problema, salir de este cuadrante, para poder tomar un curso de acción.

Procesos, herramientas y actitudes

Para poder hacer planeamiento y seguimiento de gestión adaptativos, necesitamos cambiar las prácticas cotidianas de nuestros equipos y organizaciones hacia aquellas que prioricen O´donnell (2016):

- la emergencia de líderes ágiles o actores de cambio ágiles que generen ambientes de trabajo distintos donde se promueve la reflexión, el cuestionamiento para obtener nuevos aprendizajes, la experimentación de diversas alternativas, el tomar riesgos y el realizar cambios en los cursos de acción a medida que se va recogiendo y asimilando nueva evidencia que lo justifique.
- la apertura y confianza para delegar la toma de decisiones en los equipos que están lo más cerca posible de la ejecución del trabajo o intervención, ya que se reconoce que ellos tienen el mejor conocimiento de las circunstancias y pueden aportar aprendizajes de forma rápida.

- un cambio de enfoque en la rendición de cuentas, para dejar de centrarnos en los planes predefinidos y el reporte sobre lo que dijimos que íbamos a hacer, y poner el foco en indagar si hicimos lo correcto o lo suficiente para lograr avances hacia los resultados acordados y en el aprendizaje que obtuvimos en el camino.
- mostrar con evidencia que se necesita flexibilidad, que adherirse de forma lineal al plan establecido puede llevar al fracaso, y que en cambio desviarse del plan para hacer ajustes permitirá mejores resultados.
- contar con herramientas de monitoreo y evaluación que sean sólidas y con instancias de incorporación de los aprendizajes que sean efectivas, no se trata de buscar datos exhaustivos para cubrir todos los aspectos de una intervención sino aquellos que permitan dar cuenta de cómo marchan los componentes estratégicos, sobre aquellos los datos deben ser de calidad. En la Sección 4 de este Kit, describiremos cómo priorizar la información que se debe recolectar, cómo interpretarla e incorporarla a los nuevos ciclos de planificación o ajuste en la toma de decisiones.

Sección 4

Herramientas para facilitar el seguimiento y la gestión adaptativa

En esta sección explicamos la importancia de promover una cultura de evaluación y presentamos distintas herramientas para poder sentar las bases en nuestra organización y avanzar hacia la aplicación de

instrumentos de evaluación para las distintas etapas de la ejecución de un programa o proyecto (ex-ante, durante y ex-post).

A. Objetivo y beneficios

La evaluación toma en consideración la información recolectada y sistematizada por el monitoreo para realizar un análisis sobre los factores que intervinieron en los resultados alcanzados y obtener recomendaciones

que nos permitan orientar el aprendizaje institucional y los cambios que debemos realizar en el camino hacia la mejora de los resultados que nos proponemos alcanzar.

Beneficios

Entre los beneficios de monitorear y evaluar políticas se destacan (Morra Imas y Rist, 2009):

- Conocer el cumplimiento de acciones y compromisos y el porqué de los resultados obtenidos.
- Entender la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de proyectos o políticas.
- Identificar problemas emergentes y necesidades de mejoras o sinergias.
- Reforzar la rendición de cuentas de los responsables de los proyectos.
- Promover una cultura de reflexión y evaluación para la mejora continua.
- Generar y socializar conocimiento y lecciones aprendidas.

A su vez la evaluación nos permite responder a las siguientes preguntas estratégicas:

- ¿Cuáles son los resultados que queremos alcanzar con nuestros proyectos?
- ¿Nuestras intervenciones están funcionando como planificamos?
- ¿Lo que estamos haciendo es lo más pertinente para resolver el problema?
- ¿Lo estamos haciendo en el momento oportuno?
- ¿Hay mejores formas de hacerlo? (más económicas, más efectivas, etc).
- ¿Estamos generando efectos no previstos?
- ¿Qué podemos aprender de lo que estamos haciendo?

En particular, es relevante que sea utilizado adicionalmente al monitoreo cuando:

- Exista un resultado o un desempeño inesperado y atípico que requiere investigación adicional.
- Se analice si expandir o no un programa piloto.
- Ha pasado un largo período sin mejora, sin que exista una explicación clara del porqué
- El monitoreo sobre programas o políticas similares arrojan información diferente y aparentemente contradictoria.

B. Pensamiento evaluativo: ¿Cómo lograr que la evaluación sea sostenible?

Muchas veces sucede que en las administraciones públicas la evaluación es percibida como un ejercicio que se va a utilizar para aplicar castigos, o que implica pérdida de tiempo y poder. Esto es así porque no se entienden sus beneficios, porque quienes son sujetos de ella, no logran obtener ningún aprendizaje del proceso evaluativo, y también porque se trata de ejerci-

cios que se realizan muy esporádicamente y que no están embebidos en la cultura organizacional. En esta sección presentamos distintas herramientas para que los equipos puedan entender a la evaluación como lo que en verdad es una fuente de aprendizaje y para que puedan aplicarla de un modo más dinámico.

- **Apoyo político**

Es importante que los niveles estratégicos den su apoyo explícito a las evaluaciones que se realizan, participen de ciertas instancias durante el proceso, y abran la discusión con los miembros del equipo sobre el objetivo de realizarlas y el uso que se va a dar a las mismas. Asimismo, su apoyo permite que los esfuerzos extra que puedan llegar a ser necesarios para obtener acceso a información y datos de calidad, realizar entrevistas a actores clave e identificar a los responsables que pueden nutrir el proceso, se realicen con mayor agilidad y predisposición.

- **Capacitación adecuada y sensibilización**

Relacionado al punto anterior, para lograr la institucionalización de la evaluación también es importante brindar capacitaciones formales a los equipos de trabajo y hacer jornadas de sensibilización con los tomadores de decisiones para que comprendan la importancia de la evaluación, los beneficios que se esperan alcanzar, y se discutan las resistencias y prejuicios que puedan haber en torno a ella. También ayuda presentar la hoja de ruta de la evaluación, los distintos pasos que van a darse, para relevar inquietudes respecto de la implementación de los mecanismos de evaluación y obtener inputs que permitan aplicarlos de forma efectiva.

- **Pensamiento evaluativo**

El pensamiento evaluativo es una herramienta central para hacer sostenible la evaluación, ya que permite transformar el modo en que los equipos perciben la evaluación y hacen uso de ella en la práctica diaria. Se caracteriza por la capacidad de cuestionamiento que permite a los equipos y organizaciones (Schwandt, et al, 2016):

- a) suspender los juicios, reflexionar cómo pensamos, planificamos y actuamos,
- b) cuestionar supuestos y afirmaciones que tomamos como dados,
- c) explorar múltiples perspectivas, y
- d) abordar los problemas mediante la exploración de varias soluciones posibles.

Esta corriente apunta a embeber lógicas y criterios de evaluación en la práctica diaria a fin de mejorar la capacidad de individuos, equipos y organizaciones para pensar con criterios y accionar con prácticas vinculadas a la evaluación, y en última instancia orientar las prácticas diarias hacia los cambios de largo plazo que se buscan alcanzar, y no solo a los proyectos que se deciden implementar.

Dado que se trata de un cambio en el quehacer de la organización y en los modos de reflexionar sobre lo que se hizo, se hace y se va a hacer, no requiere contar con evaluadores ni expertos en los equipos de trabajo, tampoco con recursos humanos y financieros específicos para acciones de evaluación. Por el contrario, puede ser llevado a cabo por cualquier institución sin importar su tamaño y recursos.

Para anclar los principios de la evaluación a la cultura de las personas y de la organización el llamado “pensamiento evaluativo” nos ofrece acciones concretas que pueden ser útiles (Archibald, et al 2012):

1. Identificar supuestos: ¿Qué aspectos están guiando nuestro modo de pensar y estamos tomando como dados? ¿Cuáles son los supuestos detrás del escenario planteado/ la planificación prevista/ la evaluación programada?

2. Plantear preguntas reflexivas como:

¿Hay una explicación alternativa?

¿Cómo sabemos lo que pensamos que sabemos?

¿Cómo podemos comprobar nuestras hipótesis?

¿Qué perspectivas alternativas o explicaciones podríamos utilizar?

3. Buscar una comprensión más profunda a través de reflexión y toma de perspectiva:

Establecer tiempo y espacio para explorar intrínsecamente preguntas de evaluación formal e informalmente.

4. Tomar decisiones informadas en la preparación para la acción: considerar la evidencia e información relevante a la hora de definir cursos de acción.

El pensamiento evaluativo no es un talento innato, sino que debe ser practicado conscientemente y de forma frecuente. En este sentido, su uso efectivo para lograr una cultura organizacional basada en pensamiento evaluativo y transparencia se ve favorecido cuando la utilizamos de forma participativa y sistemática a lo largo de la institución.

Al igual que para lograr la gestión adaptativa y como uno de sus componentes principales, el pensamiento evaluativo requiere que impulsemos dentro de nuestra organización a líderes ágiles o actores de cambio ágiles que vayan generando ambientes de trabajo distintos donde los principios y herramientas de los enfoques que se presentan en este kit pueden ser escuchados, promovidos e implementados.

Para reforzar lo que mencionamos en la Sección 3 los líderes o actores ágiles se caracterizan por:

- motivar y priorizar el pensamiento evaluativo y la colaboración fluida;
- invitar a aportar diferentes perspectivas;
- hacer múltiples ciclos cortos de creación y discusión para evitar tomar conclusiones apresuradas;
- explorar varias soluciones en vez de decidir apresuradamente por un proyecto;
- escuchar los desafíos planteados a través de un diálogo genuino;
- hacer el espacio para realizar reflexiones de manera frecuente; y
- practicar el planeamiento y la gestión adaptativa.

C. Marco de evaluación

Uno de los errores comunes cuando se decide arrancar un proceso evaluativo, que genera demoras y frustraciones en los equipos es comenzar definiendo cuáles

son los datos que se quieren recolectar y los métodos o instrumentos que se quieren usar.

En este apartado describimos la importancia de definir primero el **Marco del proceso de evaluación**² que vamos a iniciar. La estructura propuesta es la siguiente:

Paso	Definir
1	¿Quién/es será/n el/los destinatario/s de la evaluación?
2	¿Cuáles son los aspectos a evaluar? La herramienta de Teoría de Cambio y la descripción de programa pueden ser de gran utilidad, ya que permiten identificar los aspectos prioritarios en las distintas instancias del programa o intervención.
3	¿Cuáles son los propósitos de la evaluación y el uso que se espera dar a la evaluación?
4	¿Cuáles son las preguntas que la evaluación buscará responder?
5	¿Cuáles son las expectativas y la visión de éxito? ¿Contra qué parámetros o estándares se analizará la información obtenida? Entre los parámetros se pueden considerar la planificación estratégica del programa, los estándares internacionales en el tema y la normativa vigente.

² Basado en Sitio web: Better Evaluation, Sharing Information to improve evaluation.
Disponible en: http://www.betterevaluation.org/plan/engage_frame

D. Plan y gestión de la Evaluación

Una vez que definimos el Marco de la Evaluación, y que tenemos claridad respecto de lo que se quiere evaluar y cuáles serán las preguntas específicas que la evaluación buscará responder es importante desarrollar un documento llamado “Términos de Referencia” (TdR), que incluya los propósitos de la evaluación, el alcance, las preguntas de evaluación, un calendario de activi-

dades y la estrategia de reporte (Plan and manage an evaluation - Better Evaluation, 2017). Cuando los TdR se realizan para contratar u orientar a un evaluador externo acerca de la estructura esperada de la evaluación es necesario incluir también información sobre la propuesta financiera y el equipo de perfiles sugerido.

El siguiente esquema resume los componentes y pasos claves para el desarrollo del Plan de Evaluación:

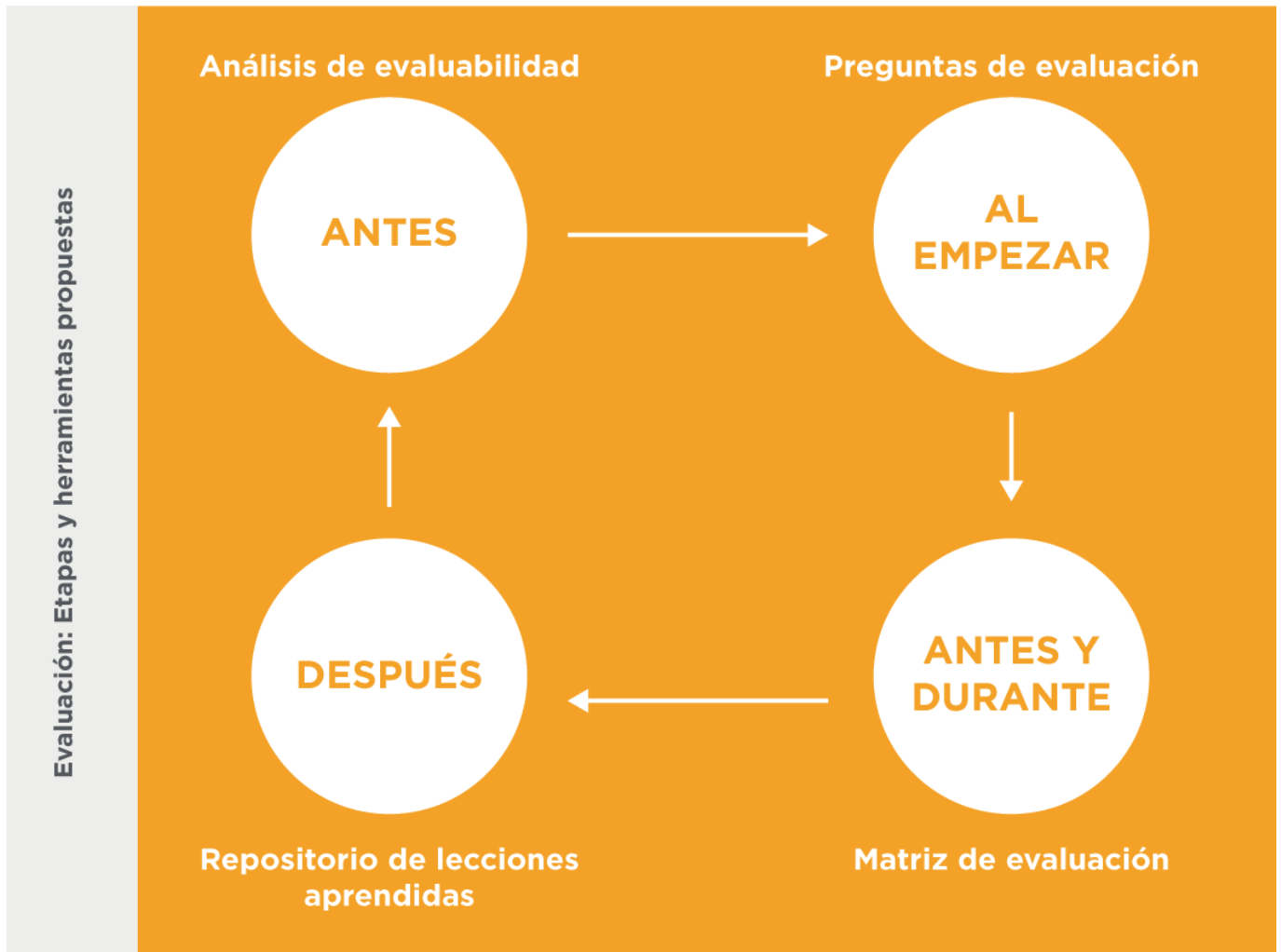
Escenario	Posibles productos de esta etapa
1. Describir lo que necesita ser evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del programa • Modelo lógico o teoría del cambio
2. Desarrollar el informe de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Breve evaluación o Términos de Referencia - objetivo, el alcance, las preguntas de evaluación clave, líneas de tiempo, los recursos disponibles
3. Involucrar al equipo de evaluación	<p>Para las evaluaciones internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de evaluación <p>Para evaluaciones externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de oferta (RFT), Solicitud de propuesta (RFP) • Propuesta de evaluación • Contrato de evaluación
4. Gestionar el desarrollo del diseño de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la evaluación - cómo se recopilarán, analizarán y reportarán los datos para responder a las preguntas clave de evaluación
5. Gestionar el desarrollo del plan de trabajo de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo - cronograma de hitos y entregables
6. Gestionar la implementación del plan de trabajo, incluyendo la producción de informe/s	<ul style="list-style-type: none"> • Informe/ s de evaluación
7. Difundir el informe/ s y apoyar el uso de los resultados de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones • Política breve

Fuente: BetterEvaluation.org

E) Herramientas de evaluación

Presentamos en esta sección cuatro herramientas de evaluación que pueden ser usadas a lo largo del proceso evaluativo. Por un lado, el análisis de evaluabilidad; luego, las preguntas a las que la evaluación busca dar

respuesta y por otro lado la matriz de evaluación, a partir de la cual organizar los aspectos principales a tener en cuenta en una evaluación.



1. Antes: Análisis de evaluabilidad (o pre-evaluación)

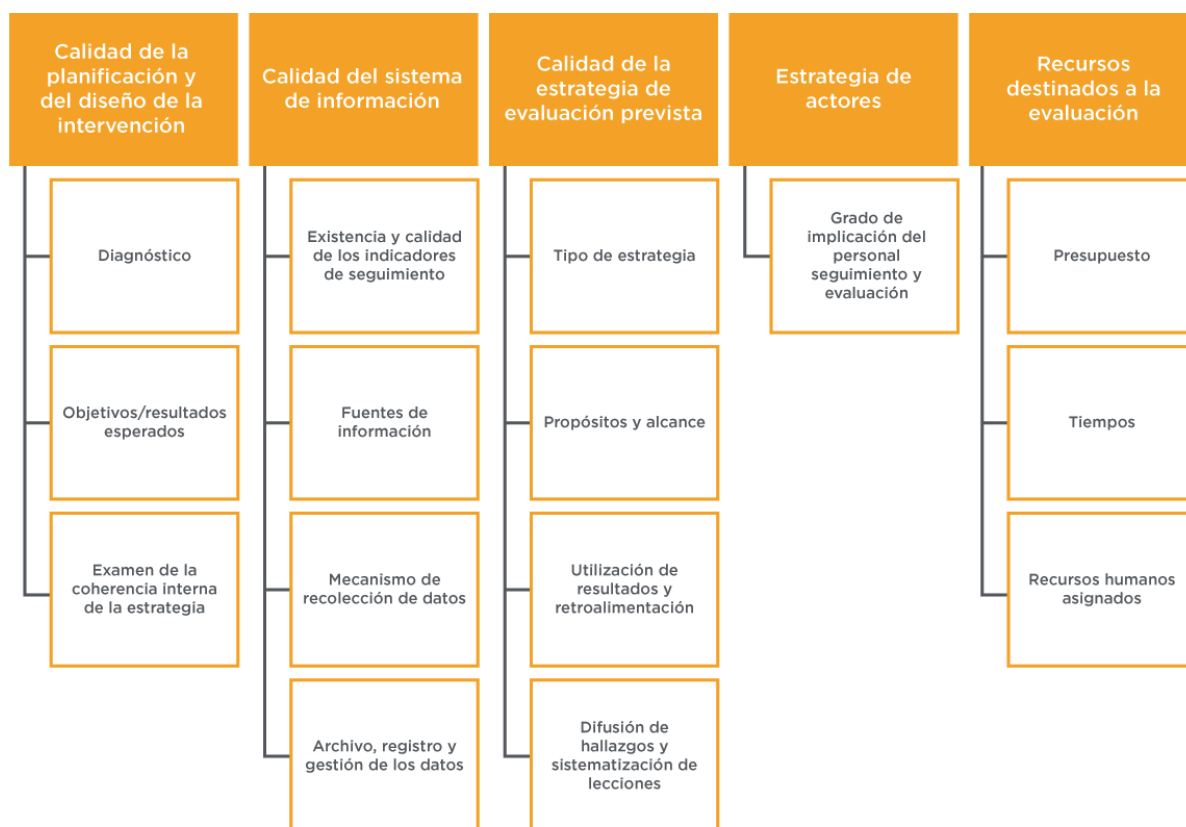
En primer lugar antes de comenzar una evaluación o incluso en la fase de planificación es importante realizar un Análisis de evaluabilidad, el mismo consiste en un examen rápido y sencillo de la intervención que los equipos se proponen realizar a fin de diagnosticar si la misma está en condiciones de producir una evaluación efectiva (Youtie et al, 1997).

Se implementa a través de un Protocolo de Evaluabilidad, el cual ofrece información acerca de un conjunto

de dimensiones de análisis, como pueden ser (Protocolo de la comunidad foral de Navarra 2008, 2013; Aquilino et al 2013):

1. Calidad de la Planificación y del Diseño de la Intervención,
2. Calidad del Sistema de información,
3. Calidad de la Estrategia de Evaluación Prevista,
4. Estrategia de actores,
5. Recursos Destinados a la Evaluación

A continuación se muestran subdimensiones correspondientes a cada uno de estos ejes de análisis.



El conjunto de preguntas correspondientes a las dimensiones y subdimensiones de esta versión se encuentra disponible en el Protocolo de Evaluabilidad de las políticas públicas en la Comunidad Foral de Navarra Protocolo de Evaluabilidad de las políticas públicas en la Comunidad Foral de Navarra, (España).

Las preguntas que conforman el protocolo suelen estar diseñadas con un enfoque metodológico y transversal a distintas áreas temáticas por lo que generalmente pueden ser aplicados a diversos programas de política pública, pertenecientes a distintos ministerios, o áreas de Gobierno.

Otro conjunto de dimensiones propuesto para analizar la evaluabilidad (Davies, 2013) considera aspectos relativos a la claridad de los programas o intervenciones, la relevancia de las mismas, la validez y confiabilidad de los datos disponibles, y si la información provista es verificable y si está contextualizada, entre otros.

La metodología del análisis de evaluabilidad suele incluir: revisión de documentación de programa/s o institucional, entrevistas a los referentes y actores clave, análisis de la información y documentación de resultados.

La duración de un análisis de evaluabilidad puede variar, desde un par de semanas a varios meses dependiendo de la cantidad de programas considerados y el grado de profundidad que queramos emplear. Además, otros factores que influyen en la duración son la facilidad de acceso a la información o documentación de programa, la coordinación de las entrevistas para relevar información y el tiempo de procesamiento de los datos obtenidos.

Para comenzar, se deben seleccionar el área o programas que se quieren analizar y a esos se les aplica el protocolo con un conjunto de preguntas cerradas, cuyas respuestas pueden tomar el valor de “sí” o “no”. Eventualmente se puede incluir la opción de “parcialmente”. No existe un único protocolo de evaluabilidad, ya que este se adaptará a la intervención, sus características y a los aspectos que se decida considerar. A modo ilustrativo, presentamos aquí un modelo de protocolo de evaluabilidad para programas de políticas públicas y programas o institucional.

Modelo 1: Evaluabilidad de un programa o proyecto - dimensión de Planificación y Diagnóstico

Pregunta	si	no
¿Existe un diagnóstico de los problemas que se pretenden resolver con la intervención?	●	
¿Se identifican claramente los problemas y necesidades en el diagnóstico?		●
¿Se identificaron las causas de los problemas?		●
¿Se ha recogido el diagnóstico en el documento programático de la intervención?	●	
¿Se definieron indicadores que permitan establecer la situación de partida (línea de base) para la posterior valoración de la intervención en relación con la solución de los problemas identificados?		●

Fuente: Elaboración propia en base a protocolo de la comunidad de Navarra (2013).

Modelo 2 - Evaluabilidad de la Teoría de Cambio

Dimensión	Pregunta	si	no
Comprensión	¿La Teoría de Cambio resulta fácil de entender para quien la lee? ¿El texto es comprensible? ¿el diagrama visual es claro?	●	
Comprensión	¿Distintas personas pueden interpretar la Teoría de Cambio de la misma manera?		●
Comprensión	¿Diferentes documentos dan representaciones consistentes de la misma Teoría de Cambio?	●	
Verificación	¿Las actividades se describen en una forma que podría ser verificada?	●	
Comprobación	¿Hay relaciones causales identificables entre los acontecimientos?		●
Explicación	¿Hay explicaciones de cómo se espera que las conexiones entre actividades, productos y resultados funcionen?	●	
Explicación	¿Los supuestos subyacentes se hicieron explícitos?		●

Fuente: Rick Davies (2013)

Para aprovechar mejor la información que se obtiene con la aplicación de este tipo de protocolos, recomendamos aplicar una escala de puntajes, por ejemplo 1 cuando la respuesta es “sí”, 0.5 cuando es “parcialmente” y 0 cuando la respuesta es “no”. Así, el programa o proyecto que estemos considerando obtendrá un puntaje total en la escala posible y se podrá analizar la evolución del mismo y el valor obtenido en cada uno de los componentes a través del tiempo. De esta manera, podremos determinar acciones o modificaciones que sean necesarias para superar los puntajes obtenidos.

2. Al empezar: Preguntas de evaluación

Al realizar evaluaciones buscamos responder preguntas de evaluación, por eso otro componente fundamental antes de comenzar una evaluación es decidir qué evaluar.

Existen tres grandes grupos de preguntas de evaluación (Morra Imas, Rist, 2009). A continuación describimos en qué consisten y presentamos ejemplos.

Preguntas descriptivas	Ejemplos
<p>Buscan entender o describir un programa/proceso o las actitudes hacia este.</p> <p>Pueden usarse para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir insumos, actividades, productos • Conocer opiniones de destinatarios <p>Preguntan sobre insumos, recursos, servicios generados. Tipo de preguntas: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cada cuánto? ¿Cómo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales actividades del programa? • ¿Qué capacitación reciben los destinatarios? • ¿Quiénes reciben los servicios?
Preguntas normativas	Ejemplos
<p>Comparan lo que es con lo que debe ser. Es decir, analizan la situación actual a la luz de un criterio previamente establecido. Suelen preguntar sobre resultados inmediatos.</p> <p>Los estándares frente a los cuales se compara pueden ser documentos de programa, la planificación estratégica, o parámetros establecidos por el financiador de la política.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se gastó el dinero de acuerdo a lo presupuestado? • ¿Se cumplieron los objetivos preestablecidos?
Preguntas que indagan sobre causa y efecto	Ejemplos
<p>Buscan determinar qué impacto se puede atribuir a la intervención. Se preguntan si se produjeron los efectos deseados se produjeron y si esos efectos se deben al programa.</p> <p>Vinculadas al análisis sobre antes y después del programa y a comparaciones entre población con características observables similares que reciben y que no reciben el servicio o programa en cuestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Disminuyó el porcentaje de deserción escolar como consecuencia del programa? • ¿Aumentó la empleabilidad de los participantes como consecuencia del programa?

En cuanto al alcance y desarrollo, se busca tener un número reducido de preguntas que sea realista, fácil de manejar. En general se abordan como máximo 5 o 6 preguntas, con la posibilidad de sumarle subpreguntas que las complementen, por lo cual es importante seleccionar las preguntas adecuadas.

También es necesario que las preguntas sean acordadas y consensuadas, al principio del proceso, entre quienes demandan la evaluación y los responsables de realizarla. Si son varias las cuestiones sobre las se quiere indagar será necesario priorizar y eliminar algunas de ellas. A continuación presentamos ciertos criterios que se pueden utilizar para identificar y decidir sobre estos aspectos (betterevaluation.org):

- ¿Quién quiere saber sobre esta pregunta? ¿Quién se espera que use la evaluación?
- ¿La información provista por esta pregunta será nueva o de confirmación?
- ¿Cuáles son los propósitos de evaluación?
- ¿La información es importante para los distintos grupos de interés?
- ¿La información disponible es de calidad?
- ¿Hay suficientes recursos para recopilar y analizar la información necesaria para responder a las preguntas definidas?

Una vez identificadas las preguntas sobre las que se va a indagar se puede avanzar en diagramar la hoja de ruta de la evaluación, la cual puede plasmarse en una matriz.

3. Durante: Matriz de evaluación

La matriz de evaluación es una herramienta importante para planificar y organizar el proceso evaluativo que puede usarse tanto antes como durante la evaluación. A continuación identificamos los principales aspectos a considerar y brindamos ejemplos para cada uno de los componentes:

Campo	Descripción	Ejemplo
Temática o componente de evaluación	Se vincula al objetivo principal de la evaluación y a su objeto de estudio.	Capacitación para el trabajo
Preguntas de la evaluación	Aquellas que la evaluación busca responder, a partir del análisis, la revisión y el trabajo de campo.	¿Se cumplió la meta preestablecida?
Meta o estándar	Brindan información cualitativa o cuantitativa sobre aspectos del proyecto o área: como los insumos, las actividades, los servicios y/o productos y los resultados esperados. (Para más información sobre esto ver Guía de Gestión por resultados para la etapa de Monitoreo y Evaluación) agregar link	Capacitar 150 personas en segundo semestre 2016.
Valor alcanzado	Indicador principal asociado a la consecución de éxito del programa, proyecto o intervención.	140 personas terminaron la capacitación

Campo	Descripción	Ejemplo
Línea de base	Es la primera medición de los indicadores y meta del proyecto, programa o intervención.	2000 personas capacitadas
Fuente de información	Acá se identifica donde reside la información que servirá de insumo para responder las preguntas. Ejemplos: registros de ministerio, información censal, información adm. del programa, puntaje en exámenes, etc.	Registros del programa
Recolección de datos	Las más comunes son: encuestas, censos, entrevistas, etc.	Formulario
Valor alcanzado	Indicador principal asociado a la consecución de éxito del programa, proyecto o intervención.	140 personas terminaron la capacitación
Análisis de datos	Estrategias de análisis de la información recolectada, puede ser cualitativo, cuantitativo y/o descriptivo.	Cuantitativo
Comentarios	Aclaraciones necesarias específicas de alguno de los aspectos a considerar, por ejemplo se toma como premisa la participación de actores, el traspaso de información por parte otra área, etc.	La diferencia entre el valor planificado y el real o alcanzado se debe a la deserción de algunos participantes durante el curso.

4. Después: Repositorio de Lecciones Aprendidas, uso de evaluaciones y retroalimentación

Las herramientas presentadas tanto para el monitoreo como para la evaluación nos permiten recolectar evidencias para mejorar nuestra toma de decisiones. Pero con solo desarrollarlas no basta. Uno de los grandes desafíos de las Administraciones públicas es lograr que los hallazgos de las evaluaciones se utilicen como insumo para el aprendizaje institucional.

Muchas veces sucede que se destina gran cantidad de recursos y tiempo en evaluaciones que se utilizan

de manera parcial y eso atenta contra futuros procesos evaluativos y afecta la percepción y apertura que los equipos terminen teniendo sobre los mismos. Para lograr un mejor aprovechamiento de los procesos de monitoreo, evaluación y la retroalimentación en la toma de decisiones es necesario poner en funcionamiento otros instrumentos que nos permitan facilitar el flujo y uso del conocimiento al interior de nuestros equipos y hacia afuera de nuestra organización.

Una de las herramientas que se pueden utilizar para tal fin son los Repositorios de Lecciones Aprendidas, con procesos de identificación y documentación de esas lecciones de forma continua y participativa, lo cual implica entre otras cosas:

- Considerar ya al comienzo de los proyectos en el plan de trabajo cuándo serán las instancias durante y al final de las intervenciones, para reunir a los miembros del equipo a registrar aprendizajes. Esto permite dejar márgenes para que los hallazgos puedan ser incorporados durante la ejecución del proyecto, la planificación del próximo ciclo y la gestión del conocimiento en caso que los ejecutores se hayan ido de la organización.
- Incorporar para la identificación de lecciones las consultas y validaciones con diversos actores claves que participaron de los proyectos o intervenciones en cuestión.
- Analizar tendencias y patrones de las lecciones que se van obteniendo a partir de las distintas instancias e intervenciones realizadas.
- Socializar los resultados de las evaluaciones para que sirvan no solo para la retroalimentación de los nuevos ciclos de planificación sino también como insumo para la rendición de cuentas tanto interna como externa. Esto permitirá fortalecer la transparencia y el acceso a información para una mejor gestión del conocimiento institucional.
- Formular una estrategia de comunicación de los hallazgos diversificada considerando las distintas audiencias a las que se quiere llegar y el impacto que se quiere tener en cada una de ellas (equipos de trabajo, tomadores de decisión, líder de proyecto, periodistas, expertos, estudiantes, etc.) y el tiempo necesario para llegar en momentos oportunos de toma de decisiones.
- Considerar entre las opciones de diseminación y en función de los recursos disponibles: realización de conferencias o talleres de discusión; presentaciones estratégicas a tomadores de decisiones; publicación en el sitio web o en el newsletter de la institución; publicación en revistas académicas; elaboración de estudios de caso o sistematización de experiencias; convocar a individuos o especialistas interesados en nuestros proyectos y reconocidos en la comunidad o destinatarios a los que queremos llegar para que sean “embajadores” de nuestro trabajo o de las decisiones que queremos tomar a partir de lo aprendido, entre otras (White y Cohan, 2010).

El Repositorio puede hacerse de manera fácil y tratarse simplemente de un archivo o una planilla que se pone a disposición de los equipos para que documenten, con ciertas pautas comunes, los aprendizajes institucionales que van identificando. Es bueno ser flexibles y permitir que esa identificación surja tanto a partir de instancias formales como informales, como jornadas de planificación, talleres organizacionales, discusiones sobre el monitoreo de matrices de indicadores, inmersiones profundas, revisión después de la acción, informes surgidos a partir de evaluaciones o sistemas, u otros. Existen distintas guías sobre cómo documentar lecciones aprendidas. A modo ilustrativo incluimos algunos campos que el repositorio puede contener:

Nombre del proyecto

- Nombre descriptivo del proyecto en el que se identificó la lección aprendida.

Área/ Categoría

- Categorías en las que se clasificarán las lecciones aprendidas, por ejemplo: organizacionales, de planificación, de implementación, vínculo con actores, etc. Las categorías dependerán de la naturaleza del proyecto.

Fecha

- Día mes y año en que se presentó la situación descrita.

Título de la lección aprendida

- Aludiendo a la situación presentada.

Descripción de la situación

- Describe los antecedentes, causas y circunstancias que generaron la situación.

Amenaza/ Oportunidad

- Se indica si la lección aprendida está relacionada con un efecto adverso (amenaza) que debe evitarse en el futuro o está asociado con un efecto positivo en el proyecto (oportunidad) sobre el cual deben tomarse acciones para mantenerlo.

Descripción del impacto en los objetivos del proyecto

- Efecto que la situación planteada tuvo sobre los objetivos del proyecto.

Acciones correctivas y preventivas implementadas

- Enumerar las acciones correctivas implementadas para reducir o mejorar los efectos de la situación (dependiendo si son amenazas u oportunidades) y acciones preventivas para reducir o incrementar la probabilidad de que se vuelvan a presentar en el futuro.

Lección aprendida/ Recomendaciones:

- Resume las acciones y estrategias a adoptar en el futuro para evitar que se presente nuevamente el problema o para aprovechar la oportunidad. Se construye a partir de las experiencias de las acciones tomadas para corregir la situación.

Fuente: Elaboración propia en base a Oficina de proyectos de informática pmoinformatica.com/2012/07/plantilla-para-documentar-lecciones.html

Recursos Recomendados

Lectura para profundizar en la Teoría de Cambio

- **1. Rogers, Patricia (2014). La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.**
www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%202%20Theory%20of%20Change_ES.pdf
- **2. Morra Imas, Linda G. y Rist, Ray C. (2009): THE ROAD TO RESULTS. Designing and Conducting Effective Development Evaluations.**
openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2699/52678.pdf
- **3. Iñigo Retolaza (2010): “Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social.” UNDP/HIVOS**
www.democraticdialoguenetwork.org/app/documents/view/es/1623
- **4. Recurso web que contiene debates acerca de la teoría del cambio.**
www.theoryofchange.org

Lectura para profundizar el agilismo

- **1. Denning, Steve (2015) “How To Make The Whole Organization Agile”. FORBES**
- **2. Ray Arell, Jens Coldewey, Israel Gat, Jorgen Hesselberg (2012). Characteristics of Agile Organizations. Agile Alliance.**
- **3. Thomas Schwandt, Zenda Ofir, Stefano D’Errico, Kassem El-Saddik y Dorothy Lucks (2016) “Realising the SDGs by reflecting on the way(s) we reason, plan and act: the importance of evaluative thinking” IIED-EVALSDGs. Government of Finland. UK Government**
- **4. Hess, Edward D (2014): Learn or die: using science to build a leading-edge learning organization. Columbia Business School**
- **5. Lucy Kimbell (2015) “Applying Design Approaches to Policy Making: Discovering Policy Lab” University of Brighton. UK**
https://researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/kimbell_policylab_report.pdf
- **6. Cabinet Office (2017) “Open Policy Making toolkit. An introduction to Open Policy Making and design. Getting started with Open Policy Making” UK.**
www.gov.uk/guidance/open-policy-making-toolkit/getting-started-with-open-policy-making
- **7. Lisa Ollerhead (2015) “The limits of agile - can we apply it to policy making?” Policy Lab. UK**
<https://openpolicy.blog.gov.uk/2015/01/27/towards-a-theory-of-agile-for-policy-making/>
- **8. Líderes ágiles en el sector público**
Disponible en: www.agilegovleaders.org/
- **9. Manifiesto ágil**
Disponible en: agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html

Lectura para profundizar en perspectivas y herramientas de monitoreo y evaluación

- **Información útil vinculada a evaluación:**
betterevaluation.org/en
- **Recurso web para planificar y gestionar una evaluación**
betterevaluation.org/en/start_here/plan_manage_evaluation
- **Guías y documentos para la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación:**
<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/254101468183894894/pdf/296720S-PANISH0101OFFICIALOUSEOONLY1.pdf>

biblioguias.cepal.org/c.php?g=159547&p=1044385
- **Biblioteca de evaluaciones:**
www.oecd-ilibrary.org/

www.iadb.org/es/oficina-de-evaluacion-y-supervision/evaluaciones-actuales,6707.html
- **Recomendaciones para documentar lecciones aprendidas:**
blogs.iadb.org/abierto-al-publico/2015/01/15/como-documentar-lecciones-aprendidas/

Bibliografía

- AcKnowledge y The Aspen Institute Roundtable on Community Change (2004): “Guided example: project superwomen”, Nueva York. www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf
- Archibald Tom y Buckley Jane (2012): “Evaluative Thinking: A key ingredient in evaluation capacity”, Cornell Office for Research on Evaluation.
- Davies, Rick (2013): “Planning Evaluability Assessments. A synthesis of the literature with recommendations”, Report of a study commissioned by the Department for International Development. Cambridge.
- Funnell, Sue C. y Rogers, Patricia J. (2011): “Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models”, San Francisco, Jossey-Bass/Wiley.
- García López, Roberto y Mauricio García Moreno (2010): “La Gestión para resultados en el desarrollo : avances y desafíos en América Latina y el Caribe”, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kimbell, Lucy (2015): “Applying Design Approaches to Policy Making: Discovering Policy Lab”, University of Brighton, UK.
- Morra Imas, Linda G. y Rist, Ray C. (2009): “The road to results. Designing and conducting effective evaluations”, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- OCDE (2002): Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, París, OCDE. www.educared.edu.pe/modulo/upload/70630289.pdf
- Ollerhead, Lisa (2015): “The limits of agile - can we apply it to policy making?”, Policy Lab, UK.
- O'Donnell, Michael (2016): “Adaptive management: what it means for CSOs”, Bond, London.
- Pachón, Felipe Castro y Castaño Camacho, Santiago Javier (2016): “Evaluación de impacto del plan Vive Digital”, Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, Dirección Nacional de Planeación, Bogotá. colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Plan_Vive_Digital.pdf
- Protocolo de Evaluabilidad de las políticas públicas en la Comunidad Foral de Navarra (2008): Segunda versión: 2013, Navarra, España. www.navarra.es/NR/rdonlyres/D784A672-7355-4785-8075-56F4C25C90FA/0/Protocolodeevaluabilidad2012.pdf

- Retolaza Eguren, I. (2010): “Teoría del Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social”, Hivos (Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo) y PNUD.
- Schröder, Peter (2000): “Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno”, Fundación Friedrich Naumann, Oficina Regional, América Latina. https://www.researchgate.net/publication/242752634_Nueva_Gestion_Publica_Aportes_para_el_buen_gobierno
- Schwandt Thomas, Ofir Zenda, D´Errico Stefano, El-Saddik Kassem, Lucks Dorothy (2016): “Realising the SDGs by reflecting on the way(s) we reason, plan and act: the importance of evaluative thinking”, Briefing, IIED, United Kingdom.
- Youtie, Jan (1997): “Toward a Cross-case Analysis of Outcomes of Exemplary Engagements by MEP Centers”, in Philip Shapira and Jan Youtie (eds.), Manufacturing Modernization: Learning from Evaluation Practices and Results, Georgia Institute of Technology, Atlanta, Georgia. researchingdesignforpolicy.files.wordpress.com/2015/10/kimbell_policylab_report.pdf
- Ulrichs Martina y Keetie Roelen (2012): “Equal opportunities for all? - A critical Analysis of Mexico’s Oportunidades”, Institute of Development Studies, Londres, Reino Unido.
- White Mike and Alison Cohan (2010): “A Guide to Capturing Lessons Learned”. www.conservationgateway.org/.../Capturing_Lessons_Learned_Final.pdf

Autoridades

Presidente de la Nación

Mauricio Macri

Jefe de Gabinete de Ministros de la Nación

Marcos Peña

Ministro de Modernización de la Nación

Andrés Ibarra

Subsecretario de Innovación Pública y Gobierno Abierto

Rudi Borrmann

Coordinadora de Evaluación

Antonella Guidoccio

Equipo de Trabajo

Dirección

Antonella Guidoccio

Redacción

Antonella Guidoccio, Lucas Gamarnik,
Eva Arias, Rodrigo Donoso.

Edición

Claudia Román

Equipo de Diseño

Carolina Raspo, Ignacio Leguizamón, Manuel
Mercúri, Ornella Falcone.

Impresión

Emilio Etchart, Pablo Conde y
Ricardo Gamarra.

Imprenta INAP - Ministerio de Modernización.
Noviembre 2017

