

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y DE TRABAJO

CUADERNO DE TRABAJO N° 3

PARA

ORGANIZACIONES SOCIALES

incidencia e impacto social



CENTRO NACIONAL
DE ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD
Consejo Nacional de Coordinación
de Políticas Sociales



Instituto Internacional
de Medio Ambiente
y Desarrollo
IIED-América Latina



Ministerio de Desarrollo Social
Secretaría de Políticas Sociales

Presidente de la Nación
Dr. Néstor Kirchner

Ministra de Desarrollo Social
Dra. Alicia Kirchner

Secretario de Políticas Sociales
Lic. Daniel Arroyo

Subsecretaria de Desarrollo
Territorial y Economía Social
Prof. María Inés Abrile

Responsables del Proyecto

Centro Nacional de
Organizaciones
de la Comunidad (CENOC)
Prof. Elizabeth Iñiguez

IIED-AL
Lic. Adriana Clemente
Lic. María Isabel Bertolotto
Lic. Silvia Álvarez

Equipo Editorial

Coordinación y redacción
Lic. María Isabel Bertolotto

Redacción y diseño
David Burin
Dra. Ana Inés Heras

Ilustraciones
David Burin

Fotografía
Archivo Trama

Índice

Presentación 4

Introducción 5

► Cuaderno 3 **Impacto social**

La acción de las organizaciones ¿Qué resultados se obtuvieron? ... 9

Evaluación de impacto social10

Incidencia12

Indicadores de logro13

Bibliografía19

Presentación

Queremos compartir con todos ustedes, desde este espacio de conducción de la Política Social argentina, la serie de cuadernillos elaborada con especial dedicación y en función de una de las metas que nuestra gestión se ha dado: desarrollar y fortalecer los espacios de participación entre las Organizaciones de la Sociedad Civil y el Estado.

Desde el Ministerio de Desarrollo Social, deseamos expresarles la confianza y la convicción que tenemos acerca de que el fortalecimiento y sostenibilidad de los Espacios Multiactorales son parte necesaria e imprescindible en el modelo de Política Social que este gobierno está impulsando con el objeto de “construir” un país en el que la justicia social y la equidad sean reales y permanentes.

Es en este contexto, donde los Espacios Multiactorales aparecen como los ámbitos de construcción de política social más apropiados para la generación y reatrolimentación de las intervenciones en materia social; expresando, también, la necesidad política de transparencia y equidad de los planes sociales en beneficio de todos los ciudadanos.

Porque confiamos en la capacidad de crecimiento y participación del pueblo argentino, apostamos a que desde sus espacios locales podamos construir un nuevo país, inclusivo y con compromiso social.

Secretario de Políticas Sociales
Lic. Daniel Arroyo

Ministra de Desarrollo Social
Dra. Alicia Kirchner

Introducción

A partir de las experiencias de los últimos años, se ha generado un consenso importante acerca de que para gestionar políticas sociales de modo eficaz y transparente es cada vez más necesario generar espacios de participación conjunta entre las organizaciones de la sociedad civil y los sectores gubernamentales. En ellos se debe compartir la tarea de definir los objetivos y el sentido de las políticas, además de administrar y controlar los programas que se ejecuten.

Sin embargo, las Organizaciones de la Sociedad Civil que participan de estos Espacios han recibido, por lo general, poco apoyo o capacitación para incidir realmente en la toma de decisiones. Este trabajo de capacitación y reflexión es una tarea urgente que debería realizarse en dos niveles:

- en primer lugar trabajando **dentro de cada organización**, analizando y reflexionando sobre los objetivos que se plantean al participar en Espacios Multiactorales, las formas en que esa organización planifica y toma decisiones relacionadas con esa participación, los mecanismos que utiliza y los resultados que obtiene al informar y comunicarse con la comunidad y con las otras organizaciones que integran dichos Espacios y los métodos que usa para evaluar el impacto de su incidencia en los mismos.
- una vez que cada organización evaluó y pudo reflexionar sobre su situación y sus mecanismos de funcionamiento, en un segundo momento deberíamos poder realizar un trabajo similar, pero viendo cómo funcionan los mismos aspectos **en el Espacio Multiactoral entre** las organizaciones.

Objetivos

Este conjunto de materiales didácticos tiene como objetivo reflexionar en esos dos niveles (el interno de cada organización y el del Espacio Asociativo) para hacer un balance de los modos de funcionamiento actual y de los logros alcanzados y para ver qué es necesario corregir o modificar.

Los Espacios Asociativos tienen sentido sólo si sirven para profundizar la democracia, y esto sólo se logrará si las decisiones que se toman en los Espacios Asociativos son realmente legítimas y representativas. Con estos materiales se apunta en esa dirección.

Con este conjunto de herramientas queremos brindar elementos para que las organizaciones evalúen qué impacto tienen en la definición, diseño e implementación de políticas públicas y cómo sus acciones repercuten en la vida de las poblaciones con quienes trabajan. A partir de esta evaluación podemos reconocer qué tipo de acciones tienen más impacto en la calidad de vida de la gente y profundizar esas líneas de trabajo. También podemos identificar qué cosas no conducen a buenos resultados y plantearnos formas de cambio.

Espacios Multiactorales

Son ámbitos institucionalizados donde se encuentran diversos actores sociales para llevar adelante acciones conjuntas. Quienes participan de estos Espacios no lo hacen a título individual, como personas particulares, sino representando a la organización en la que participan, ya sea ésta una Organización de la Sociedad Civil o un organismo del estado (por ejemplo, una Secretaría de un Municipio).

Ejemplos de Espacios Multiactorales son las Mesas de gestión asociada, los Foros Multisectoriales, los Consejos Consultivos del Plan Jefes y Jefas de Hogar, las Asociaciones y Consorcios de Planeamiento Estratégico municipal o microregional, las Mesas de Concertación, etc.

Los objetivos específicos de este Cuaderno consisten en evaluar hasta qué punto se logra que el Espacio Multiactoral tome como propias las iniciativas, propuestas o proyectos que lleva la organización y cómo evaluar los resultados y el impacto de esas acciones.

¿Hay un único criterio de evaluación?

Los criterios de éxito o fracaso pueden variar mucho según quién evalúe: lo que para una persona u organización puede parecer un logro fantástico, para otras organizaciones o personas puede parecer poco importante. Incluso en la misma organización puede haber distintas opiniones sobre los resultados logrados, los objetivos que se plantean o los conflictos que se presentan. Muchas veces estas distintas visiones no se comparten. Por eso es importante definir quién evalúa...

¿Quién evalúa?

La idea de evaluación con que se pensó este material parte de la premisa que los mismos integrantes son quienes deben evaluar sus logros, desafíos y problemas. De este modo, no es una persona ni organismo externo con una idea de evaluación que el grupo desconoce, sino el propio grupo quien mide sus alcances y propone cambios posibles.

¿Para qué nos sirve evaluar?

La evaluación tiene que servir al grupo para mejorar y tomar decisiones. Es un momento del proceso de trabajo en el cual se detiene la actividad para recoger datos sobre lo que sucedió, analizarlos, interpretarlos y reflexionar sobre ellos; se la puede comparar con una “foto de la situación” porque muestra cómo están las cosas en un determinado momento y lugar. Esto quiere decir que esa foto puede ir cambiando. El resultado que surge de la evaluación que se propone en este cuaderno se debería convertir en un material de trabajo para los integrantes de la organización.

Cada organización deberá generar su propio patrón de evaluación adecuado a sus objetivos y a sus propósitos al participar de Espacios Multiactorales. Este patrón permitirá a esas mismas organizaciones sacar conclusiones, aprender de sí mismas, replantearse objetivos, revisar las decisiones que se tomaron y pensar alternativas para mejorar la gestión y el impacto logrado, tanto de su organización como del Espacio Asociativo.

¿Qué evaluamos?

Analizando los indicadores y cuadros usados para evaluar, podrán ver que nos parecen tan importantes los resultados logrados (cambios

materiales, sociales y económicos que se produjeron en la comunidad) como el proceso de gestión y participación de las organizaciones.

Algunas precisiones acerca del formato de este Cuaderno

El conjunto de herramientas está integrado por 3 Cuadernos de autoevaluación para las organizaciones (éste es el tercero) y un Manual de autoevaluación para el Espacio Asociativo. Ambos materiales fueron pensados para ser leídos y discutidos en grupo.

El diseño y la redacción fueron pensados de modo sencillo y directo para que este material pueda ser leído por personas de distintas formaciones y orígenes, de edades variadas, de experiencias diversas. Cada uno de los tres cuadernos destinados a las organizaciones de la sociedad civil propone evaluar un tema diferente, equivalente al eje de cada uno de los capítulos del Manual destinado al Espacio Asociativo.

Al hojear el material podrán ver que hay tipos distintos de textos y ayudas visuales puestos siempre en un orden similar: primero incluimos un **texto de presentación** que describe algunos conceptos para introducir el tema que se va a tratar.

Luego incluimos **casos y ejemplos**. Eventualmente acompañamos los casos con **viñetas** que muestran con breves diálogos escenas e interacciones cotidianas que permiten ver diferentes posturas sobre el tema. Estos diálogos son reales o fueron recreados para comunicar mejor la postura de cada actor.

Continuamos con algunas **conclusiones** que surgen del análisis de los casos presentados. En la columna más angosta incluimos **glosarios y links**. Luego proponemos completar **planillas de evaluación** (que llamaremos Ejercicios de diagnóstico y evaluación) con consignas. Para terminar la secuencia, luego de cada ejercicio se proponen algunas **actividades** relacionadas al tema trabajado, que pueden ser realizadas o no, a criterio del grupo. Estas resultan un complemento que puede ayudar a resolver algunos de los problemas hallados o a incorporar nuevas prácticas y métodos de trabajo en la organización.

La aplicación de este Cuaderno y la figura y rol del facilitador

En el manual destinado a los Espacios Asociativos proponemos como posibilidad que se convoque a un facilitador para la coordinación de las

Casos

Nos permiten entender mejor la idea y conocer alternativas que se han desarrollado en otros Municipios sobre el mismo tema.



Link:

Este símbolo indica relaciones que se pueden establecer con otros capítulos o con otros Cuadernos de la serie. Es una forma de decir: "vaya a la página tal y lea lo que dice allí, que tiene relación con lo que está leyendo ahora."



Glosario:

Son definiciones de términos técnicos para facilitar la lectura

Consigna

Describe la forma de completar la planilla de evaluación.

Actividades

Luego de cada ficha de autodiagnóstico incluimos actividades para que ese tema pueda ser trabajado por el grupo.

reuniones y actividades de evaluación. Esta figura puede contribuir a ordenar el trabajo y “facilitar” las relaciones entre la gente que participa de la organización, es decir, que todas las personas convocadas puedan participar, que se sientan cómodas para opinar, que las actividades se realicen y se registren sus resultados. En el mismo sentido, en el trabajo con las organizaciones nos parece importante que se pueda contar con un facilitador. En el manual damos más precisiones sobre este rol. De todos modos, contar con un facilitador no es un requisito obligatorio. Es mejor aplicar esta propuesta de trabajo sin facilitador que no aplicarla.

Cómo usar el Cuaderno en las Organizaciones

Más allá de las particularidades de cada organización, entendemos que cada uno de estos módulos se pueden trabajar en dos jornadas de tres horas cada una. La reunión se puede comenzar con la lectura del texto de apertura de cada capítulo. Luego se puede invitar a cada participante a que comparta de manera franca y sincera los comentarios que tenga para hacer a partir de la lectura del material. Se puede escribir en un papel afiche la síntesis de estos comentarios para que todos los participantes puedan verlos y tenerlos en cuenta. Esta puede ser una tarea para el facilitador o se le puede pedir a alguno de los participantes que lo haga.

A continuación, el facilitador aplicará las consignas de este Cuaderno correspondientes al tema que esté tratando en esa reunión. Para ello deberá, por ejemplo, formular las preguntas del instrumento de evaluación; completar las respuestas que los participantes expresen; tendrá que ir prestando atención a la variedad de comentarios que surjan; deberá promover la reflexión sobre el tema y profundizar el análisis de los problemas que se planteen, etc.

Para esto podrá utilizar las escalas de valoración incluidas en algunos instrumentos de evaluación, donde el símbolo ☺ supone la mejor opción y el símbolo ☹ la peor, pudiendo proponer que se discuta si esta escala se corresponde con la situación de la organización en el contexto donde actúa.

Para finalizar la secuencia, si todos están de acuerdo, se implementará la actividad sugerida u otra actividad que a criterio de los presentes se adapte más al grupo para trabajar el tema.

La acción de las organizaciones: ¿qué resultados se obtuvieron?

En los dos cuadernos anteriores analizamos diversos aspectos de las organizaciones de la sociedad civil que participan de Espacios Asociativos:

- su origen, sus características y evolución,
- la forma en que están organizados,
- las motivaciones de las personas que las integran,
- los objetivos de la organización y su coherencia con esas motivaciones,
- la existencia de un plan de trabajo que articule las acciones,
- el uso que se le da a la información para la toma de decisiones y
- la forma en que se comunica hacia dentro y hacia fuera del Espacio y sus efectos.

El objetivo de este último cuaderno es mostrar una forma de evaluar qué sucede con las iniciativas, propuestas y posturas que lleva la organización al Espacio Multiactoral (es decir, su **incidencia**), en el sentido de lograr que las organizaciones que lo integran las tomen como propias y las incorporen al Plan de Acción del mismo. En el Manual destinado a los Espacios Multiactorales, proponemos aplicar este mismo método para evaluar las acciones y proyectos desarrollados desde el Espacio (es decir, el **impacto** de estas acciones y proyectos).

Se supone que cuando una organización va a participar de un Espacio Multiactoral, debe formular un Plan, donde se definan los objetivos que se pretenden alcanzar con esa participación. Al definir el Plan de Acción debemos plantearnos **qué** resultados vamos a medir, es decir cuáles van a ser nuestros **indicadores de logro** y **cuándo** vamos a medir esos resultados que vayamos logrando. Es importante evaluar no sólo productos tangibles generados por los proyectos que se instrumenten (una construcción, tantos metros de asfalto, tantos kilos de comida

Impacto e incidencia

Los aspectos que se toman en este cuaderno tienen directa relación con la posibilidad que tiene cada organización de incidir en el espacio multiactoral y con el impacto de sus acciones individuales o asociadas a otras organizaciones:

El grado de planificación de las acciones permite mayor eficacia y eficiencia. Una organización eficaz será más escuchada y conseguirá mejores resultados.

Medir los logros podrá ofrecer datos concretos que harán creíble el trabajo que se realiza y también ofrecerá datos para discutir políticas comunes y estrategias con los otros integrantes del espacio.



Glosario:

Impacto

En políticas sociales, el impacto es lo que pasa con los destinatarios finales de las acciones. Son los cambios objetivos en las condiciones de vida de la población, por ejemplo en qué medida disminuyó la repitencia y el abandono escolar a partir de poner en marcha un programa de apoyo escolar, o cómo bajó la diarrea infantil al poner en marcha un programa de saneamiento ambiental.

El impacto es la meta final del proyecto. Su logro no depende solamente del proyecto ya que algunas condiciones escapan al control del equipo a cargo del mismo (puede ser que el apoyo escolar sea eficaz, pero que los alumnos abandonen porque deben migrar con sus padres a la cosecha, o que el saneamiento mejore la calidad del agua, pero se presente una epidemia por una partida de alimentos contaminada, etc.).

Tipos de evaluación

Evaluación ex-ante: Es la evaluación que se realiza antes de empezar a implementar un Proyecto. Es como si fuera una foto de la situación inicial. El Proyecto tendrá éxito si, al finalizar el mismo, ha logrado mejorar los indicadores que se midieron en esta evaluación inicial.

Evaluación ex-post: Es aquella que se realiza después de implementar un Proyecto para saber si tuvo éxito.

Seguimiento o monitoreo:

Son las evaluaciones que se realizan durante la marcha del Proyecto. Sirven para hacer ajustes, cambiar, sacar o agregar componentes o cambiar los métodos que se usan. El eje principal de los seguimientos es analizar si se alcanzaron los productos previstos.

entregada, etc.) sino también la incidencia lograda, es decir los cambios en las opiniones, conocimientos y posiciones que asumen los otros actores.

A su vez, además de cuándo y qué evaluar, hay que definir **quién** va a evaluar: ¿quiénes representan a la organización en el Espacio?, ¿un agente externo?, ¿los mismos beneficiarios?, ¿todos ellos al mismo tiempo?

Para aclarar qué es la evaluación y las distintas formas que puede adoptar, qué es un indicador de logro y qué entendemos por impacto se incluyen a continuación algunos casos y definiciones.

Evaluación de impacto social

Evaluar el impacto de un proyecto es estudiar el “cambio” que genera una acción en una población, tomando en cuenta la situación social, cultural, política y económica en la que viven; se trata de entender realmente si se han logrado los objetivos planteados.

Aplicar esta forma de evaluar muchas veces implica un cambio importante para las organizaciones, ya que se trata de dejar de pensar solamente en los servicios que se prestan (“cuántas actividades se hacen”, “cuánto dinero se moviliza”, “cuántos participan”, etc.) para ponerse a evaluar los reales y efectivos cambios que se logran en la sociedad dando esos servicios.

Este tipo de enfoque brinda a las organizaciones numerosas ventajas, entre ellas:

- Ayuda a que la organización no pierda nunca de vista “el sentido final”, la “razón de ser” de los proyectos que ejecuta.
- Permite generar información sustantiva para el aprendizaje institucional y la toma de decisiones en contextos turbulentos.
- Brinda la posibilidad de demostrar taxativamente los resultados sociales alcanzados y el “valor social agregado” que generan las organizaciones.

Una evaluación de impacto, toma en cuenta cuatro tipos de elementos:

Impacto, es la meta final del proyecto indica dónde se quiere llegar, y qué cambios se busca alcanzar en la población.

Efecto es el conjunto de resultados intermedios o estratégicos, necesarios para alcanzar el impacto deseado.

Producto, se define como el conjunto de las acciones y los resultados inmediatos a lograr, los que resultan indispensables para alcanzar el efecto y el impacto buscado. Los productos deben ser medibles, evaluables y tangibles.

Factores externos, hacen referencia a las condiciones del contexto, escapan al control del grupo y pueden influir en forma positiva o negativa. Estos factores pueden ser sociales, económicos, culturales o políticos y se encarnan en distintos actores y grupos de interés.

Impacto, efecto, producto y factores externos en un Programa de Autoconstrucción de viviendas

Si tomamos como ejemplo un Programa de Autoconstrucción y Ayuda Mutua para atender a población afectada o en riesgo de inundación de Puerto Iguazú, podríamos definir:

impacto: mejoramiento de las condiciones de habitabilidad de la población de Puerto Iguazú afectada por las inundaciones.

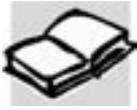
efectos: aumento de la capacidad técnica de los beneficiarios y de los técnicos municipales en sistemas de autoconstrucción y en metodologías de trabajo y formas asociativas de organización.

productos: 85 viviendas construidas y consolidación urbana.

factores externos: resistencia de los gobiernos locales al uso de sistemas de autoconstrucción.

Como dijimos al principio, en este tipo de evaluación no sólo se evalúan resultados tangibles (construcciones, cantidad de raciones dadas, cantidad de horas de capacitación) más relacionados con los “productos”, sino también intangibles (cambios en los valores, en la capacidad de gestión y organización, en el mayor poder que tiene la gente para decidir por su cuenta, en su conocimiento de un tema o en la forma de aprovechar recursos) relacionados con el impacto.

Incidencia



Glosario:

Incidencia:

Es un proceso que contempla la realización de un conjunto de acciones políticas de la ciudadanía organizada, dirigidas a influir en aquellos que toman decisiones y lograr cambios en las políticas públicas mediante la realización de acciones planificadas en un plazo razonable.

Elementos a tener en cuenta:

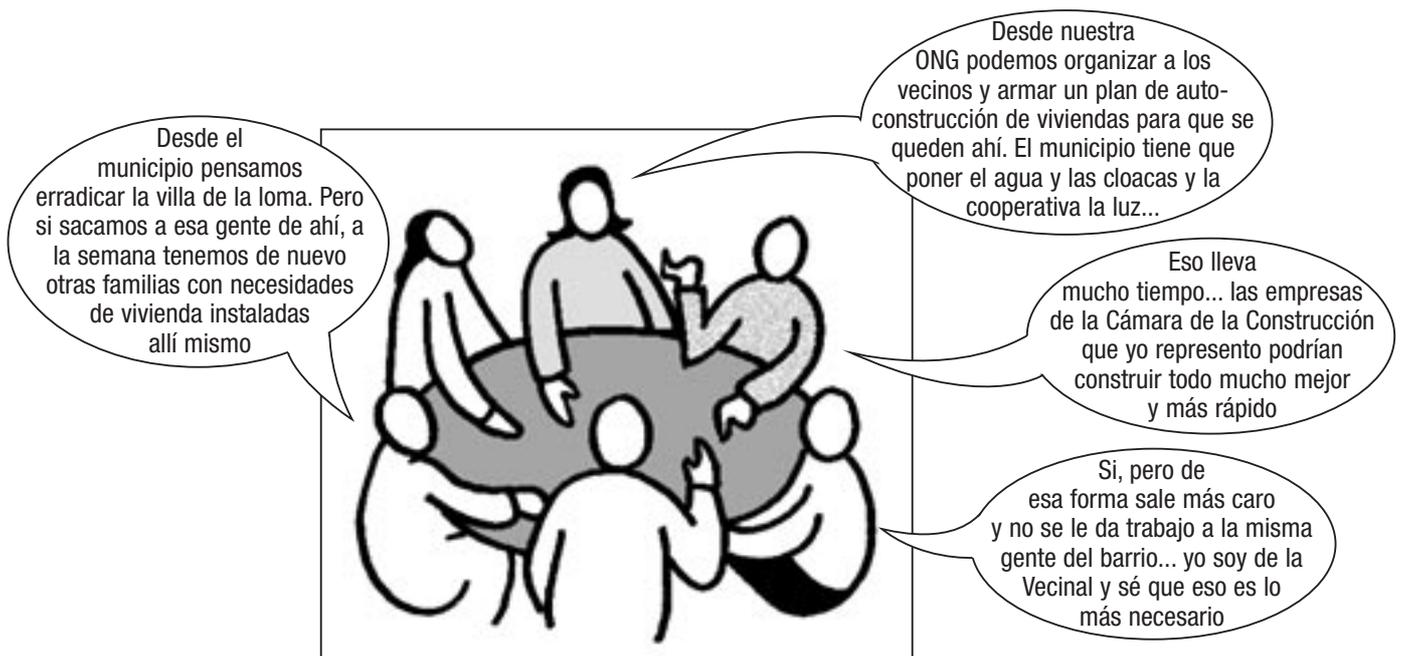
- Noción de proceso.
- Noción de organización
- Noción de cambio
- Noción de Estado
- Noción de acción planificada

Las posibilidades y oportunidades para que las organizaciones sociales sean consultadas, gestionen y controlen proyectos se han ampliado. En algunos casos esto se da porque desde el ámbito gubernamental se impulsa y promueve esta participación. En otros casos, porque las propias organizaciones sociales son las que demandan participar de esos espacios. De un modo u otro es importante analizar y reflexionar sobre la forma en que participan las organizaciones para poder influir en los ámbitos de decisión.

No siempre las organizaciones tienen como objetivo definido incidir en políticas, pero sí en la mayoría de los casos se plantean mejorar las condiciones de vida de las personas con las que trabajan, por lo que se hace necesario que las organizaciones analicen, reflexionen y evalúen acerca de su accionar, a fin de poder conocer si realmente llegan a influir en las decisiones que se toman.

Cuando se participa de un Espacio Asociativo, es muy posible que las diferentes organizaciones que lo integran tengan visiones diferentes sobre un mismo aspecto de la realidad, sobre los problemas a resolver y sobre las diferentes alternativas de solución que se pueden aplicar.

A veces no son las organizaciones las que tienen diferencias, sino las personas que las representan en el Espacio. En algunas ocasiones estas diferencias tienen su origen en intereses sectoriales. Otras veces tienen que ver con formas de pensar, ideologías o prejuicios sociales. Veamos por ejemplo, qué puede ocurrir al discutir sobre la erradicación de un barrio carenciado:



Cada organización tratará de lograr que las otras acuerden con su postura, que el Espacio la tome para definir su Plan de Trabajo y que el gobierno municipal cambie sus políticas y disponga recursos o dicte normativas coherentes con estas posiciones.

En el caso anterior, es posible que la Cámara de la Construcción o una entidad empresarial vea un buen negocio en el tema y trate de lograr que el municipio decida construir un conjunto habitacional. La ONG tratará de que la villa se radique definitivamente y que se construya por ayuda mutua. La Vecinal está preocupada por el trabajo... por lo tanto si los empresarios garantizan dar trabajo a gente del lugar, quizás los apoyen, pero si el plan de autoconstrucción implica pagarle a los vecinos por construir sus casas también estarán de acuerdo con la autoconstrucción.

En los ejercicios de diagnóstico que se presentan más adelante realizamos preguntas sobre la incidencia lograda por su organización dentro del Espacio Asociativo y las estrategias puestas en juego para lograrla.

Indicadores de logro

Para facilitar la lectura de esta sección, elijan alguna iniciativa o proyecto que la propia organización haya llevado al Espacio Multiactoral y traten de ir aplicando los instrumentos que se van presentando en ese caso concreto y conocido. Si la organización no hubiera llevado ninguna propuesta o iniciativa propia hasta el momento, tomen alguna propuesta o iniciativa llevada por otras organizaciones participantes. El objetivo es que practiquen la aplicación de este modelo de evaluación para luego poder aplicarlo a otras acciones y proyectos.

Lo primero, entonces, es definir qué impactos, efectos y productos queremos lograr con las iniciativas que llevamos. Luego debemos definir qué indicadores usaremos para medir si logramos o no esos tres tipos de resultados.

Primero, se deberían definir los **indicadores de impacto**, ya que son los más relevantes, luego los **indicadores de efecto** que expresan los resultados intermedios y finalmente los **indicadores de producto** que nos van a permitir medir los resultados inmediatos a lograr.

Veamos el siguiente ejemplo:



Glosario:

Indicadores:

Los indicadores son, en planificación, lo que da el sentido de orientación a la acción. Expresan la "visión", hacia dónde se quiere ir.

En evaluación, los indicadores representan los contenidos a observar, manifestaciones concretas (fenómenos, hechos, discursos) posibles de observar y medir.

Indicadores de impacto, efecto y producto en un Programa de Autoconstrucción

Para el proyecto de autoconstrucción de la página 11, los indicadores serían:

indicadores de impacto: cantidad de familias que acceden a una nueva vivienda y mejoran sus condiciones de habitabilidad.

indicadores de efecto: cantidad de beneficiarios y técnicos capacitados en sistemas de autoconstrucción.

indicadores de producto: cantidad de viviendas construidas.

Si no se cuenta con información previa al comienzo del Programa, hay que realizar una evaluación ex-ante para tener datos de inicio y poder comparar con los mismos datos tomados al final del Programa.

Si queremos evaluar nuestra incidencia en vez de evaluar el Programa:

indicador de impacto: resoluciones del municipio y de los responsables del área de vivienda y disposición de los grupos beneficiarios; resultado de las gestiones del Espacio para conseguir insumos.

indicador de efecto: cantidad de instituciones y funcionarios que apoyan la propuesta.

indicador de producto: cantidad de reuniones realizadas y material informativo repartido.



Glosario:

Medios de verificación:

Definidos los indicadores para medir resultados, hay que elegir técnicas, instrumentos o medios para poder comprobar cuánto miden esos indicadores. Por ejemplo: si el indicador de un programa contra la desnutrición es la medición del peso y la talla de los niños, el medio de verificación consistirá en que una vez por mes o cada dos meses se pese y se mida a todos los niños que participan del programa.

Deben ser prácticos y económicos, y deben contribuir a supervisar y evaluar lo que se va haciendo.

Definir los medios de verificación supone decidir quién va a verificar, cuándo y qué recursos se necesitan para ello. En el ejemplo anterior: ¿quién va a pesar a los niños? ¿cada cuánto? ¿habrá que pagarle?

No todos los indicadores son iguales. De los indicadores que se utilicen para evaluar, dependerá dónde se pone la energía. La claridad de un programa, de un proyecto o de una iniciativa para lograr incidencia política se expresa en los indicadores de impacto que se eligen.

Al construir indicadores es importante dejar establecido por lo menos:

- el contenido a observar (¿qué?),
- el grupo de interés al cual se aplica (¿en quiénes se observará el resultado?),
- la magnitud del resultado (¿en cuántos de quiénes?),

El contenido o “el qué” de un indicador debe ser un “fenómeno” observable, es decir, deben ser hechos, acciones, obras posibles de describir, tales como: “un plan de desarrollo para la escuela de la comunidad elaborado con participación de líderes comunitarios”, “cantidad de viviendas construidas de tal tipo”. También pueden ser cosas que sucedieron y que se pueden contar: “cantidad de reuniones de organización del proyecto donde participen al menos el 40% de los vecinos involucrados y donde el 40% de los participantes como mínimo sean mujeres”.

A continuación incluimos algunos ejercicios de diagnóstico y evaluación que les permitirán aplicar estos conceptos y herramientas a la organización y a su participación en el Espacio Asociativo.

Ejercicio de diagnóstico y evaluación

La evaluación al interior de las organizaciones permite analizar la direccionalidad de las acciones que está desarrollando en relación con el Espacio Multiactoral y medir sus resultados e impacto.

Clave

Estos dos primeros ejercicios de evaluación permitirán generar la reflexión en la organización sobre la importancia que tiene la evaluación para el grupo y las causas por las que no se evalúa.

Desde el punto de vista de los miembros de la organización, consideran que las acciones de evaluación de lo que se realiza en relación al Espacio Multiactoral pueden contribuir a:

Reorientar la tarea que se está haciendo en la organización	
Redefinir los problemas sobre los que se propone intervenir la organización	
Planificar acciones a futuro en relación al Espacio o a otras organizaciones	
Saber dónde estamos parados	
Relacionar lo que estamos haciendo con lo que esperamos alcanzar	
Tener un espacio de aprendizaje grupal	
Otros (señalar)	

Consigna

En el primer cuadro, marquen una cruz en los casilleros que correspondan a las 3 contribuciones más importantes que tiene para ustedes la evaluación.

Luego, si no tienen instancias de evaluación, en el cuadro siguiente marquen con una cruz la/s causa/s de que no existan.

¿La organización cuenta con instancias de evaluación de su participación en el Espacio Multiactoral y de las acciones que realizan en ese marco?

Sí Parcialmente No

En caso negativo ¿Podrían indicar los dos motivos principales por los cuales no hay instancias de evaluación?

Por que no sabemos cómo evaluar	
Por que hace poco que se constituyó la Organización	
Por falta de decisión	
Por que no es necesario	
Por falta de recursos	
Por falta de tiempo	
Otros (señalar)	

Ejercicio de diagnóstico y evaluación

Hayan evaluado hasta el momento o no, les proponemos analizar tres niveles de resultados de la actuación de la organización en el Espacio Multiactoral:

1. las decisiones tomadas por las organizaciones y los recursos puestos a disposición para resolver problemas de acuerdo a propuestas planteadas por la organización (impacto),
2. las adhesiones y los cambios de posición de las organizaciones gubernamentales y ONGs que integran el Espacio Asociativo apoyando las iniciativas de la organización (efectos),
3. las actividades realizadas por la organización para lograr dicha incidencia (productos).

¿Han logrado que el gobierno y las otras organizaciones tomen decisiones concretas o han dispuesto recursos que permitan mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios a partir de las propuestas realizadas y/o promovidas por la organización en el Espacio Asociativo?

Decisiones, resoluciones, ordenanzas y aportes que permitan...	1	2	3	4	5
Acceso a nuevos recursos					
Acceso a nuevos servicios o a información					
Mejoras en las condiciones de salud					
Mejoras en las condiciones de educación					
Mejoras en las condiciones de vivienda y saneamiento					
Mejoras en las condiciones laborales					
Mayor capacidad de gestión en los beneficiarios					
Mayor poder de decisión de los beneficiarios					
Otras mejoras en las condiciones de vida (señalar)					
Otros (señalar)					

Clave

Estos ejercicios de evaluación permitirán reflexionar sobre la incidencia de la organización en el Espacio Multiactoral

Consigna

Les pedimos que marquen las distintas posibilidades, en una escala donde 1 es el valor menor y 5 el mayor.

En el mismo sentido, ¿se produjeron cambios de posición en las organizaciones que integran el Espacio Asociativo, sean organizaciones de la sociedad civil o gobiernos locales, a favor de posturas, iniciativas, propuestas llevadas por la organización?

😊 Muchos cambios de posición Pocos cambios Ningún cambio ☹️

Consigna

Describe los cambios logrados en las líneas.

¿Qué acciones podrían identificar que hayan contribuido a los cambios señalados (productos)?

Acuerdos y/o convenios con otras organizaciones del Espacio	
Investigaciones específicas para determinar la viabilidad de las propuestas	
Aporte de información técnica o científica para apoyar las posturas	
Presentación de casos y experiencias de otras localidades	
Elaboración de nuevos proyectos / iniciativas	
Realización de talleres, seminarios o cursos invitando a los otros integrantes	
Utilización de bases de datos y estadísticas como respaldo a las propuestas	
Campañas de difusión y comunicación para movilizar a la opinión pública	
Evaluar las políticas y acciones del Espacio haciendo participar a los beneficiarios	
Otros (señalar)	

Consigna

Marquen una cruz en los casilleros correspondientes a las acciones identificadas.

Es importante saber si esos resultados guardan relación con los objetivos de la organización (ver páginas 17 a 21 del Cuaderno N°1 destinado a las organizaciones de la sociedad civil). Les proponemos como ejercicio relacionar los objetivos planteados con los resultados obtenidos.

Aspecto a evaluar	Objetivos que se había planteado la organización	Resultados alcanzados en el Espacio Multiactoral
Decisiones logradas para mejorar la calidad de vida de la población		
Capacidad de influir sobre las otras organizaciones que participan del espacio		

Califiquen de 1 a 5 cómo se ven ustedes en cada uno de los siguientes aspectos. 1 implica que no se cumple la afirmación para nada y 5 que se cumple de modo pleno.

- 1 2 3 4 5 Impactos de la organización en el Espacio Multiactoral**
- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | • La organización incide en las decisiones que se toman. |
| <input type="checkbox"/> | • La organización incide en la asignación de los recursos. |
| <input type="checkbox"/> | • Se lograron los objetivos propuestos por la organización al participar en el Espacio. |
- Cambios en la organización a partir de su participación en el Espacio Multiactoral**
- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | • Se amplió la cobertura y el impacto de las acciones de la organización. |
| <input type="checkbox"/> | • La organización amplió las motivaciones que tenía al incorporarse al Espacio. |

En caso de que los valores obtenidos en algunos de los aspectos analizados en la ponderación anterior sean deficitarios les proponemos pensar qué cambios viables harían en las estrategias y acciones que lleva a cabo la organización.

Consigna

Escribir tres cambios posibles.

Evaluación y ponderación de los resultados:

Este proceso de evaluación seguramente les permitirá encontrar sus fortalezas y debilidades y analizar distintas maneras de superarlas.

Los instrumentos de evaluación presentados permitirán reflexionar en la organización sobre la incidencia que logran tener en el Espacio Asociativo y el impacto de las acciones que están desarrollando, así como sobre las posibilidades de ampliar la cobertura y las motivaciones de la organización al participar del Espacio.

En términos generales se puede decir que cuantos más cambios se logren en el Espacio y en las otras organizaciones, más incidencia tendremos.

Las siguientes actividades, que también pueden aplicarse en el Espacio Asociativo, podrán ayudar a mejorar los aspectos que resultaron deficitarios en las evaluaciones anteriores.

Actividad 1: Construyendo indicadores de logro de nuestra incidencia en el Espacio Multiactoral

La actividad que les proponemos consiste en destinar una reunión de los integrantes de la organización, para definir indicadores que permitan medir de modo concreto y objetivo la capacidad de la institución para incidir en las políticas sociales que tiene el Espacio Asociativo.

Definan objetivos precisos en el tiempo (pueden tomar como base la lista del primer ejercicio de la página 16) y los indicadores con los cuales podrían verificar, en el corto, mediano y largo plazo que se va avanzando hacia esos objetivos (espacio en los medios, organizaciones que expresen su apoyo, proyectos aprobados, recursos aportados, leyes, decretos u ordenanzas aprobados, etc.).

Actividad 2: Hoy evalúan los beneficiarios

Es muy común que, además del Estado, en los Espacios Multiactorales participen organizaciones intermedias y no gubernamentales pero no organizaciones de base que puedan comunicar los puntos de vista de los beneficiarios. Las OSC terminan funcionando como intermediarias con los organismos de financiamiento y las propuestas y proyectos diseñados no apuntan a resolver las reales necesidades. Consultar con los beneficiarios, e incluirlos en los momentos de evaluación de forma activa permite incorporar su perspectiva y sus propias soluciones al Plan de Trabajo.

Convoquen a una reunión a unos 50 beneficiarios de las acciones que realizan, traten que participen personas que representen todas las posturas posibles (dirigentes y vecinos comunes, vecinos activos que colaboran y vecinos que sólo reciben, gente cercana al Espacio y gente opositora, etc.)

Apliquen en ese grupo, la actividad “el árbol de problemas” de la página 18 y 19 del cuaderno N° 2 destinado a las OSC. Comparen luego los resultados obtenidos con los problemas identificados por los representantes de las organizaciones que integran el Espacio asociativo. Luego, rediseñen el Plan de Trabajo a partir de las conclusiones obtenidas de esa comparación.



Bibliografía

"Documento Programa de Fortalecimiento Institucional para los Consejos Consultivos", mimeo, Buenos Aires, junio de 2002.

Relatoría Final de la Consulta Nacional de Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Argentina, 18 y 19 de octubre de 2000, Buenos Aires.

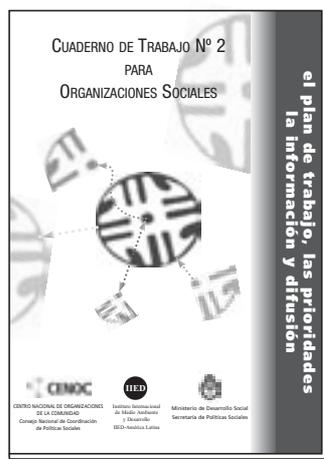
Karpf, Luis; Felcman, Isidoro; Otero, Alejandro. Aportes para el seguimiento del desarrollo organizacional de las ONGs. Cuaderno de trabajo N° 1. FICONG/IIED, Buenos Aires, 1994.

Pérez Coscio, Luis y Walker, Eduardo. Evaluación de efecto e impacto social. Cuaderno de Trabajo N° 5. FICONG/IIED, Buenos Aires, 1998.

Manual de Incidencia Política, Grupo Propuesta Ciudadana. Programa Participa Perú. Lima, Perú, 2003.

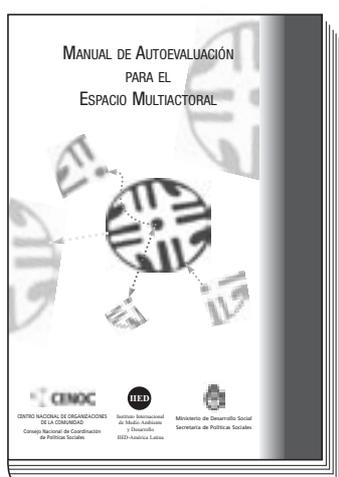
Fundación Arias. Hacia una aproximación Teórica de Incidencia. Mimeo. 2003

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y DE TRABAJO



Este cuaderno que hoy tienen en sus manos forma parte de un conjunto de herramientas integrado por:

- **3 Cuadernos de autoevaluación** para las organizaciones (éste es el tercero)
 1. Democracia y asociatividad
 2. El plan de trabajo, las prioridades, la información y difusión
 3. Incidencia e impacto social



- **1 Manual de autoevaluación** para el Espacio Multiactoral.

Estos materiales fueron pensados para ser leídos y discutidos en grupo.