

La evaluación de impacto y las organizaciones de la sociedad civil en México

AGUSTÍN LORENZO RODRÍGUEZ AKÉ

Evaluación de impacto es una palabra que evoca muchos significados en el ecosistema de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México. Su significado y operación se manifiesta de forma distinta de acuerdo con el contexto de trabajo o grupo con el que se esté trabajando.

Existen al menos tres perspectivas que podrían ser nombradas bajo este concepto. Una primera acepción es el de las *evaluaciones aleatorizadas* en las cuales la investigación se enfoca en la cuantificación del cambio que es atribuible de forma causal a una intervención, así como en la identificación de ingredientes activos y mecanismos de cambio. Un par de las organizaciones más conocidas que hacen ese trabajo son J-PAL del MIT (Gibson & Sautmann, s. f.) y el Innovations for Poverty Action (IPA), quienes de manera periódica realizan este tipo de estudios.

Impact assesment es otro de los términos que ha sido traducido al español como evaluación de impacto, aunque quizá una traducción más contextual sería valoración del impacto. Esta forma de aproximarse al fenómeno involucra la apreciación de aspectos sociales y ambientales que podrían ser afectados por proyectos de desarrollo, como minas, fábricas, perforación de pozos de petróleo, aeropuertos, carreteras, entre otras. Un ejemplo de organización conocida por la estandarización del tema es la Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, mejor conocida como la IAIA (Vanclay, 2015).

Una última acepción es la que le dan los fondos de inversión y las empresas sociales, cuya noción está enfocada en el reporte del desempeño social, ambiental y financiero de una organización. Una de las organizaciones más conocidas por su propuesta es Social Value UK y el Global Impact Investment Network (Network, 2019), quienes han

publicado la metodología de Social Return On Investment (Millar & Hall, 2013) y el Impact Reporting and Investment Standard (IRIS) de forma respectiva.

De las tres alternativas, es probable que las evaluaciones aleatorizadas sea la que más conecta con el sentido de lo que desean lograr las OSC cuando piensan en evaluación de impacto: demostrar que sus acciones funcionan y mejorar su efectividad en el campo. Sin embargo, es la aproximación que más exige un bagaje técnico y una dedicación de recursos que muy rara vez tienen a su disposición. El estado actual de capacidades de las OSC en México está aún lejos de poder operar con regularidad bajo esa forma de conceptualizar la evaluación de impacto. Inclusive, otras alternativas podrían generar resultados similares y elevar la calidad con que se rinden cuentas y se aprende de las experiencias de implementación.

A lo largo de este capítulo presentaré algunas piezas de evidencia con la intención de dar un panorama del estado actual de las capacidades de evaluación de las OSC en México y dar soporte a la tesis presentada en el párrafo anterior. Primero, revisaremos algunas precondiciones necesarias que han sido promovidas en la comunidad de evaluación como requisitos para poder realizar una evaluación de impacto que cumpla con su cometido. Segundo, compartiré y comentaré resultados de un diagnóstico con perspectiva de sistemas que se realizó en Jalisco con la intención de identificar alternativas factibles para mejorar la efectividad del sistema de innovación social.

En un tercer momento, presentaré un análisis de datos secundarios obtenidos en una muestra de 61 organizaciones de OSC de toda Latinoamérica en la que mediante observación se apreció su capacidad para la implementación de intervenciones basadas en evidencia.

La cuarta pieza para presentar es un análisis descriptivo de los resultados de capacidad instalada de 200 OSC de todo México que participaron en una convocatoria de financiamiento de proyectos de la Fundación Dibujando un Mañana y que fueron evaluadas a través de productos permanentes en cuanto a su capacidad para implementar el enfoque de Gestión para Resultado de Desarrollo (GpRD). Por último, ofreceré algunas ideas y reflexiones sobre cómo promover la generación de evidencia y la evaluación entre el ecosistema de OSC en México.

DE CUÁNDO REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE IMPACTO

Las evaluaciones de impacto son herramientas que implementadas de manera apropiada nos permiten conseguir varias metas importantes en el combate contra los problemas socioambientales. Por un lado, tienen el potencial para generar conocimiento nuevo y generalizable sobre el efecto de una intervención. Por otro, pueden permitirnos identificar y validar ingredientes activos y mecanismos de cambio, es decir, mejorar el modelo de intervención, depurar la teoría y facilitar la transportabilidad de las intervenciones. Sin embargo, la posibilidad de lograr lo anterior depende por completo de su calidad de planeación e implementación. Cuando los requisitos necesarios para una buena evaluación no están presentes, corremos el riesgo de hacer un uso ineficiente de nuestros recursos (Karlan & Gugerty, 2014).

Una primera precondition necesaria para poder caminar hacia la evaluación de impacto es la existencia de una teoría de cambio validada y con supuestos que guían la lógica de la intervención. De manera simplificada, esta suele representarse a través de un esquema o diagrama que nombra las acciones de intervención y las vincula con resultados a corto, mediano y largo plazo. Lo anterior suele significar que una organización tiene mucha claridad respecto a las cadenas causales que deben provocar el cambio deseado y los límites bajo los cuales funciona su intervención (Stein & Valters, 2012). De manera adicional, significa que una organización ha revisado si existe evidencia científica que respalda su planteamiento.

De la mano de lo anterior viene el aseguramiento de la fidelidad de implementación, que se puede entender como el grado o nivel con el que la organización se apegó al diseño de su intervención y la lleva a cabo tal como fue diseñada. Por ejemplo, una forma de ver lo anterior es calcular un porcentaje de cuanto de lo que fue diseñado se realizó como fue ideado (Carroll et al., 2007). Como precondition necesaria a una evaluación de impacto, saber que una intervención se implementa con fidelidad contribuye a la validez interna de la evaluación y ha poder identificar los ingredientes activos de la intervención.

Por último, una de las precondiciones más importantes para que una evaluación de impacto pueda cumplir su cometido y tal vez la condición que representa uno de los mayores retos para una evaluación de impacto

es tener un grupo de comparación o contrafactual, que de manera técnica es llamado de control y es estadísticamente idéntico al grupo de tratamiento. Sin un contrafactual adecuado, nuestra evaluación pierde la capacidad para atribuir causalidad del efecto a la intervención implementada y perdemos la posibilidad de mejorar la teoría al no poder identificar variables mediadoras (White, 2009).

Estas tres condiciones son solo algunas de las precondiciones más importantes que se requieren para poder valorar la factibilidad de llevar a cabo una evaluación de impacto. Otros autores (Gugerty & Karlan, 2018) proveen una lista más extensa sobre precondiciones necesarias. Sin embargo, estas tres precondiciones son quizá las de mayor centralidad al considerar realizar o no una evaluación de impacto.

La dificultad técnica y logística que conlleva asegurar los tres elementos anteriores es mucho de lo que hace que una evaluación de impacto sea una labor colaborativa entre academia y OSC en la mayor parte de los casos (Aniekwe, Hayman & Toner, 2012). El rol de la primera es salvaguardar los aspectos que corresponden con la planeación y análisis, y el rol de la segunda la implementación de una intervención con calidad y la recolección de datos confiables. En suma, un reto que demanda capacidad de articulación entre quienes desean implementarla.

En la primera pieza de evidencia a comentar, abordaremos la perspectiva que tienen los integrantes del sistema de innovación social de Jalisco sobre la evaluación de impacto. La perspectiva que aporta esta pieza es relevante porque ayuda a conocer cómo se ven las OSC a sí mismas en cuanto a sus retos y necesidades para lograr sus objetivos.

LA DINÁMICA DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN SOCIAL DE JALISCO

Los abordajes de dinámica de sistemas son uno de los tipos de diagnóstico que pueden aumentar nuestra comprensión de las razones que mantienen un problema en el tiempo. Bajo esta premisa, en el año 2019 el Centro de Innovación Social de Alto Impacto de Jalisco (CISAI), con el apoyo de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (SICYT) y facilitación del Colectivo de Diseño Disruptivo, realizaron un estudio del sistema de innovación social de Jalisco. La iniciativa en cuestión fue concebida con el

objetivo de identificar formas de contribuir de forma efectiva al desarrollo de condiciones más favorables para la creación de innovación social basada en evidencia en el estado de Jalisco (Morales et al., 2019).

De acuerdo al reporte del trabajo (Morales et al., 2019), las organizaciones proponentes escogieron una metodología inspirada en la práctica sistémica. Bajo el enfoque metodológico que seleccionaron se buscaron reunir diferentes perspectivas para la construcción de una visión en común, identificar los factores que favorecen o perjudican el desarrollo del ecosistema, identificar los ciclos de retroalimentación que regulan el comportamiento observado e identificar oportunidades de intervención con la mayor factibilidad de implementación y de tamaño de impacto.

En cuanto a los participantes del proceso, se identificaron cuatro tipos de organizaciones involucradas en el ecosistema de innovación social de Jalisco: 1) actores de financiamiento de la innovación social; 2) generadores de conocimiento y reguladores, como universidades y centros de investigación; 3) agentes del cambio social, como empresas sociales y OSC; y 4) proveedores de servicios especializados en temas diversos, como fondos, evaluación, impuestos, incubadoras y fortalecedoras. La lista preliminar permitió identificar a embajadores potenciales de cada tipo de organización. Las características para considerar a alguien como potencial embajador fueron la residencia en Jalisco, la familiaridad con el ecosistema de innovación social y el interés en contribuir de manera activa al desarrollo del ecosistema. Fueron invitados representantes de 31 organizaciones y 21 aceptaron la invitación.

El proceso metodológico de la iniciativa incluyó cinco etapas, de las cuales son tres las que se enfocaron en el mapa de sistemas y en la identificación de puntos de apalancamiento. El proceso completo tardó once semanas que incluyeron nueve sesiones de casi tres horas cada una, entre enero y marzo de 2019. Primero, generaron una visión en común. Lo anterior implicó la integración de participantes, cocrear una visión del ideal para Jalisco y explorar los aspectos que facilitan o dificultan llegar a ese ideal. Segundo, se profundizó en entender lo que impide o facilita llegar al ideal. A lo largo de tres sesiones se analizaron diferentes relaciones de causa y efecto y se identificaron ciclos de retroalimentación que explican la dinámica del sistema. Tercero, se enfocó en identificar oportunidades de intervención de acuerdo con los descubrimientos obte-

nidos con el mapa de sistema. La reflexión se hizo tanto individual como de manera colectiva bajo la consideración de que la perspectiva sistémica involucra a la colectividad.

El primer resultado del trabajo colaborativo fue la creación de una visión común para el ecosistema de innovación social: las organizaciones en Jalisco visualizan un ecosistema con condiciones óptimas en lo material, institucional, político, social y de capacidades para poder contribuir al desarrollo social. Desean trabajar de forma colaborativa y generar evidencia del impacto que tienen sus intervenciones en los problemas sociales que combaten.

El segundo resultado importante fue el mapa de dinámica de sistema, que dio como resultado la estructura central que puede verse a detalle en la figura 3.1. Cada círculo representan una variable que puede aumentar o disminuir, el tamaño del círculo es una apreciación de la importancia de la variable, y cada flecha indica una relación de causa-efecto. De manera adicional, para fines de comprensión narrativa se añadieron números que se referenciaran para compartir una narración de la dinámica del sistema.

De acuerdo con lo plasmado por los participantes, se percibe que las organizaciones que participan en el ecosistema de innovación social de Jalisco se encuentran algo desarticuladas (1). Lo anterior dificulta la creación de una visión sistémica en donde los problemas se piensan de forma no-sectorizada (2), que su vez contribuye a una baja especialización (3) de los miembros del sistema.

La baja especialización (3) genera saturación de actividades a las organizaciones y las lleva a operar al límite de su capacidad (4). Lo anterior repercute en una focalización sobre la ejecución e implementación de proyectos que reduce en gran medida la disponibilidad de recursos para la articulación (1) con otras organizaciones y para la sistematización de aprendizajes (5).

Cuando la sistematización (5) de aprendizajes se encuentra reducida, es común que las organizaciones elijan indicadores de esfuerzo y no de resultados o evidencia, lo cual reduce la calidad de la evaluación (6). Lo anterior se ve reforzado a través del comportamiento de organizaciones filantrópicas, incubadoras, dependencias gubernamentales, entre otras, quienes en su mayoría aún no exigen (7) sistematización del aprendizaje (5) y evaluación (6). Lo anterior se ve reflejado de manera doble. Por un

FIGURA 3.1 ESTRUCTURA CENTRAL DEL MAPA DE DINÁMICA DE SISTEMAS



lado, se reducen de las oportunidades de aprendizaje (8) que a su vez deterioran a las capacidades (4) de los integrantes del sistema de innovación social. Por el otro, se desconoce el nivel de progreso en el combate a las problemáticas socioambientales (13).

Las organizaciones filantrópicas de soporte al sistema también influyen al sistema a través de favorecer incentivos (9) que fomentan la acción individual, que a su vez refuerza el bajo nivel de articulación (1) y colaboración en el ecosistema.

El bajo nivel de evidencias de impacto (6) también dificulta que la innovación social se incluya en la agenda política y publica (10). Ante una práctica con baja credibilidad y evidencia se aumentan las barreras para que la innovación social se posicione como un tema prioritario y se afectan las condiciones legales e instituciones (11) con la que operan los actores del sistema y con el que se financia y desarrolla al propio ecosistema.

Por último, las condiciones legales e institucionales (11) desfavorables, como leyes y reglamentaciones, merman al sistema. Por un lado, afectan las capacidades (4) y, por el otro, generan un aumento de la desconfianza, desmotivación y desgaste de los actores (12), que a su vez se encuentra afectado de manera negativa por la falta de percepción del progreso en el combate a las problemáticas socioambientales (13). En suma, la dinámica del sistema de innovación social de Jalisco está entrelazada de una forma que se frena la evolución y capacidad del sistema para combatir y reducir los problemas socioambientales que afectan a la región.

Con la estructura central del mapa de dinámica de sistemas clarificada, los participantes del proceso procedieron a la etapa tres en la que identificaron puntos de apalancamiento. En otras palabras, se identificaron cuáles son las variables clave y partes del sistema que de ser modificadas podrían generar cambios favorables.

El consenso logrado por los participantes ilumina tres variables que pueden moverse tanto en lo individual como en lo colectivo y cuyo potencial de influencia el cambio es importante y significativo. Primero, la variable de articulación (1) orientada a la especialización y capacitación podría detonar cambios importantes en las capacidades del ecosistema. Segundo, la variable de incentivos (9) orientados hacia la evidencia de impacto y hacia la acción colaborativa podría reforzar la fuerza del apalancamiento en la articulación. Tercero, aumentar la sistematización (5) y

evidencias (6) de las iniciativas tiene el poder de legitimar las acciones del ecosistema que influyen las políticas públicas y para mostrar el grado de avance que se tiene en el combate a los problemas socioambientales (13), así como la virtud de reducir la desconfianza y desgaste (12) de los actores del ecosistema.

El mapa de la dinámica de sistema de innovación social de Jalisco nos permite observar la autopercepción que tienen las organizaciones sobre sí mismas y sobre las fuerzas que encaminan sus esfuerzos al éxito o fracaso. Si bien, esta autopercepción sugiere que las OSC concuerdan en que la capacidad de generación de evidencia sobre su impacto es escasa y que el uso de intervenciones o modelos basados en evidencia podría incrementar su efectividad y credibilidad, la información empírica que tenemos al respecto es aún escasa. En la segunda pieza de evidencia veremos algunos valores numéricos sobre la capacidad de las organizaciones y obtendremos una mirada complementaria a la del mapa de dinámica de sistemas.

LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS BASADOS EN EVIDENCIA ENTRE ORGANIZACIONES PARA LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA ÍNTIMA DE PAREJA

En el año 2022 surgió una colaboración entre la Embajada Británica en la Ciudad de México y el CISAI del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) llamado “Poner fin a la violencia contra mujeres y niñas en América Latina”. El proyecto se centró en identificar desafíos y prioridades comunes para el trabajo regional en la prevención de la Violencia Contra las Mujeres y las Niñas (VCMN), así como en compartir enfoques basados en evidencia del programa What Works to Prevent Violence del Reino Unido en ocho países de América Latina: México, Honduras, Guatemala, El Salvador, Colombia, Perú, Argentina y Bolivia (El Informador, 2021).

El proyecto tuvo un proceso de reclutamiento para identificar organizaciones a lo largo de los ocho países participantes. Establecieron como criterio de inclusión que las organizaciones realizaran proyectos de tipo comunitario o de atención directa a personas y como criterio de exclusión a quienes se enfocasen en investigación, estrategias de comunicación y

activismo, y tuvieran menos de cinco años de experiencia. Con la información mencionada se pidió a expertos del ITESO y de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina referencias de organizaciones basándose en su experiencia y conocimiento de sus países. La lista inicial contuvo a 83 organizaciones, de las cuales se incluyó a 47 organizaciones y 7 universidades.

El siguiente paso fue estimar el nivel de conocimiento y capacidades para implementar intervenciones basadas en evidencia entre los potenciales participantes con la intención de establecer la ruta de aprendizaje óptima al nivel de capacidad. En consecuencia, el equipo de trabajo decidió usar el Marco Consolidado para la Investigación en Implementación, conocido como CFIR (Damschroder, Reardon & Lowery, 2020).

El CFIR es un marco que informa y orienta sobre algunas de las variables para prospectar la capacidad de implementar una intervención basada en evidencia. Incluye cinco dominios principales (la intervención, el entorno interno y externo, los individuos involucrados y el proceso mediante el cual se logra la implementación) y subdominios para cada uno de ellos. El equipo decidió explorar dos dominios (entorno interior y exterior) y seis subdominios: necesidades y recursos de los pacientes, cosmopolitismo, características estructurales, redes y comunicaciones, cultura y preparación para la implementación. En la tabla 3.1 se puede observar de manera más detallada el anidado y las definiciones.

Para poder obtener un estimado del nivel de capacidad para implementar una intervención basada en evidencia, el equipo desarrolló una herramienta de verificación de productos que ayudaran a valorar de manera observacional si los posibles participantes cumplen con los criterios derivados del CFIR (Damschroder et al., 2020). Dos observadores del equipo revisaron los sitios web y medios digitales en busca de evidencia a favor de las variables de capacidad para la implementación. La tabla 3.2 muestra con más detalle los indicadores revisados.

En la figura 3.2 se pueden apreciar los resultados desagregados de la valoración de capacidad para la implementación de modelos basados en evidencia entre las organizaciones participantes. Para fines de análisis y contraste interpretaré las diferencias mayores o iguales a 20 puntos porcentuales como grandes, las mayores o iguales a 15 y menores de 20 como medianas, y las menores de 15 como pequeñas.

TABLA 3.1 SUBDOMINIOS ESPECÍFICOS DEL CFIR

Dominio/subdominio	Significado
Entorno externo	
Necesidades y recursos del paciente	La medida en que las necesidades de las personas, así como las barreras y facilitadores para satisfacer esas necesidades, son conocidos y priorizados con precisión por parte de la organización.
Cosmopolitismo	El grado en que una organización está interconectada con otras organizaciones externas.
Entorno interno	
Características estructurales	La arquitectura social, la edad, la madurez y el tamaño de una organización.
Redes y comunicaciones	La naturaleza y calidad de las redes sociales y la naturaleza y calidad de las comunicaciones formales e informales dentro de una organización.
Cultura	Las normas, los valores y las suposiciones básicas de una organización determinada.
Preparación para la implementación	Los indicadores tangibles e inmediatos del compromiso organizacional con su decisión de implementar una intervención.

Fuente: Damschroder et al. (2020). La traducción de las definiciones es del autor.

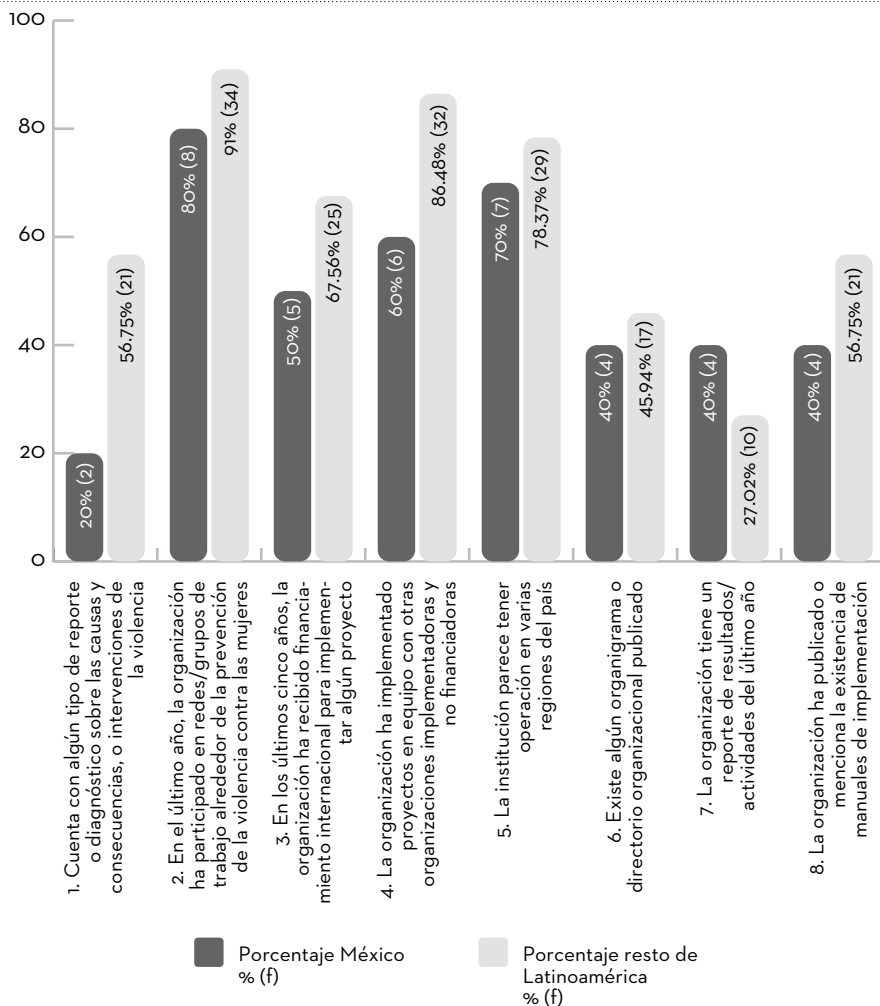
Dos indicadores en los que el valor observado para México contrasta de forma grande y negativa en comparación de las organizaciones observadas en el resto de Latinoamérica es el indicador uno sobre contar con algún tipo de reporte diagnóstico y el indicador cuatro sobre haber implementado proyectos con otras organizaciones. Ambos resultados apuntan a la misma dirección que dos de los descubrimientos del mapa de dinámica de sistemas. Por un lado, la presencia de menos organizaciones que implementan proyectos en equipo refuerza la idea de que el sistema está desarticulado. Por el otro, la discrepancia sobre contar con un diagnóstico refuerza la idea de que las OSC en México tienen pocas capacidades para sistematizar y generar evidencia.

Dos diferencias de tamaño mediano con el contraste en una dirección desfavorecedora para México son el indicador tres sobre la recepción de financiamiento internacional y en el indicador ocho sobre haber publicado o mencionar la existencia de manuales de implementación.

TABLA 3.2 LISTA DE INDICADORES POR DOMINIO Y SUBDOMINIO SELECCIONADOS DEL CFIR

Dominio	Subdominio	Indicador	Verificador
Entorno externo	Necesidades y recursos del paciente	1. Cuenta con algún tipo de reporte o diagnóstico sobre las causas y consecuencias, o intervenciones de la violencia.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno externo	Cosmopolitismo	2. En el último año, la organización ha participado en redes/grupos de trabajo alrededor de la prevención de la violencia contra las mujeres.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno externo	Cosmopolitismo	3. En los últimos cinco años, la organización ha recibido financiamiento internacional para implementar algún proyecto.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno externo	Cosmopolitismo	4. La organización ha implementado proyectos en equipo con otras organizaciones implementadoras y no financiadoras.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno interno	Características estructurales	5. La institución parece tener operación en varias regiones del país.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno interno	Redes y comunicaciones	6. Existe algún organigrama o directorio organizacional publicado.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno interno	Cultura	7. La organización tiene un reporte de resultados/actividades del último año.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno interno	Preparación para la implementación	8. La organización ha publicado o menciona la existencia de manuales de implementación.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.

FIGURA 3.2 RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LOS INDICADORES DE CFIR EN MÉXICO Y LATINOAMÉRICA



El primer dato podría considerarse en línea con la autopercepción reportada por las organizaciones desde una perspectiva de especialización, bajo el supuesto de que una organización internacional buscará una OSC enfocada y madura sobre algún tópico en particular. De manera similar, la diferencia negativa en cuanto a la publicación o presencia de manuales sugiere que la sistematización y capacidad para generar evidencia se encuentra reducida.

Por último, tres diferencias menores son las observadas en el indicador dos sobre participación en redes, el indicador cinco sobre operación en varias regiones y el indicador seis sobre la existencia de un organigrama. Hasta cierto punto, estos resultados podrían parecer contradictorios con lo reportado en el mapa de dinámica de sistemas. Por un lado, la presencia de un organigrama y operación en varias regiones sugiere un nivel de capacidad considerable, aunque indicativo de madurez administrativa. Por el otro, la participación en redes contradice la idea de desarticulación. Sin embargo, esto podría indicar que el ecosistema se encuentra en un estadio más cercano a la articulación que a la desarticulación.

De manera conjunta, los resultados de esta pieza de evidencia se alinean con lo observado en el mapa de dinámica de sistemas y permiten apreciar algunos matices importantes. Primero, podría ser que la articulación entre las OSC de México se encuentre en un momento de menor resistencia para empujar la colaboración. Segundo, podría ser que las capacidades existentes se encuentren enfocadas en la operación administrativa de las OSC. Tercero, las capacidades para generar evidencia y sistematizar son las que parecen encontrarse de forma consistente más estancadas. Aunque estos resultados están limitados tanto por el tamaño de la muestra como por representatividad del ecosistema, se encuentran alineados con lo observado en el mapa de la dinámica de sistema de Jalisco.

LA CAPACIDAD DE GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO ENTRE OSC ENFOCADAS AL TRABAJO CON LA INFANCIA EN MÉXICO

Esta última pieza de evidencia se obtuvo gracias a la colaboración de Fundación Dibujando un Mañana (FDUM). FDUM fue creada en 1997 y su objetivo principal consiste en promover el desarrollo institucional y sus-

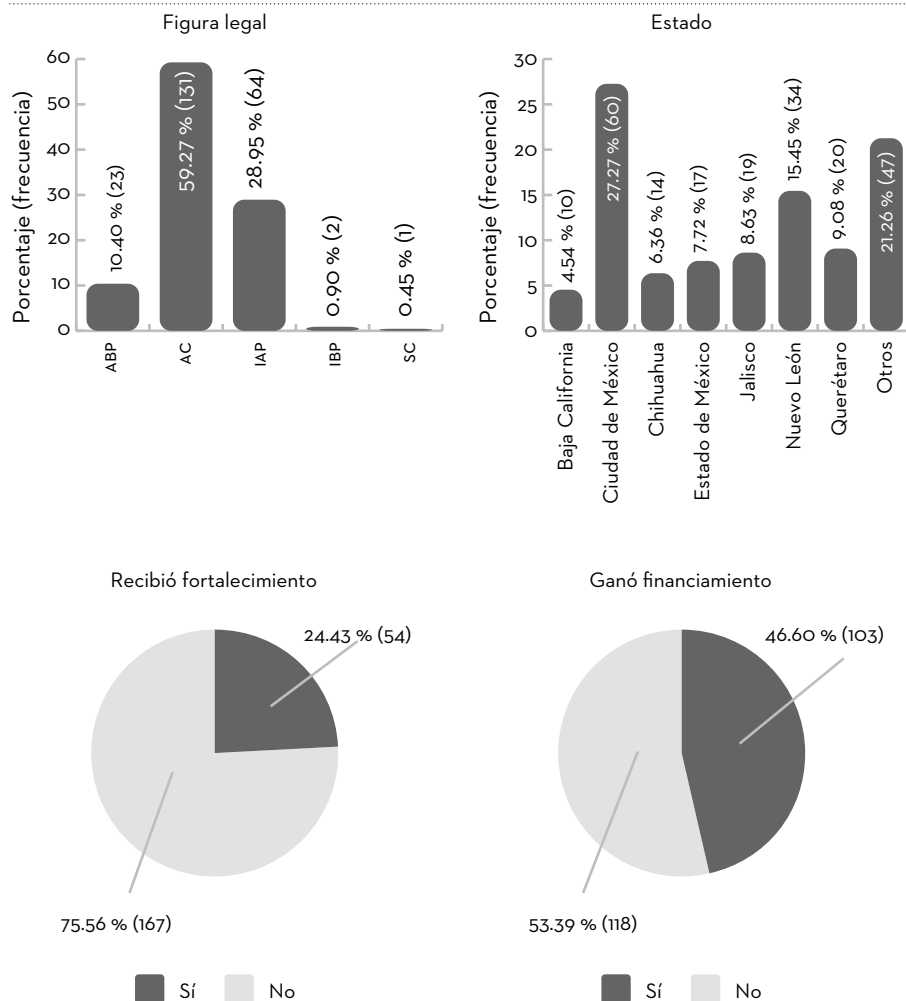
tentabilidad de OSC que atienden a niñas, niños y adolescentes. Como organización tienen un alcance nacional; trabajan en 21 estados de la república mexicana y sus apoyos han beneficiado a casi 540 mil niños, niñas y adolescentes mexicanos que viven en situaciones de vulnerabilidad.

FDUM lanza una convocatoria anual de financiamiento de proyectos que está abierta a organizaciones que trabajan con la infancia en México cada año. Las organizaciones interesadas tienen que aplicar a un proceso estandarizado para poder ser aceptadas como postulantes. Deben entregar documentación oficial, así como responder un cuestionario sobre capacidades organizacionales, entregar evidencia documental y una propuesta de proyecto para financiamiento. Una vez entregados los datos, validan la información legal de las organizaciones y realizan una valoración de la documentación entregada para poder generar un puntaje que describa la capacidad instalada de la organización bajo la perspectiva de gestión para resultados de desarrollo.

La base de datos facilitada por FDUM para su análisis contiene la línea base de cuatro ciclos de trabajo (2020, 2021, 2022, y 2023) y proviene de un reporte previo publicado en una colaboración con el CISAI (Rodríguez-Aké, 2024). La base contiene un total de 221 OSC, de las cuales 54 han participado en algún proceso de fortalecimiento de la fundación y 167 aún no lo han hecho. Para fines de análisis de esta sección, los resultados e interpretaciones se concentrarán sobre las OSC que no tienen historial de fortalecimiento y su contraste con quienes sí. Lo anterior bajo el supuesto de que la mayoría de OSC en México no han recibido un apoyo formal para incrementar sus capacidades organizacionales y que por tanto representan de manera potencial el estado natural en que se encuentran la mayoría de OSC en el ecosistema de innovación social.

En la figura 3.3 podemos apreciar la composición de las organizaciones participantes en los cuatro ciclos de convocatorias. Se puede apreciar que en su mayoría han sido figuras legales de tipo asociación civil. Siete estados concentran más de la mitad de los registros y, entre estos, Ciudad de México, Nuevo León y Querétaro son los estados con mayor participación. Asimismo, en la misma figura se aprecia que cerca del 75% de OSC no han recibido fortalecimiento y que del total de registros es poco menos de la mitad la que no recibió apoyo de FDUM para implementar su proyecto.

FIGURA 3.3 VARIABLES DESCRIPTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

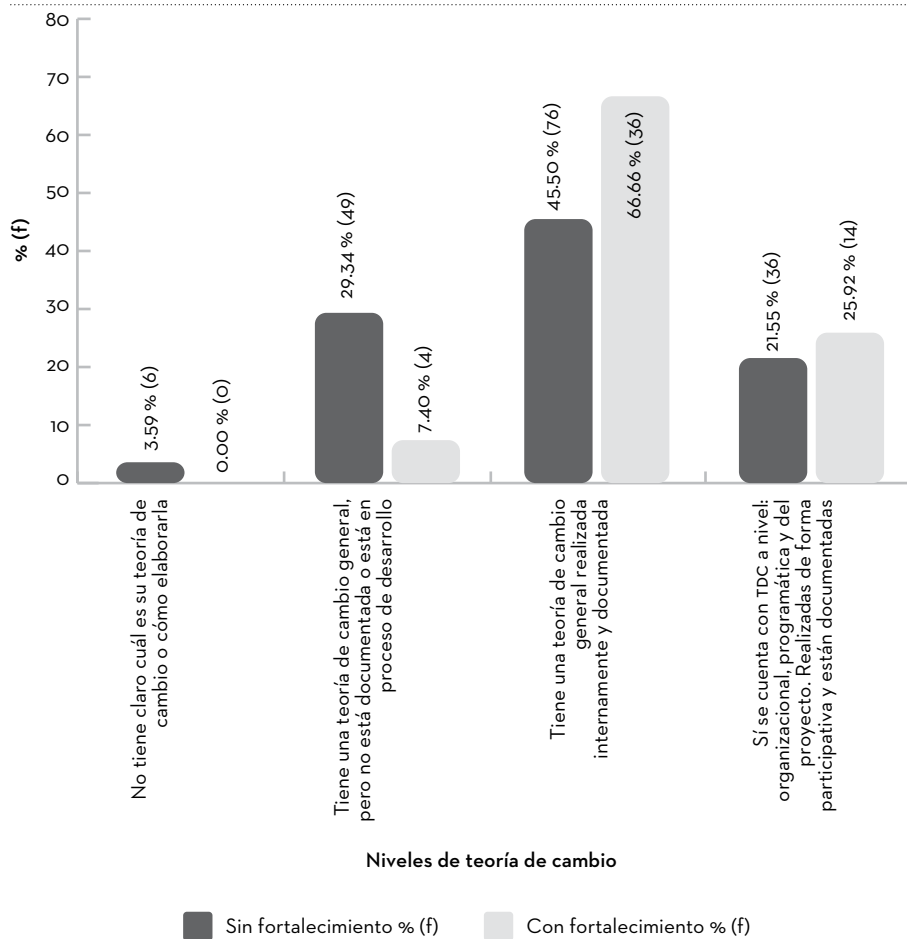


La medición de la capacidad instalada se da a partir de un proceso dual. Primero, las organizaciones llenan un cuestionario sobre preguntas de las dimensiones que conforman el constructo y adjuntan material que provee evidencia de la certeza de sus respuestas. A continuación, el equipo de FDUM revisa el contenido y realiza ajustes a las valoraciones según corresponda. Aunque el instrumento se conforma de diez dimensiones sobre capacidad instalada, para fines de este análisis solo se tomarán en consideración cuatro aspectos: teoría de cambio, alineación estratégica, sustento metodológico, monitoreo y evaluación.

Teoría de cambio es el primer elemento para revisar sobre la capacidad instalada entre las OSC valoradas por FDUM. Este elemento constituye una pieza importante en el trabajo informado por evidencia dado que hace explícita la mecánica a través de la cual una organización espera contribuir en generar un cambio, así como los supuestos y riesgos bajo los cuales opera. Como herramienta puede tener varios niveles de desarrollo que a su vez indican niveles de capacidad para el uso de evidencia en una OSC. Como se puede apreciar en la figura 3.4, las organizaciones con fortalecimiento en comparación con quienes no lo han recibido tienen una mayor proporción de organizaciones en los dos niveles más elevados de desarrollo sobre la teoría de cambio. Desde una perspectiva estadística, el fortalecimiento se encontró asociado al nivel de desarrollo de teoría de cambio ($\chi^2(3, N = 221) = 14.07, p < 0.01$). En otras palabras, más organizaciones que no han recibido fortalecimiento tienen niveles iguales o menores a una teoría de cambio general pero no documentada. Lo anterior refuerza el argumento presentado en secciones anteriores de que las OSC tienen dificultades para sistematizar información y generar evidencia.

Aunado a lo anterior, la alineación estratégica de una organización es un indicador de la capacidad instalada porque permite identificar coherencia entre lo intencional y lo que se planifica para ejecutar, así como la forma en que se considera darle seguimiento. En la medida en que esta variable se encuentra más desarrollada, se puede inferir más capacidad para trabajar con una perspectiva basada en evidencia. En la figura 3.5 se puede observar la distribución de los niveles de desarrollo de acuerdo con haber o no recibido fortalecimiento. Desde una perspectiva estadística, se observó una relación significativa entre el fortalecimiento y el nivel de

FIGURA 3.4 CONTINGENCIA ENTRE LA VARIABLE DE FORTALECIMIENTO Y NIVELES DE TEORÍA DE CAMBIO



desarrollo ($\chi^2(3, N = 221) = 8.12, p < 0.05$). En otras palabras, las OSC que no han recibido fortalecimiento se encuentran en mayor proporción en niveles menores o iguales a tener proyectos alineados con un programa o a alinearlos de manera oportuna a convocatorias, en comparación con quienes sí han recibido fortalecimiento. Lo anterior puede ser interpretado como evidencia alineada a lo observado en el mapa de dinámica de sistema. Una capacidad para sistematizar baja que influye de forma negativa en el nivel de evidencia generada y en la percepción de avance.

El sustento metodológico del modelo de una organización es otro indicador de la capacidad de una OSC debido a que proporciona información sobre la alfabetización científica de la organización y en consecuencia su familiaridad con el uso de la evidencia. La información de la figura 3.6 presenta la distribución de los niveles de desarrollo de esta variable de acuerdo con haber recibido o no fortalecimiento. Los datos sugieren que no hubo una asociación significativa de forma estadística entre estas variables ($\chi^2(3, N = 221) = 6.78, p > 0.05$). Es decir, la distribución de porcentajes es muy similar entre ambas condiciones. Sin embargo, resalta la proporción de OSC que se encuentran en el nivel más alto de desarrollo; solo el 15% de OSC que no han recibido fortalecimiento ha realizado algún tipo de evaluación a su modelo y solo el 24% entre quienes sí han sido fortalecidas. En ambos casos, una proporción baja de OSC refuerza la idea de que la capacidad para generar evidencia en el ecosistema de OSC es baja en general.

Un último aspecto para considerar es el nivel de desarrollo del monitoreo y evaluación en una OSC. Como indicador nos informa sobre la capacidad que tiene la organización para dar seguimiento a sus metas y a su planificación, así como su potencial para tomar decisiones informadas por evidencia. De manera adicional, un sistema de monitoreo y evaluación sólido es una precondition necesaria para poder hacer evaluación de impacto. La figura 3.7 nos presenta la distribución de los niveles de esta variable entre quienes han recibido y quienes no han recibido fortalecimiento. Similar al resultado anterior, estas variables tampoco se encontraron asociadas entre sí ($\chi^2(3, N = 221) = 2.82, p > 0.05$). Sin embargo, resalta que las organizaciones sin fortalecimiento se encuentran en su mayoría por debajo del nivel requerido para encaminarse hacia evaluación de impacto; la mayoría de OSC sin fortalecimiento se encuentran por

FIGURA 3.5 CONTINGENCIA ENTRE LA VARIABLE DE FORTALECIMIENTO Y NIVELES DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

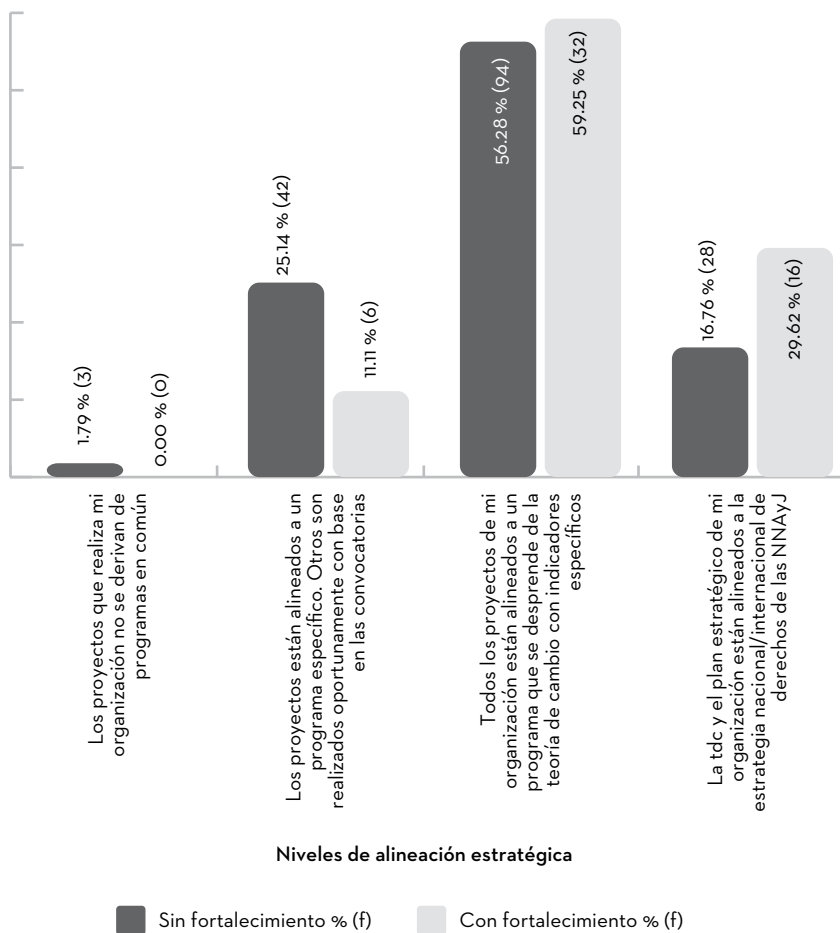


FIGURA 3.6 CONTINGENCIA ENTRE LA VARIABLE DE FORTALECIMIENTO Y NIVELES DE SUSTENTO METODOLÓGICO

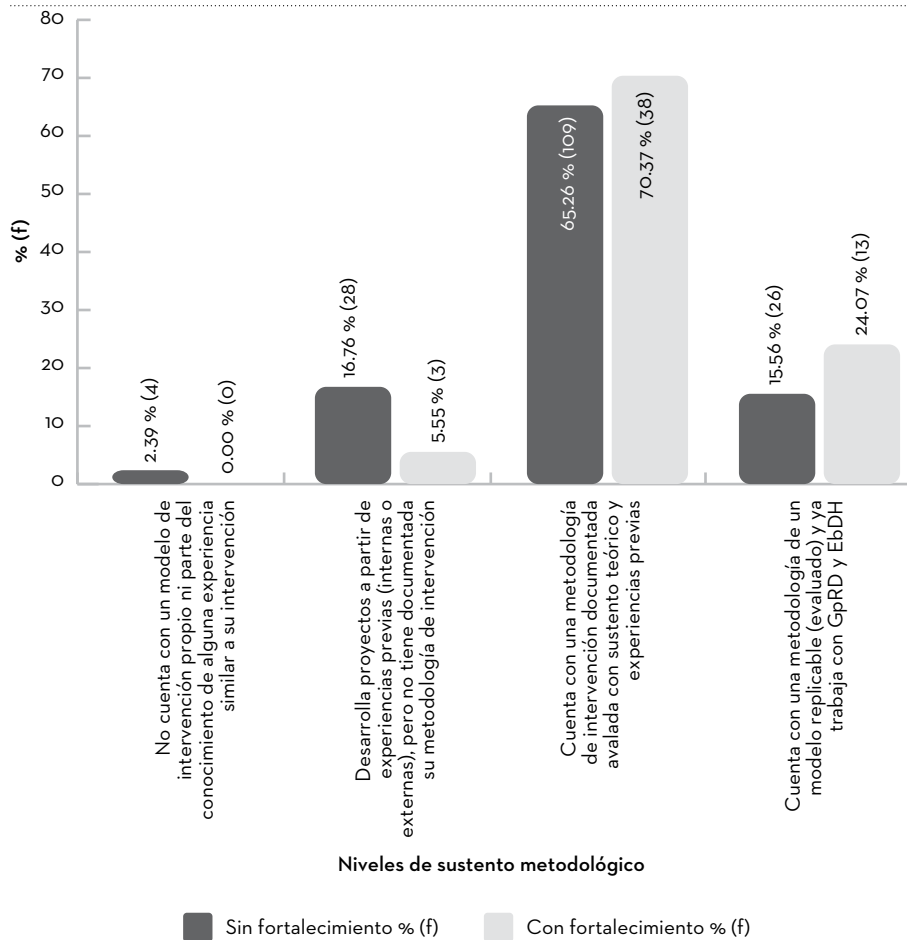
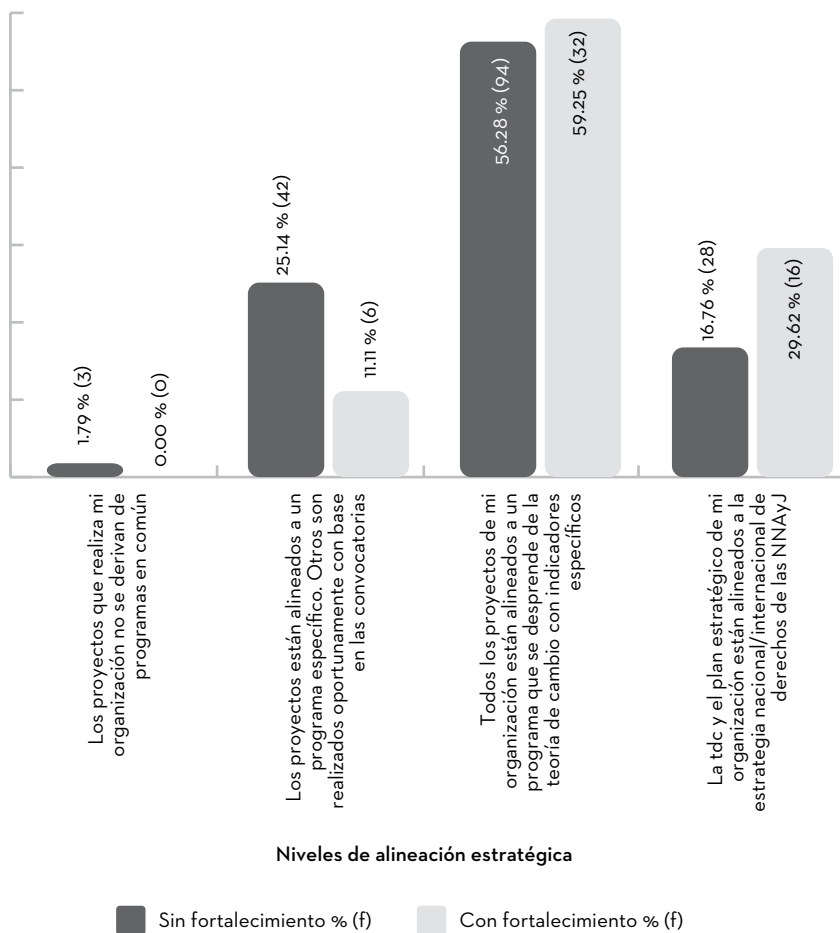


FIGURA 3.7 CONTINGENCIA ENTRE LA VARIABLE DE FORTALECIMIENTO Y NIVELES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN



debajo del nivel más alto y contempla tener instalado y consolidado en la operación un sistema para medir y valorar resultados.

UN SUMARIO DE LA REALIDAD EN CONTRASTE CON EL IDEAL

Las tres piezas de evidencia comentadas apuntan en direcciones similares respecto al estado actual de capacidad en el ecosistema de OSC para implementar evaluaciones de impacto. Las condiciones actuales del sistema de innovación social no se encuentran en una posición que facilite la ocurrencia de evaluaciones de impacto.

El mapa de la dinámica del sistema de innovación social de Jalisco nos permite apreciar que existe el reconocimiento de incapacidad para generar evidencia, pero que esto es solo una parte de un ciclo causal y vicioso que reduce la capacidad de las OSC para contribuir al combate de los problemas socioambientales.

La revisión sobre la capacidad de implementación de modelos basados en evidencia entre las OSC que previenen violencia íntima de pareja nos permite observar que los retos de articulación entre los actores tienen un respaldo empírico y que las capacidades reducidas para la sistematización se ven reflejadas en la reducida proporción de OSC que cuentan con reporte o diagnóstico de las problemáticas que atienden.

Por último, la revisión sobre la capacidad de gestión para resultados de desarrollo nos permite ver que el sistema de innovación social tiene retos importantes en el nivel de desarrollo de sus teorías de cambio, en la calidad de su estrategia de implementación, en sus capacidades para monitorear lo que hacen y en su capacidad para generar evidencia y evaluación. En suma, el conjunto de evidencia presentada da soporte a la noción de que el estado de capacidades de las OSC en México aún no se encuentra en un momento que facilite la adopción de evaluaciones de impacto y da pistas de aspectos que se tienen que fortalecer en el ecosistema para poder caminar hacia intervenciones con mayor sustento y evidencia.

¿CÓMO PODRÍAMOS...?

Es de interés común encontrar formas para fortalecer la capacidad de las OSC en cuanto a su combate de los problemas socioambientales y resulta

tentador sugerir respuestas a las situaciones observadas en este capítulo. En consecuencia, optaré por pensar en preguntas generadoras que podamos usar en procesos cocreativos para acciones de carácter sistémico.

Desde la evidencia sobre el nivel de articulación y colaboración en las OSC, ¿cuáles podrían ser formas en que propiciemos la colaboración entre los distintos actores que integran el sistema de innovación social?

Dado que una teoría de cambio sólida es una precondition para evaluar el impacto y las OSC en la actualidad tienen niveles de desarrollo que pueden mejorarse, ¿cómo podríamos facilitar la adopción de un paradigma de acción basado en la evidencia?

Debido a que contar con un sistema de monitoreo y aprendizaje es clave para mejorar la fidelidad de la implementación y el nivel de desarrollo actual es predominantemente menor al deseable, ¿cómo podríamos facilitar la inserción y consolidación de estos sistemas al interior de las OSC?

Dado que la proporción de organizaciones que ha realizado alguna evaluación a su modelo de intervención es baja, ¿cómo podríamos incrementar la cantidad de organizaciones que colaboran con universidades para generar evidencia de calidad?

Por último, ¿cómo podemos facilitar la generación de respuestas a estas preguntas?

REFERENCIAS

- Aniekwe, C. C., Hayman, R. & Toner, A. (2012). *Academic-Ngo Collaboration in International Development Research: A Reflection on the Issues* (SSRN Scholarly Paper 2995689). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2995689>
- Carroll, C., Patterson, M., Wood, S., Booth, A., Rick, J. & Balain, S. (2007). A conceptual framework for implementation fidelity. *Implementation Science*, 2(1), 40. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-40>
- Damschroder, L. J., Reardon, C. M. & Lowery, J. C. (2020). The Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR). En *Handbook on Implementation Science* (pp. 88–113). Edward Elgar Publishing. <https://bit.ly/4oD47R7>
- El Informador. (2021, noviembre 26). *Embajada Británica financia proyecto de género en Jalisco*. <https://bit.ly/4inAYrr>

- Gibson, M. & Sautmann, A. (s. f.). *Introduction to randomized evaluations*. The Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) <https://bit.ly/3Xh9jPl>
- Gugerty, M. K. & Karlan, D. (2018). Ten reasons not to measure impact—and what to do instead. *Stanf Soc Innov Rev*, 16(3), 41–47.
- Karlan, D. & Gugerty, M. K. (2014). *Measuring Impact Isn't for Everyone*. <https://doi.org/10.48558/3EC9-KP74>
- Millar, R. & Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. *Public Management Review*, 15(6), 923–941. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>
- Morales, A., Barrios, A., DeLaTorre, M. E., López, A., Zárate, B., Ibarra-Baidón, C., Bates, D., Soto, E., Munguía, F., Acosta, G., Jiménez, I., Uriza, I., Rivera, J., Heredia, J., Tognola, J., Gastélum, M., Nidia, I., Silva-Flores, M. L., Ponce, J. & Rizo, S. (2019). *Mapeo del Ecosistema de Innovación Social de Jalisco 2019*. <https://hdl.handle.net/11117/10842>
- Network, G. I. I. (2019). IRIS+ and the five dimensions of impact. *Global Impact Investing Network*, 10.
- Rodríguez-Aké, A. L. (2024). *Reporte de evaluación del Programa de fortalecimiento a las OSC en Gestión para Resultados de Desarrollo-GpRD de Fundación Dibujando un Mañana*. <https://hdl.handle.net/11117/10874>
- Stein, D. & Valters, C. (2012, agosto). *Understanding theory of change in international development (Monograph JSRP Paper 1)*. Justice and Security Research Programme/International Development Department/London School of Economics and Political Science. https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/UNDERSTANDINGTHEORYOFChangeSteinValtersPN.pdf
- Vanclay, F. (2015). *Evaluación de impacto social. Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos*.
- White, H. (2009). Theory-based impact evaluation: Principles and practice. *Journal of Development Effectiveness*. <https://doi.org/10.1080/19439340903114628>