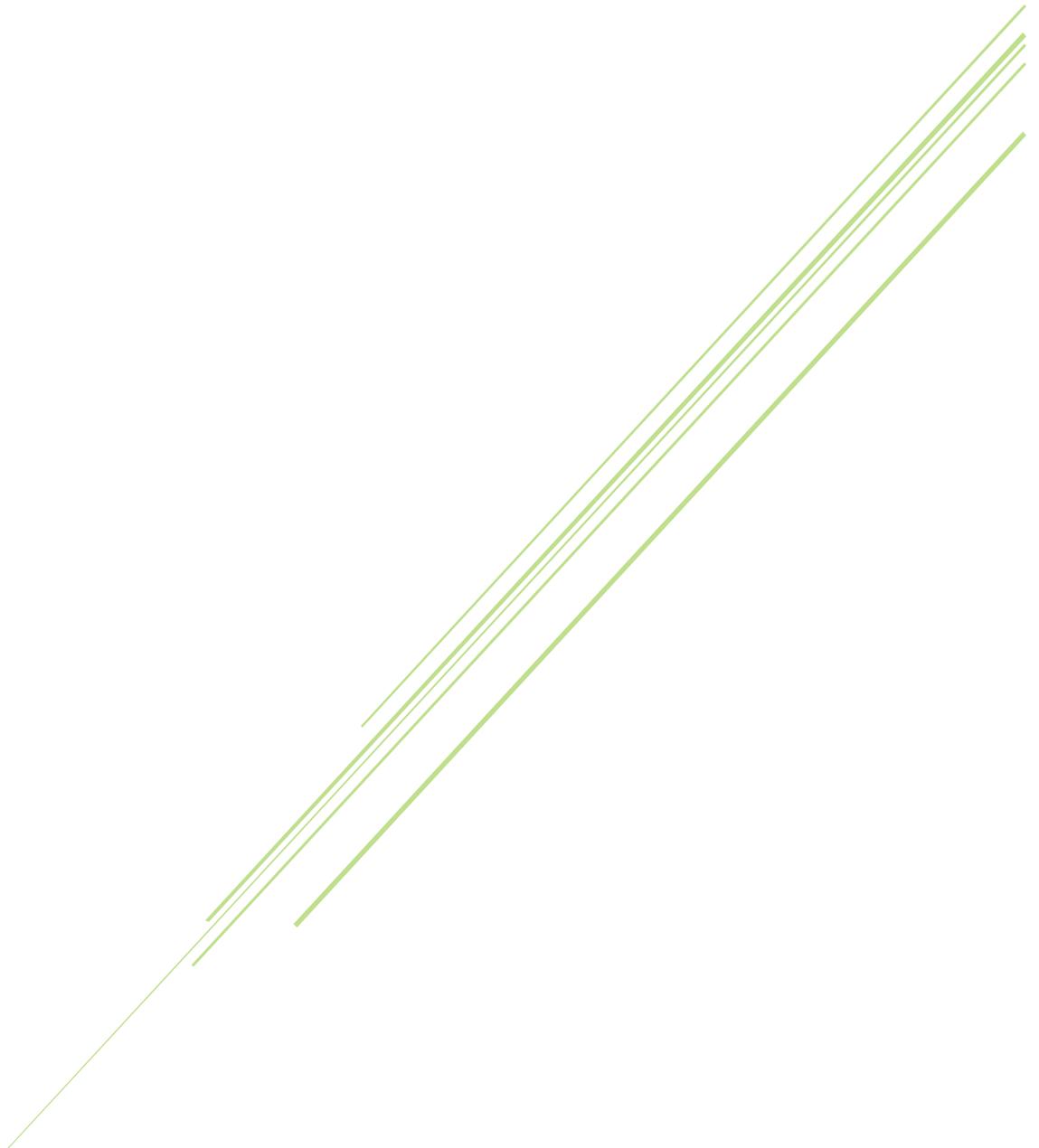


POTENCIANDO TU IMPACTO

Informe de evaluación del programa



ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
1. Introducción	2
2. Perfil de los participantes	3
3. Actividades impartidas y tiempo empleado	4
4. Participación en las actividades formativas	5
5. Nivel de satisfacción con el programa	6
6. Recomendaciones para futuras implementaciones	11
Anexo 1. Resultados de la encuesta “Estrategia y medición de resultados en las ONG”	13

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace aproximadamente una década, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) vienen desempeñando un papel cada vez más relevante en Venezuela, producto del debilitamiento de la capacidad del Estado para la provisión de bienes y servicios públicos a la población.

Las ONG se han convertido en actores relevantes en diversas áreas, que van desde la provisión directa de servicios sociales (alimentación, salud, educación, etc.), hasta la defensa de los derechos civiles y políticos de la población (libertad de expresión, asociación, elección, etc.).

La magnitud y velocidad con la que han surgido y crecido las ONG en Venezuela en años recientes ha puesto de manifiesto una serie de desafíos para que éstas puedan cumplir efectivamente su misión y lograr un alto impacto social. Entre estos desafíos, destaca la dificultad para definir con precisión los problemas priorizados por la organización, traducirlos en indicadores medibles y evaluar los resultados e impactos de los proyectos ejecutados.

En este contexto nace el programa **POTENCIANDO TU IMPACTO**, una iniciativa formativa cuyo objetivo es apoyar a las ONG en el desarrollo de capacidades de gestión en las áreas de mapeo de necesidades de su población objetivo, evaluación del impacto de sus intervenciones e incidencia pública.

La primera edición del programa transcurrió entre los meses de junio y julio 2021, y estuvo dirigida a un grupo de 30 miembros de ONG de diversos estados del país.

Este informe de evaluación recoge los resultados del programa en términos de las actividades ejecutadas, participación en las actividades formativas, nivel de satisfacción de los participantes y recomendaciones para futuras implementaciones. Finalmente, se incluye como anexo los resultados de la encuesta «Estrategia y medición de resultados en las ONG», en la que se mide la percepción de los participantes sobre la importancia de la medición de resultados, los desafíos que conlleva su implementación y las capacidades con que cuentan sus organizaciones en esta área.

2. PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

N.º participantes



ADMITIDOS: 37



INSCRITOS: 28



INICIARON: 26



APROBADOS: 17

Características de los participantes

Gráfico N.º 1. Sexo (N= 26)

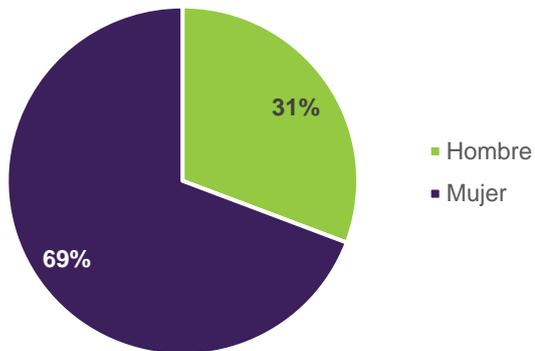


Gráfico N.º 2. País de residencia (N= 26)

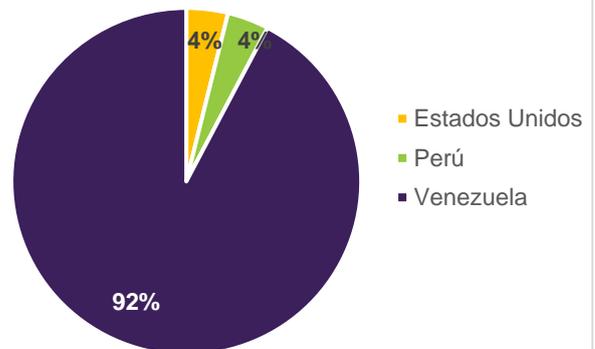


Gráfico N.º 3. Nivel educativo (N= 26)

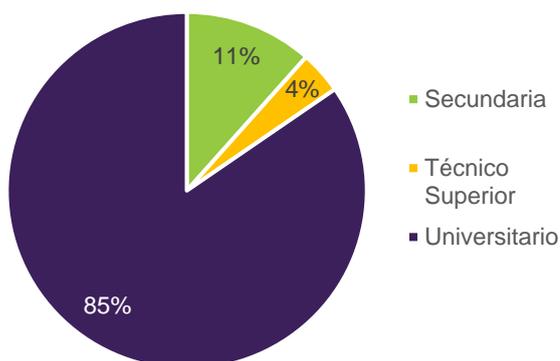
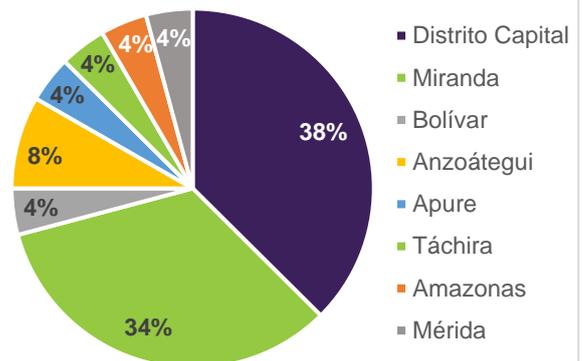


Gráfico N.º 4. Estados del país (N= 24)



Organizaciones participantes: 17

Promedio de edad: 31,5 años

3. ACTIVIDADES IMPARTIDAS Y TIEMPO EMPLEADO

- **Duración del programa:** 24 horas académicas, distribuidas a lo largo de 6 semanas.
- **Modalidad:** Sesiones virtuales, impartidas a través de la plataforma Zoom. Aquellos participantes que, por causas de fuerza mayor, no pudieran conectarse a las sesiones síncronas, podían acceder a las clases grabadas y guardadas en Google Drive.
- **Horario:** Se impartieron 2 sesiones semanales, los días lunes y miércoles en horario de 5:00 pm a 7:00 pm.
- **Contenido programático:** El programa estuvo estructurado en 3 módulos y 16 sesiones de clases, impartidas por facilitadores internos y externos. A continuación, se presenta el contenido del programa:

Módulo	Sesión	Facilitador
Mapeo de necesidades: conociendo a nuestra población objetivo	• Introducción al mapeo de necesidades.	Gustav Brauckmeyer
	• Introducción a las herramientas para el mapeo de necesidades.	Gustav Brauckmeyer
	• Construcción e implementación de herramientas cuantitativas para el mapeo de necesidades.	David Licheri
	• Interpretación de datos cuantitativos para organizaciones.	Henkel García
	• Construcción e implementación de herramientas cualitativas para el mapeo de necesidades.	Marta Castro
	• Interpretación de información cualitativa.	Marta Luzes
	• Uso de los resultados del mapeo de necesidades para la organización.	Gustav Brauckmeyer y Ángel Alvarado
Medición de impacto: conociendo la efectividad de nuestros programas	• Introducción a la evaluación de impacto.	Verónica Medina
	• Métodos y tipos de evaluación.	María Andreina Cantele
	• Evaluación de impacto en la práctica: experiencias de evaluación de programas sociales.	Camila Colmenares
	• Diseñando una evaluación de impacto.	Verónica Medina
Potenciando el impacto de las ONG: datos e incidencia pública	• Organización, poder y cambio.	Oscar Patiño
	• Narrativa pública.	Abraham Pedraza
	• Documentación en las ONG.	Cristyn Quiroz
	• Mapeo de actores.	Verónica Medina
	• Defensa y difusión de DDHH.	Andrea Santa Cruz

- **Dinámicas:** El programa organizó 2 foro chats para debatir sobre dos temas medulares:
 - **Foro chat «Diseñando una evaluación de impacto»**, en el que los participaron presentaron el diseño de la evaluación de impacto de un programa o proyecto de su organización.
 - **Foro chat «Diseñando un mapa de actores»**, en el que los participaron presentaron el mapa de actores de un programa o proyecto de su organización.

4. PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

Relación de participantes admitidos – inscritos



ADMITIDOS: 37



INSCRITOS: 28

- **24% de los postulados admitidos en el programa no formalizaron su inscripción**, que constaba de una confirmación por correo electrónico y el ingreso al grupo d WhatsApp oficial.
- **La mayoría de los admitidos que desertaron pertenecían a estados del interior del país**, tales como Apure, Bolívar, Lara, Cojedes, Amazonas y Táchira. Se estima que esto esté asociado a los problemas de conectividad de los participantes, que constituiría un obstáculo para cursar el programa.

Relación de participantes inscritos – iniciaron actividades



INSCRITOS: 28



INICIARON: 26

- **93%** de los participantes inscritos en el programa iniciaron las actividades formativas. El **7%** restante no respondió a las convocatorias, desconociéndose las razones.

Relación de participantes que iniciaron actividades – aprobados



INICIARON: 26



APROBADOS: 17

- **65%** de los participantes que iniciaron el programa lograron aprobar y certificarse.

Requisitos de aprobación:

- Completar un mínimo de 500 minutos de conexión en Zoom.
- Participar en los foros chats programados.
- Acceder a los contenidos dispuestos en el Google Drive del programa.
- Responder la encuesta «Estrategia y medición de resultados en las ONG».
- Responder la encuesta de evaluación del programa.

Promedio de asistencia por módulo

92%

Módulo I. Mapeo de necesidades

81%

Módulo II. Evaluación de impacto

62%

Módulo III. Incidencia pública

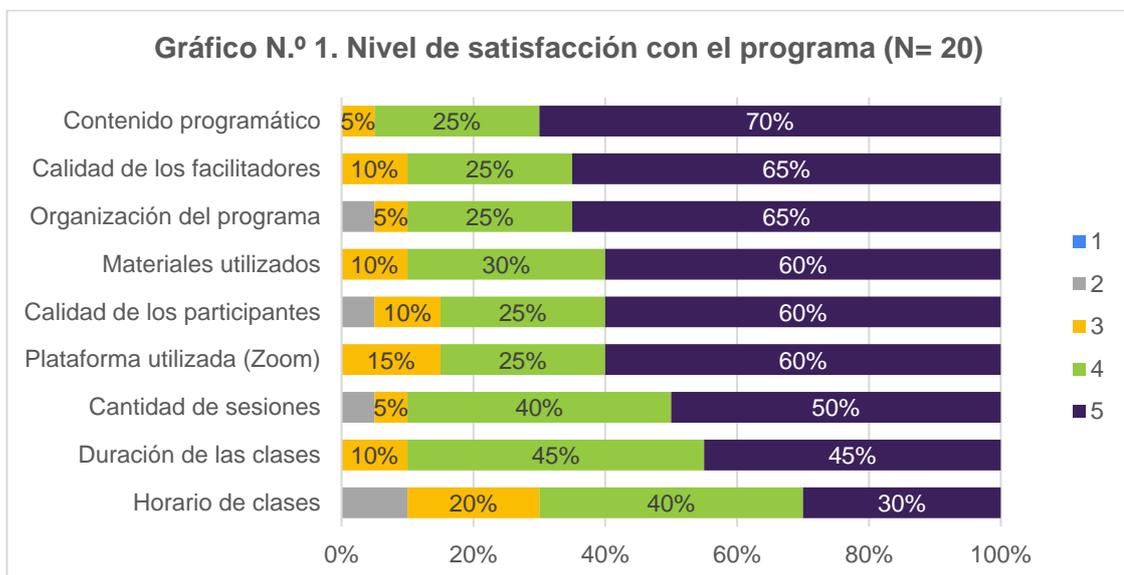
5. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON EL PROGRAMA

Tras la finalización de las actividades formativas, se envió a los participantes un formulario electrónico con el objetivo de recoger sus percepciones sobre el desempeño del programa y detectar áreas de mejora para futuras implementaciones.

El cuestionario fue respondido por 20 de los 26 participantes (77%). A continuación, se presentan los principales resultados:

I. Satisfacción con el programa

En una escala del 1 al 5, donde 1 era «totalmente insatisfecho» y 5 «totalmente satisfecho», se solicitó a los participantes que evaluaran 9 aspectos específicos del programa: contenido programático, horario, duración y cantidad de sesiones impartidas, calidad de los facilitadores y participantes, materiales suministrados y plataforma virtual utilizada. El Gráfico N.º 1 presenta la evaluación de los participantes.



Contenido del programa

- **95% está satisfecho con el contenido programático** impartido, centrado en las áreas de mapeo de necesidades, evaluación de impacto e incidencia pública.
- **90% está satisfecho con los materiales suministrados** para las sesiones de clase. Este material consistía en lecturas cortas, plantillas de ejercicios y las presentaciones utilizadas durante la sesión; recursos que permitían a los participantes profundizar en el contenido impartido.

Organización y dirección del programa

- **90% de satisfacción con la planificación**, gestión y logística del programa.
- **85% de satisfacción con el uso de Zoom** para las sesiones de clase, debido a que es una herramienta con la que están familiarizados por su extensivo uso durante la pandemia del COVID-19. El **15%** de los participantes que están parcialmente satisfechos con esta plataforma se debe a los problemas de conectividad que les impide un aprovechamiento adecuado de ésta.

- La programación de las sesiones de clase ha sido el área peor evaluada en términos relativos: **70%** de los participantes están **satisfechos con el horario de clases**, programado de 5:00 pm a 7:00 pm. El 30% restante declaró que el horario afectaba el cumplimiento de sus obligaciones laborales. Por su parte, **90% está satisfecho con la duración de las sesiones**, aunque la mitad de este grupo le otorgó una puntuación de 4/5 a este ítem, ya que consideraron que algunas sesiones fueron muy largas. Finalmente, **la cantidad de sesiones fue evaluada favorablemente por el 90% de los participantes**, aunque casi la mitad de este grupo le otorgó una puntuación de 4/5, ya que preferían una sesión de clases a la semana, en lugar de dos.

Desempeño de facilitadores y participantes

- **90% de satisfacción con los facilitadores** del programa, cuya plantilla estuvo conformada por 13 profesionales con experiencia demostrable en la gestión y/o asesoría a las ONG.
- **85% de satisfacción con los participantes del programa**. El 15% de los encuestados cuya satisfacción es moderada alegan que se debe a los bajos niveles de interacción de algunos participantes.

Balance general

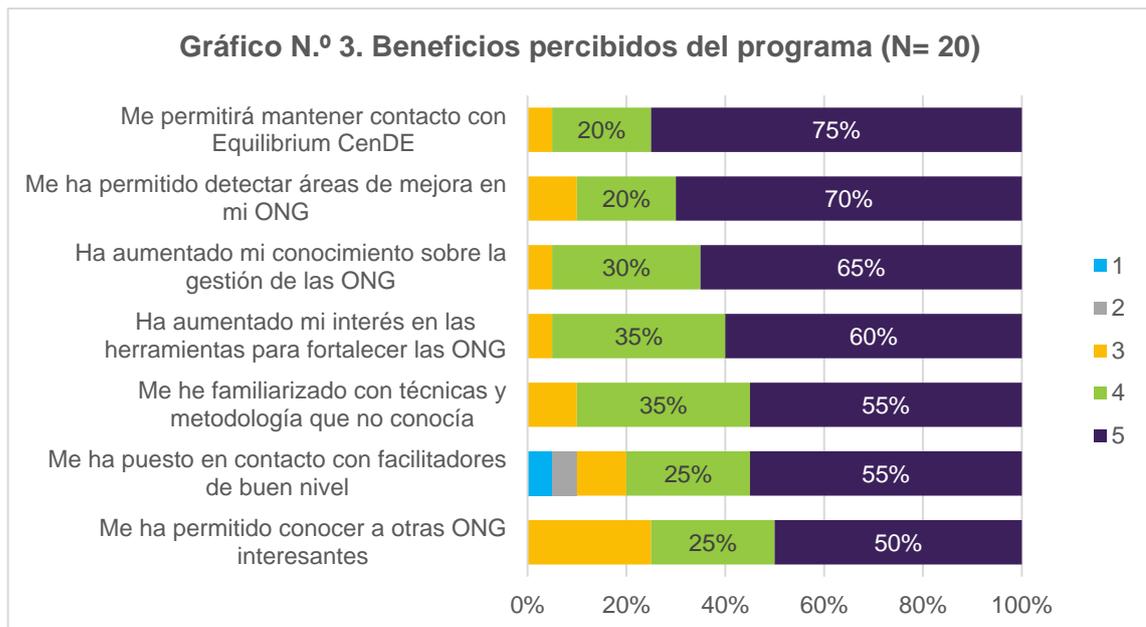
- La totalidad de los encuestados tuvieron una opinión favorable sobre el programa: **75%** expresaron sentirse **muy satisfechos**, mientras que un **25%** declaró sentirse **satisfecho**. No se registraron opiniones negativas en el balance final del programa (Gráfico N.º 2).



II. Beneficios percibidos

En una escala del 1 al 5, donde 1 era «totalmente insatisfecho» y 5 «totalmente satisfecho», se solicitó a los participantes que evaluaran los posibles beneficios que les dejó el programa, a fin de detectar las áreas en las que éste agregó más valor a los participantes.

El Gráfico N.º 3 evidencia que los participantes perciben diversos beneficios de haber cursado el programa:



- **95%** considera como un beneficio el **mantener contacto con Equilibrium CenDE**. Probablemente ello esté ligado al interés de los participantes a optar a futuros programas de formación ofrecidos por la organización. De hecho, al ser consultados sobre su disposición a participar en un próximo curso o programa de la organización, el **95%** respondió que sí estaría interesado y dispuesto a participar.
- **90%** opina que el programa le permitió **detectar áreas de mejora en su organización**. Esto es consistente con que el **90%** de los participantes considera que el programa le permitió **adquirir nuevos conocimientos sobre la gestión de las ONG**; un **95%** ha aumentado su interés en las herramientas técnicas para fortalecer las ONG y un **90%** se ha familiarizado con técnicas que desconocía previamente.
- El área que menores beneficios relativos generó a los participantes tiene que ver con ponerlos en contacto con facilitadores de alto nivel (**80%**) y conocer a otras ONG interesantes (**75%**). Ello se explica fundamentalmente porque, al tratarse de un programa completamente virtual y en el que un importante grupo de participantes experimentaba fallas de conectividad, los espacios de interacción y trabajo grupal se vieron reducidos. En este sentido, faltó ahondar en la construcción de relaciones entre todos los miembros del programa (facilitadores -participantes y participante - participante).

III. Comentarios y sugerencias de los participantes

A través de preguntas abiertas, se solicitó a los participantes que indicaran el aspecto que más les gustó del programa, el que menos les gustó y que formularan recomendaciones para su mejora futura.

La Tabla N.º 1 recoge los comentarios textuales sobre los aspectos que más gustaron del programa. En general, se observa una clara tendencia hacia destacar la **calidad de los facilitadores como lo más destacado del programa**, en especial, la capacidad para explicar de manera sencilla conceptos de naturaleza técnica.

Tabla N.º 1. Mencione el aspecto que más le gustó del programa (N= 20)
• La cantidad de contenido; lo capacitado de los facilitadores.
• Sin duda la calidad de los ponentes de cada una de las sesiones.
• Dan ejemplos reales que permiten llevar a cabo las ideas de manera más clara.
• Me gustó mucho las dinámicas de las clases, con una teoría para comenzar y luego ejemplos que ayudaban a comprender esa información.
• La calidad de los profesores.
• La calidad de sus ponentes y contenidos ofrecidos.
• La calidad de los facilitadores y su claridad para explicar cada tema.
• Las personas invitadas ayudaron a presentar diferentes perspectivas.
• La organización del programa.
• Los contenidos apropiados; facilitadores con claridad del contenido; flexibilidad de adaptación.
• El poder habilitar una carpeta en drive para poder visualizar la información. Por motivos personales y laborales, se me hizo imposible poder asistir con frecuencia a las clases.
• Comunicación directa vía WhatsApp.
• La forma en la que se explicaron aspectos estadísticos y metodológicos en forma de grageas, esto permite que, personas que no manejen conceptos estadísticos duros puedan igual comprender conceptos metodológicos de forma eficiente. La respuesta a dudas era bastante oportuna, así como la calidad de los invitados y la pertinencia en cada área.
• Todo, la organización fue excelente. Me pareció que grabar las clases y compartir material ayudó mucho cuando no se podía asistir.
• Todo fue maravilloso gracias.
• Conocer las herramientas tecnológicas actuales con las que se cuentan.
• La parte estadística de medición de impacto.
• Todo, de verdad.
• La calidad académica y pedagógica de los facilitadores.
• Me permitió ampliar conocimientos en el funcionamiento de las ONG.

Por su parte, en la Tabla N.º 2 se recogen los comentarios textuales sobre los aspectos que menos gustaron del programa. En global, se detectó una clara tendencia hacia mencionar **el horario de clases** como el aspecto menos favorable del programa. A su vez, **la baja interacción de un grupo de participantes** también fue reseñado como un área desfavorable.

Tabla N.º 2. Mencione el aspecto que menos le gustó del programa (N= 20)
• Los horarios de clase.
• Los horarios.
• El horario.
• El horario, para mi era un poco incómodo.
• La poca conexión de otros participantes que no interactuaban, pero eso no tiene que ver con lo excelente que estuvo el programa.
• La verdad todo estoy muy bien. Felicidades y gracias por ofrecernos este curso.
• Yo estoy bastante satisfecha, quizás enviar el cronograma de clases al inicio.
• Ninguno.
• Algunos expositores solo leían las presentaciones y no eran claro en los ejemplos.
• Todo estuvo de acuerdo a las necesidades e intereses.
• Ninguno. Considero que estuvo bien estructurado.
• Extensión de las clases.
• La participación baja, entiendo no es culpa de ustedes. También adaptaría el programa en un día finalizando la semana y el otro comenzando, dígame lunes y jueves o lunes y viernes, dejando a mitad de semana los foro chats, esto permite que haya un descanso entre sesiones y no haya una jornada tan seguida.
• Diría que se entendía que muchos manejaban estadísticas, datos y cifras de sus organizaciones pero al menos en mi caso particular no es así, ya que soy voluntaria y no tengo acceso a datos que mantiene la directiva en confidencialidad.

<ul style="list-style-type: none"> • Los foro chats, no me gustaron pero es más una opinión individual pero siento que se pierde mucho la información.
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno.
<ul style="list-style-type: none"> • El módulo de comunicación, en realidad estuvo muy interesante pero los otros me gustaron más.
<ul style="list-style-type: none"> • No tengo nada que me desagradara.
<ul style="list-style-type: none"> • La reprogramación de las clases (de un día a otro). Eso incidió en algunas ocasiones mi inasistencia. La fuerte falla de conexión a la red pero es un elemento que escapa de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • El que se hayan cruzado sesiones del primer módulo con el segundo, es decir, se impartía una sesión del módulo 1 luego se impartía una sesión del módulo 2 y posteriormente volvíamos al módulo 1. Me hubiese gustado que se llevara en la secuencia fijada al inicio y que para cada sesión se dejara alguna actividad para así afianzar el conocimiento ya que se hizo solo en algunas sesiones y no en todas hubo alguna revisión o interacción con la misma.

Al solicitar a los participantes **recomendaciones** para mejorar el programa en futuras implementaciones, la mayoría estuvieron centradas en **revisar los horarios de clases**. Otro aspecto sugerido es el **uso de plataformas adicionales a Zoom** (p.e. YouTube Live) para impartir las clases y sea más sencillo su visualización en diferido. Finalmente, un tercer grupo de recomendaciones se refirieron al **envío de material de lectura previo a la clase**, a fin de elevar la calidad del debate durante las sesiones (Tabla N.º 3).

Tabla N.º 3 Indíquenos alguna sugerencia u oportunidad de mejora (N= 20)
<ul style="list-style-type: none"> • Debido al horario de las capacitaciones, la mayoría las he tenido que ver en diferido, los horarios podrían ser mejor los fines de semana si es posible, de resto ha sido un programa sumamente nutritivo y profesional. Completamente agradecida.
<ul style="list-style-type: none"> • Aunque el horario era tarde se pasaba de forma amena. Sin embargo, trataría de hacer una encuesta con los participantes primero de disponibilidad de horarios y luego decidirlo con base en eso y otros factores que califiquen dentro de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Quizás hacer clases en la mañana y otras en la tarde sea adecuado para variar también sería buena idea.
<ul style="list-style-type: none"> • Acortar levemente las clases.
<ul style="list-style-type: none"> • Las clases un poco más cortas, a veces perdía la concentración al ver la clase.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguir capacitando a más personas. Esa es mi recomendación
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecernos live o charlas cortas sobre los temas abordados.
<ul style="list-style-type: none"> • El contenido es muy bueno pero a veces denso, es mejor tener más sesiones, pero dos horas es complicado especialmente para quienes estamos en Venezuela y podemos tener contingencias por la conexión, bajones de electricidad y hasta apagones.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuadrar una sesión por semana sería genial y de pronto segmentar los contenidos para crear varios cursos.
<ul style="list-style-type: none"> • La profesora Verónica tuvo una iniciativa genial que fue hacer los ejercicios por foro chat, quizás hacer eso con varias de las clases para verificar si se comprendió el contenido y recibir el feedback de otros temas. Del resto muy agradecida por la oportunidad, esperando algún otro espacio para participar.
<ul style="list-style-type: none"> • El manejo de la plataforma a la hora de aceptar a los participantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar un poco el tema de los expositores, que manejen más claramente los temas.
<ul style="list-style-type: none"> • Me gusto su estrategia y didáctica de enseñanza, gracias por la oportunidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque intercultural.
<ul style="list-style-type: none"> • Dejar material recomendado de forma semanal que ayude a complementar lo dicho en clases. De verdad hicieron un excelente trabajo logístico en el montaje de clases, que me ayudaron a verlas cuando tuve problemas para conectarme. Saludos.
<ul style="list-style-type: none"> • Que se den materiales previo a la clase.
<ul style="list-style-type: none"> • Puedes hacer las clases por YouTube live también se hace menos pesado que Zoom y facilita mucho luego ver el video a diferencia del drive.
<ul style="list-style-type: none"> • Todo me pareció muy bien, de una u otra manera se sortearon los inconvenientes de la señal.
<ul style="list-style-type: none"> • En verdad todo excelente, desde los profesores hasta los recursos. Gracias!
<ul style="list-style-type: none"> • Felicitaciones.

- Que los días de clases incluya los días sábados. Por otra parte creo que enviar un material antes de la sesión o de la clase sería oportuno a fin de propiciar o elevar el debate. El internet no fue a factor a favor al menos en la organización que represento.
- Anunciar desde el principio del programa las sesiones que serán en horarios distintos a los previamente fijados para poder planificar la agenda personal y aquellas en las cuales dónde se realizará un foro chat o actividad en día distinto al de las sesiones ya que por lo menos en esta oportunidad no pude participar porque se anunciaban con poca antelación.

Finalmente, se solicitó a los participantes que mencionaran algún **área en la que estarían interesados en capacitarse**, a fin de que sirviese como insumo para el ajuste del contenido programático en futuras implementaciones. Al respecto, se identificaron dos temas de interés principales: **construcción y análisis de indicadores y mapeo de actores claves**.

Tabla N.º 4. Indique un tema específico en el que le gustaría recibir capacitación (N= 20)
• Cadena de resultados.
• Rendición de cuentas (en el área de los proyectos ejecutados en el ámbito humanitario) - también denominado "Humanitarian Accountability".
• Gestión y estructuración del equipo.
• Organización de la ONG, como diversificar las acciones dentro de la misma.
• Derechos Humanos.
• Seguir ampliando temas para la medición de la gestión interna y operativa. Asesoría para solicitar financiamiento con organizaciones internacionales.
• Quisiera seguir aprendiendo más sobre el mapeo de actores y su utilidad y seguimiento.
• Cómo generar datos significativos y confiables en muestras pequeñas.
• Manejo de conflictos en ONG.
• Profundizar en la captación de fondos para ONG.
• Manejo de RRSS para ONG.
• Mapeo de actores claves y procesos contractuales.
• Derechos humanos de los migrantes.
• Mapa de actores, mucho más detallado.
• Criterios de selección de beneficiarios.
• Medición de impacto, verlo de una manera más extensa. Aunque explicaron super bien sé que aún faltan aspectos que desarrollar.
• Modelos de preguntas para obtener indicadores según un aspecto, es decir, como ser acertados en la construcción de las preguntas.
• Formulación de proyectos
• Diseño de estrategias de captación de público objetivo y elaboración y análisis de indicadores

6. RECOMENDACIONES PARA FUTURAS IMPLEMENTACIONES

La primera edición de Potenciando tu Impacto arrojó importantes lecciones que permitirán el fortalecimiento del programa de cara a futuras implementaciones. A continuación, se presentan las principales recomendaciones:

Reclutamiento y selección de participantes

1. Construir alianzas con organizaciones del interior del país, a fin de facilitar el proceso de reclutamiento y selección de participantes en todo el territorio nacional.
2. Robustecer los criterios de admisión al programa, a fin de disminuir las probabilidades de deserción de participantes poco comprometidos con la iniciativa.

Estructura, modalidad y contenido programático

1. Diseñar el programa en la plataforma de Moodle, a fin de facilitar su replicabilidad, aumentar el alcance y ampliar el uso de diversas estrategias de enseñanza.
2. Dividir el programa en dos fases: una introductoria y una intermedia. La primera fase tendría una duración de 48 horas académicas y estaría dirigida a un grupo de 40 miembros de ONG de rango medio y alto. La segunda fase tendría una duración de 24 horas académicas y se dirigiría a los 20 participantes con mejor desempeño en la primera fase.
3. Ampliar el uso de estrategias de enseñanza – aprendizaje alternativas, tales como foro chats, conversatorios con invitados especiales, talleres prácticos, etc.
4. Introducir test y ejercicios de evaluación en cada uno de los módulos, a fin de validar en tiempo real los niveles de aprendizaje de los participantes.
5. Ampliar el uso de las actividades grupales, a fin de estimular una mayor interacción entre los participantes y contribuir a la formación de redes colaborativas.
6. Incluir un módulo sobre diseño y evaluación de indicadores de gestión para ONG.

Fortalecimiento institucional

1. Promover una alianza institucional con una universidad nacional de reconocida trayectoria, a fin de fortalecer la plantilla de docentes del programa y proveer de un aval académico a los participantes que logren aprobar el programa.
2. Consolidar las alianzas institucionales con las organizaciones participantes de la primera edición, a fin de construir una colaboración más estable y productiva para los involucrados.

ANEXO 1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA “ESTRATEGIA Y MEDICIÓN DE RESULTADOS EN LAS ONG”

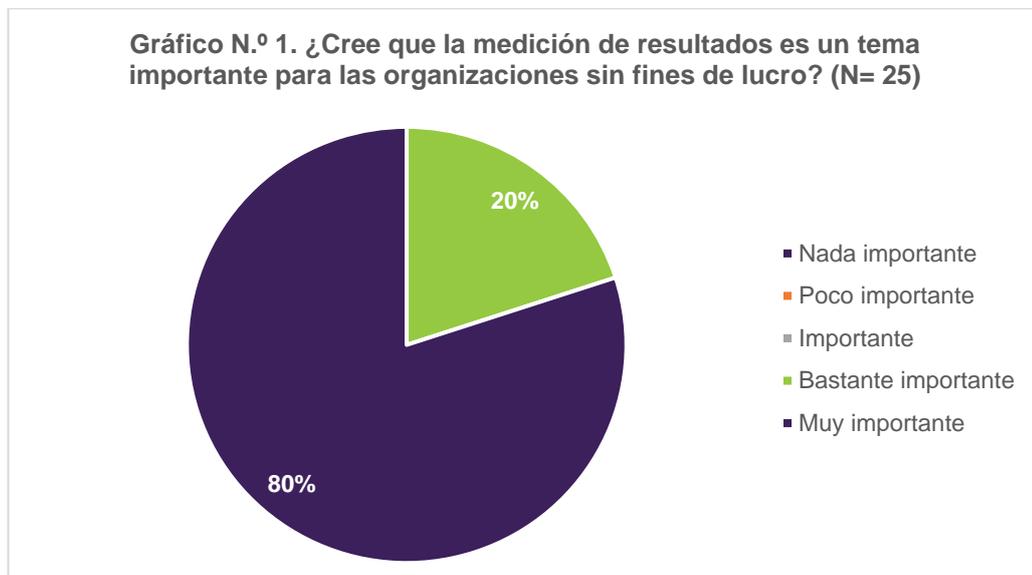
Potenciando tu Impacto nace con el objetivo de ayudar a las organizaciones de la sociedad civil a fortalecer sus capacidades para la gestión efectiva de sus programas y proyectos. El programa parte de la premisa que la gestión eficiente de una organización requiere contar con una estrategia clara y un sistema de medición que permita monitorear su cumplimiento.

Bajo esta premisa, durante el programa se envió a los participantes una encuesta titulada «**Estrategia y medición de resultados en las ONG**»¹, cuyo objetivo era conocer la percepción de los participantes sobre la importancia de la medición de resultados, los desafíos que conlleva su implementación y las capacidades con que cuentan sus organizaciones en esta área.

El cuestionario fue respondido por 25 de los 26 participantes (96%). A continuación, se presentan los principales resultados:

I. Importancia de la medición de resultados en las ONG

Al preguntar por la importancia de la medición de resultados, todos los participantes del programa respondieron que la medición era un tema bastante o muy importante para las ONG. de hecho, un **80%** lo situó en el máximo nivel (Gráfico N.º 1).



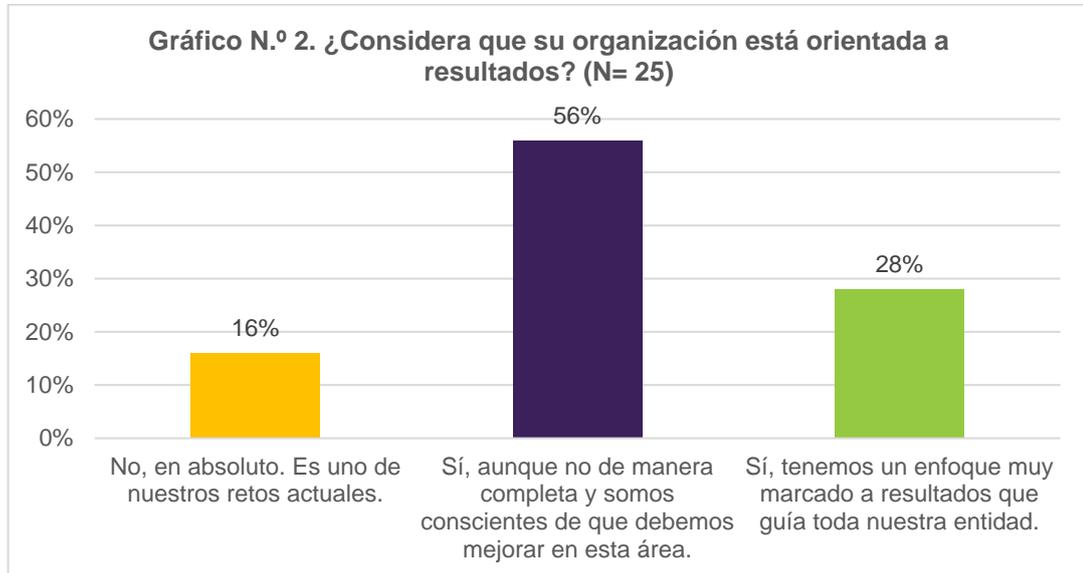
A pesar de la importancia nominal que le otorgan a la medición de resultados, esto no necesariamente implica que sus organizaciones la lleven a cabo. En este sentido, un **16%** de los encuestados afirmó que **su organización no está orientada a resultados y, por ende, no realiza ninguna medición** (Gráfico N.º 2).

Un segundo y mayoritario grupo de encuestados (**56%**) afirmó que, **aunque consideran que sus ONG están orientadas a resultados, todavía falta mejorar en esta área** para conseguir que esta orientación sea completa y se implique a todo el equipo de la organización.

¹ El cuestionario utilizado fue elaborado por ESADE – PwC en el marco de su programa de formación “Liderazgo orientado a resultados” (2011). El cuestionario estuvo dirigido a un grupo de 23 directores de ONG españolas que integraban la cohorte del programa. Disponible en: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2011-06_Liderazgo_Orientado_ONG_web.pdf

Finalmente, un tercer grupo de encuestados (**28%**) sostiene que **su organización tiene un enfoque muy marcado a resultados que guía todo su trabajo**, lo que sería reflejo de la importancia que dan al tema.

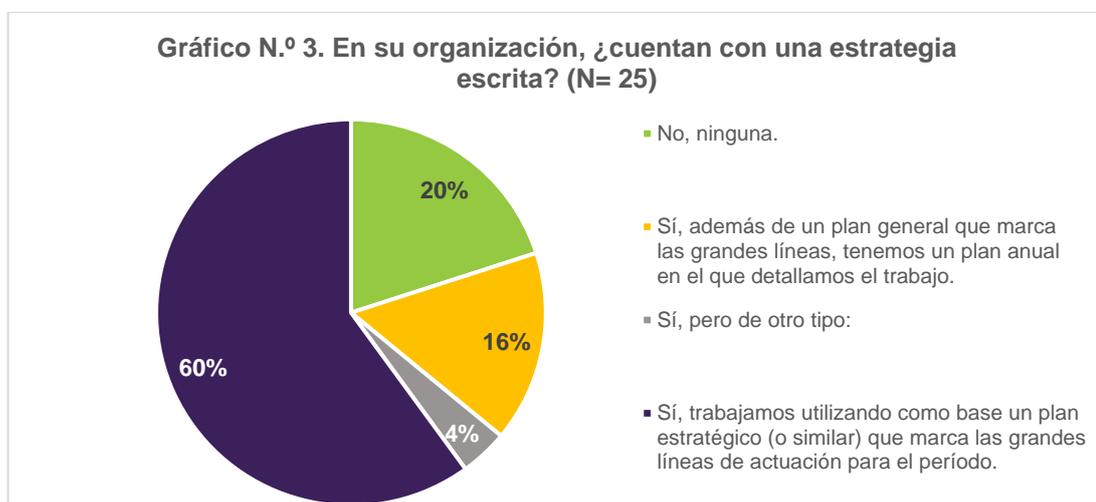
En general, la opinión predominante entre los encuestados es que, aunque la medición de resultados se considera muy importante y las propias organizaciones afirman haber realizado esfuerzos en esta línea, aún queda mucho camino por recorrer.



II. La estrategia de las ONG: nivel de desarrollo

Como ya se advirtiera, la orientación a resultados requiere una estrategia clara y un sistema de medición asociado. En este sentido, el rol de las iniciativas de medición es acompañar a esta estrategia para asegurar su cumplimiento o poner de manifiesto la necesidad de revisarla. Por tal motivo, en la encuesta se preguntó por la estrategia de la organización.

Destaca el hecho de que un **20% de las ONG encuestadas no cuentan con una estrategia escrita**, lo que dificulta enormemente la medición y seguimiento de ésta. En contraste, un **60% de las organizaciones cuenta con planes estratégicos** que marcan las grandes líneas de acción, pero **apenas un 16% de las entidades los complementan con planificaciones anuales**, lo que dificulta la traducción de la estrategia en acciones concretas (Gráfico N.º 3).

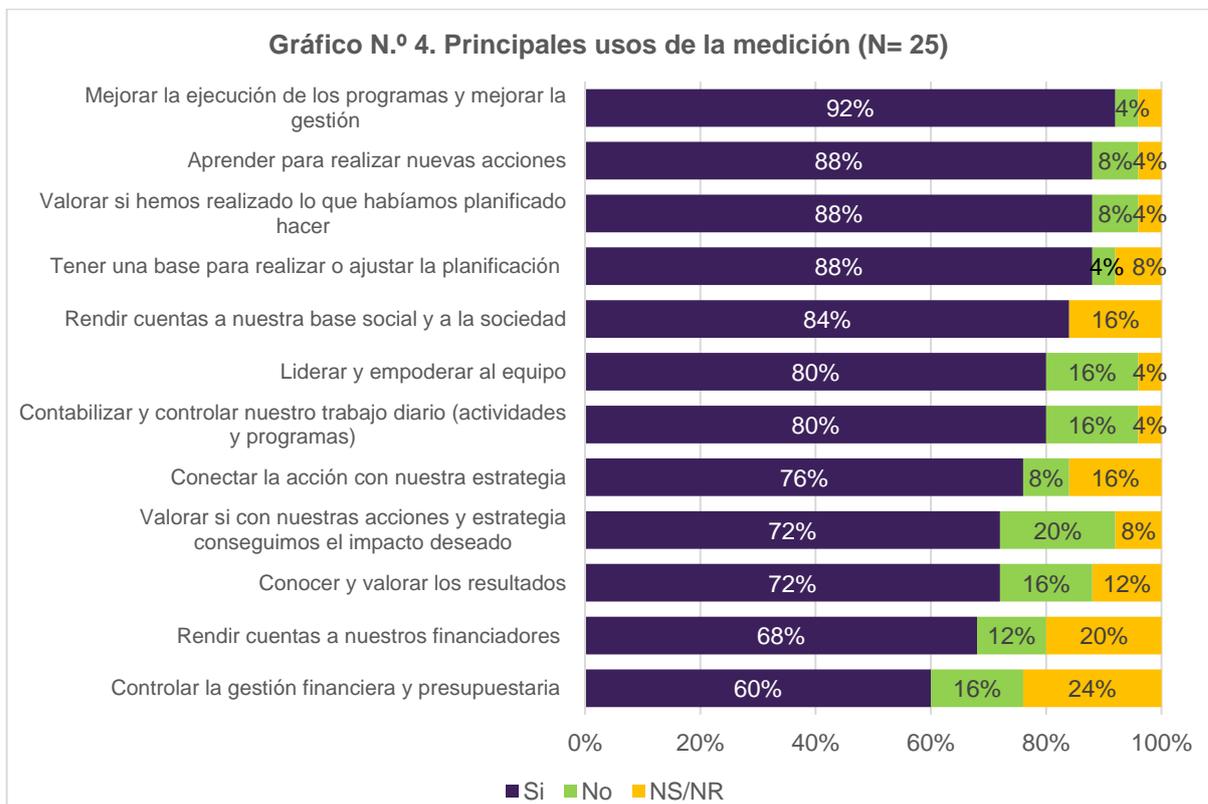


III. Usos de la medición en las ONG

Las organizaciones utilizan la medición para múltiples finalidades. Incluso aquellas que han iniciado acciones en respuesta a una demanda o necesidad concreta (por ejemplo, rendir cuentas a un financista) son conscientes de que la utilidad de la medición abarca diferentes ámbitos, por lo que la información se analiza en distintos sentidos.

Al consultar a las ONG participantes del programa para qué usaban la medición, dado un listado de diferentes utilidades (Gráfico N.º 4), las respuestas mostraron que:

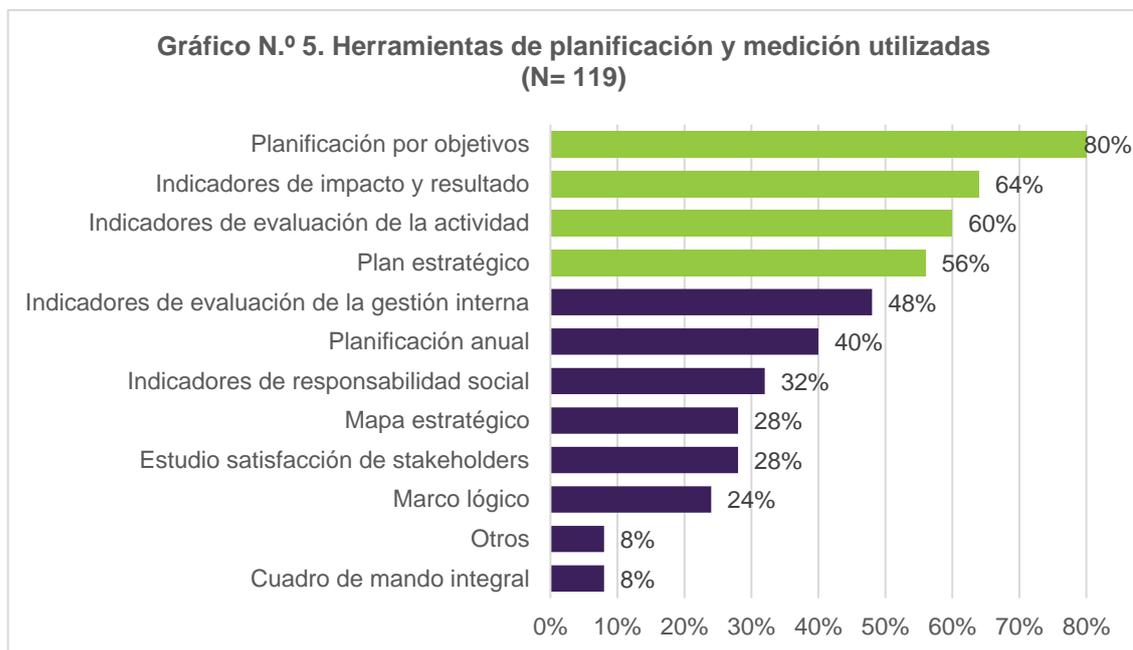
- Todas las organizaciones afirman usar la medición para **múltiples finalidades**.
- La finalidad más generalizada, usada por el **92%** de las organizaciones, es **mejorar la ejecución de los programas y la gestión organizacional**.
- En segundo lugar entre los usos más generalizados, encontramos que un **88%** de las organizaciones usan la medición para: (i) tener una **base para la planificación**; (ii) valorar si los **resultados alcanzados** se corresponden con los que se **habían planificado**; (iii) **aprender** para realizar nuevas acciones.
- En un tercer eslabón de los usos de la medición, encontramos que un **80%** de las organizaciones usan la medición para: (i) **rendir cuentas** a su base social (socios, voluntarios, etc.) y ser transparentes con la sociedad; (ii) **liderar** y **empoderar** al equipo; (iii) contabilizar y **controlar su trabajo diario**.
- La finalidad menos señalada, aunque la realicen más de la mitad de las organizaciones (**60%**), es la de **controlar la gestión de la organización y compararla con los presupuestos**. Este dato llama notablemente la atención, siendo que el seguimiento a la gestión presupuestaria suele ser un área clásica e indispensable de medición dentro de una organización.



IV. Instrumentos de medición más utilizados por las ONG

En los últimos años, las organizaciones de la sociedad civil han desarrollado diferentes acciones orientadas a mejorar sus capacidades en el campo de la estrategia y la medición de resultados. Para ello se han ido incorporando diferentes herramientas de gestión que, o bien se dedican exclusivamente a esta finalidad, o contribuyen en cierta medida a la medición. El nivel de desarrollo de este tipo de herramientas es muy variable y existen diversos factores que explican esta diversidad, como el tamaño de la organización, los recursos económicos y humanos con los que cuenta, el sector de actividad, la trayectoria previa, el perfil directivo y de gestión, el subsector de actividad, entre otros.

En el caso concreto de los participantes del programa, se les preguntó qué herramientas de planificación y medición utilizaban, a partir de un listado predeterminado. Los porcentajes de uso de cada una de las herramientas aparecen reflejados en el Gráfico N.º 5:



Las cifras evidencian que:

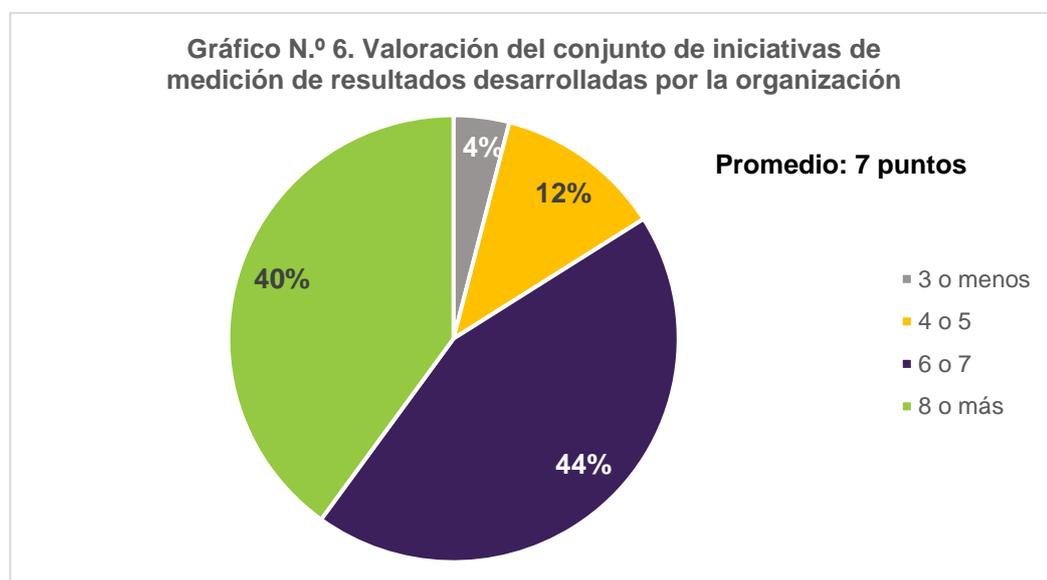
- Las herramientas de planificación más utilizadas son la **planificación por objetivos (80%)** y la **planificación estratégica (56%)**. Resulta llamativo que la planificación anual sea utilizada apenas por el 40% de los encuestados, siendo una herramienta de fácil adopción e implementación que, en principio, se ajusta adecuadamente al tipo de ONG encuestadas. No obstante, es importante destacar que es probable que quienes utilicen la planificación estratégica y por objetivos también incluyan un horizonte de corto plazo (anual), por lo que el uso de la planificación anual podría ser mayor al 40% explícitamente declarado.
- A nivel de medición, **64%** de los encuestados utilizan **indicadores de impacto y resultados**, un **60%** asegura utilizar **indicadores de evaluación de la actividad**, mientras que **48%** usa **indicadores de evaluación de la gestión interna**. Estos datos resultan ligeramente sorprendidos y deben ser interpretados cautelosamente. Típicamente, las organizaciones comienzan a utilizar indicadores simples para medir su actividad y gestión interna y, posteriormente, avanzan hacia el uso de indicadores más complejos, como los de impacto y resultados. En este sentido, las respuestas registradas y la retroalimentación obtenida durante las sesiones permiten afirmar que

podría existir una confusión entre los encuestados sobre lo que serían indicadores de impacto y resultados.

V. Valoración de las iniciativas de medición desarrolladas por las ONG

Se pidió a los participantes que valoraran en una escala del 1 al 10 su nivel de satisfacción con las iniciativas de medición de resultados que lleva a cabo su organización.

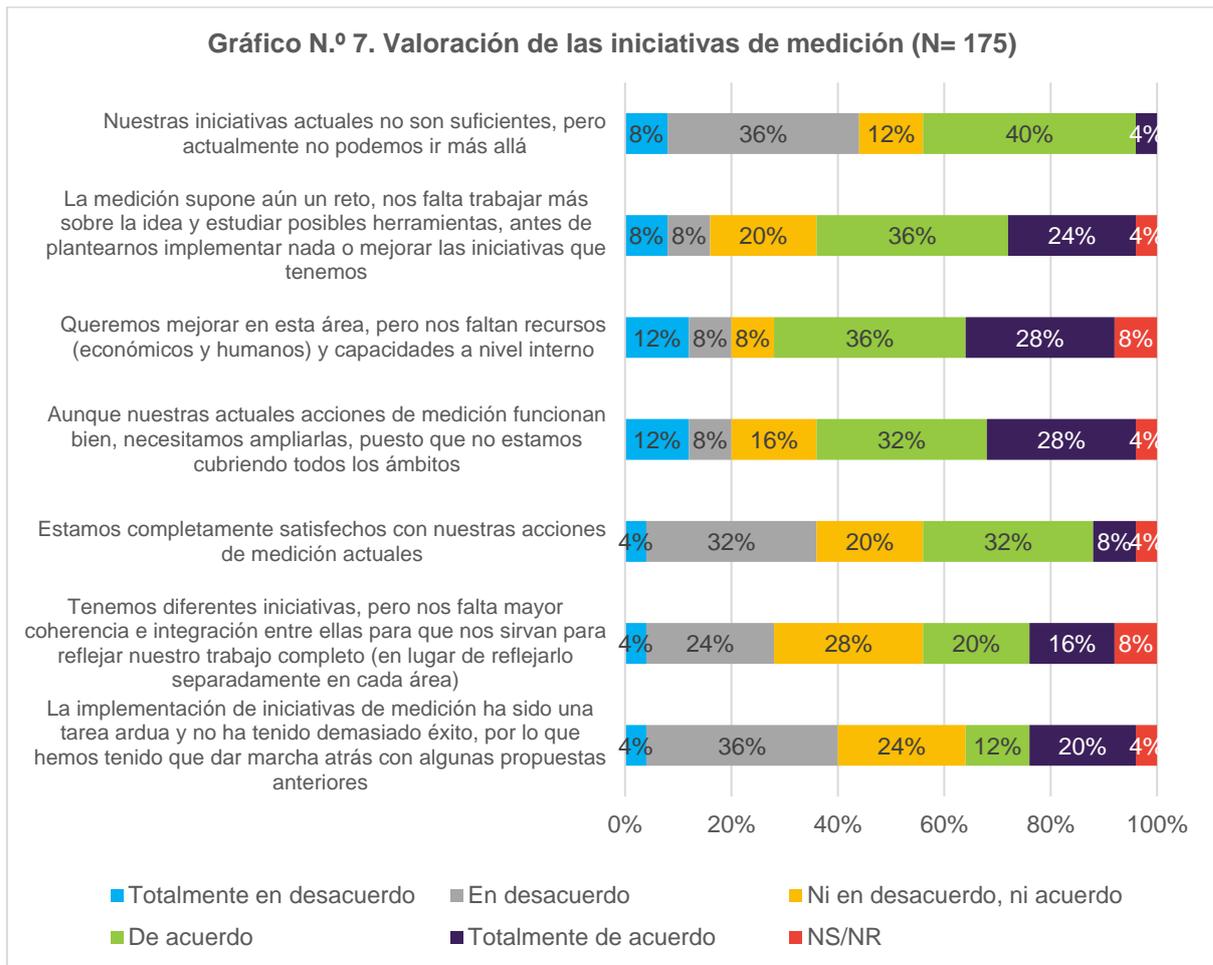
Los resultados reflejan que los encuestados tienen una **satisfacción media-alta** con las iniciativas desarrolladas por su organización, con un **promedio de 7 puntos** (Gráfico N.º 6). Al analizar las respuestas detalladamente, observamos que nadie afirma estar completamente insatisfecho, ya que la valoración mínima es de 2/10, y solo un 8% se considera insatisfecho (por debajo 5 puntos). En cambio, hay una elevada concentración de respuestas en un nivel de satisfacción medio, dado que un **44%** de las puntuaciones están entre 6 y 7. Finalmente, un **40%** de las respuestas se ubican en el extremo más alto de satisfacción (8 o más puntos).



Este nivel de satisfacción denota que, aunque las organizaciones están realizando diferentes iniciativas de medición y se muestran relativamente satisfechas con éstas, son también conscientes de que aún se puede mejorar en esta área.

Si analizamos con mayor detalle la valoración de los participantes en diferentes temas concretos observamos que, efectivamente, se admiten algunas necesidades de mejora (Gráfico N.º 7):

- **64%** considera que uno de los motivos por los que no se mejora en esta área es la falta de recursos económicos y humanos y de capacidades técnicas a nivel interno.
- **60%** afirma que aún les falta trabajo de reflexión y análisis de las posibles herramientas a utilizar antes de la implementación o mejora de las iniciativas existentes.
- **60%** afirma que necesitan ampliar las iniciativas actuales, puesto que no están cubriendo todos los ámbitos de la organización.
- **44%** sostiene que, aunque sus iniciativas actuales no son suficientes, actualmente no pueden ir más allá.



VI. Ámbitos y niveles de medición en las ONG

Para conocer la realidad de las organizaciones encuestadas en el ámbito de la medición de resultados, además de analizar los instrumentos utilizados y el nivel de satisfacción con las iniciativas existentes, es necesario plantear la siguiente pregunta: *¿Qué miden las organizaciones?* Para ello, ESADE-PwC sugiere analizar el objetivo de la medición desde dos perspectivas:

- Ámbito:** Se refiere a las áreas o ámbitos que se miden. En general, las organizaciones inician sus acciones de medición en un área o ámbito concreto y van ampliando los temas evaluados de manera progresiva. Una posible clasificación de los ámbitos o áreas en las que las ONG cuentan con indicadores para realizar seguimiento sería la siguiente: actividades desarrolladas, recursos invertidos y eficiencia, gestión y capacidades organizativas, productos obtenidos, resultados no económicos conseguidos, resultados económicos/seguimiento presupuestario e impacto resultante.
- Nivel:** Se refiere al nivel en el que se recogen y presentan los datos. Esto se puede ordenar desde el nivel más detallado, que estaría representado por la actividad, hasta el global, que agregaría a toda la organización. Aunque generalmente la información se recoge de manera detallada, no siempre se agrupan todos los datos o indicadores para poder visualizar un panorama agregado. Así, es posible distinguir entre cuatro

posibles niveles: actividad, programa (agrupación de actividades), departamento y organización.

Partiendo de esta doble perspectiva, los participantes del programa analizaron sus iniciativas de medición, detallando de manera cruzada los ámbitos y niveles de medición (Gráfico N.º 8).



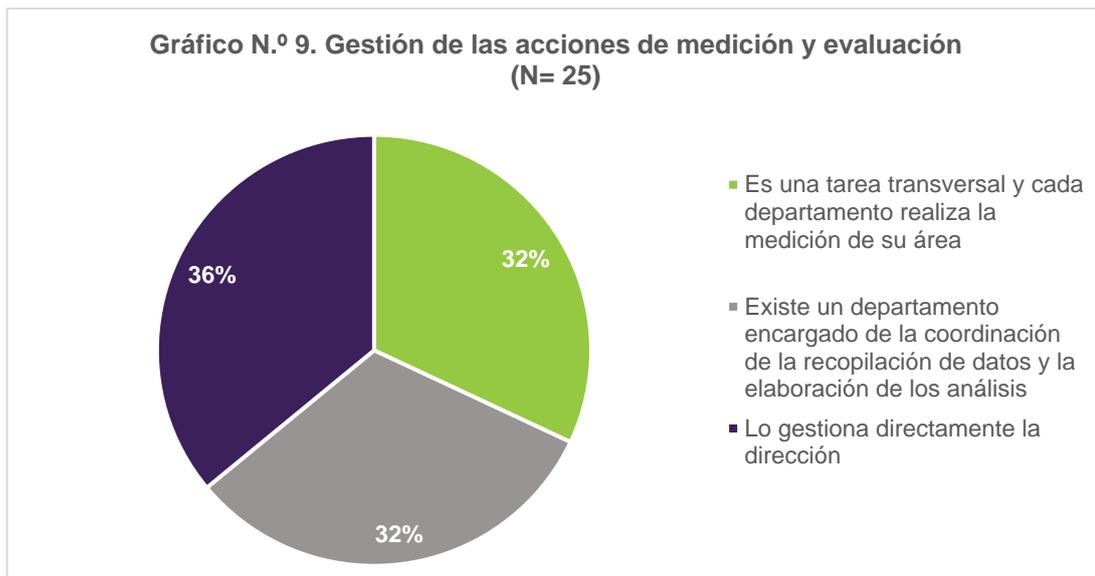
Los resultados permiten constatar que:

- Los principales ámbitos de medición en las organizaciones encuestadas son las **actividades desarrolladas (98%)**, los **recursos invertidos (98%)**, los **productos obtenidos (95%)** y los **resultados económicos (94%)**.
- Los ámbitos de la organización que menos se miden son los **resultados no económicos (85%)**, la **gestión y capacidades internas (89%)** y el **impacto de las actividades (92%)**, lo que probablemente se deba a la mayor complejidad técnica que implican las mediciones en estas áreas.
- Los niveles medición más utilizados son la **organización (33%)** y la **actividad (33%)**, lo que muestra una preferencia por analizar la información en su menor nivel de desagregación y su máximo nivel de agregación, para así tener una visión integral de los distintos ámbitos analizados.
- **Todos los ámbitos son medidos a todos los niveles**, lo que refleja el interés de las organizaciones por tener un panorama cada vez más completo de la realidad de la organización.

VII. Gestión de las iniciativas de medición en las ONG

Dado que la medición abarca múltiples ámbitos dentro de las organizaciones y se realizan con múltiples finalidades, es importante analizar cómo se establecen las funciones y responsabilidades vinculadas a la medición dentro de las estructuras organizativas. Para ello, se preguntó a los participantes del programa qué departamento o área gestiona las diferentes iniciativas de medición y evaluación en su organización.

Los resultados reflejaron que no existe un modelo único de gestión de la medición. Así pues, en un **36%** de los casos las funciones de medición se concentran en la dirección de la organización, denotando un modelo centralista en la gestión de la información. Por su parte, en un **32%** de los casos existe un área o departamento específico que concentra las funciones de medición y evaluación. Finalmente, en otro **32%** de los casos la medición es una tarea transversal, por lo que cada departamento o área realiza las tareas correspondientes. La preferencia e idoneidad de un modelo de gestión sobre otro dependerá de los objetivos y capacidades existentes en la organización.



VIII. Desafíos de la orientación a resultados y los sistemas de medición en las ONG

Las organizaciones se enfrentan a diferentes desafíos que dificultan o hacen más complejo el diseño e implementación de sistemas de medición. Aunque todos los sectores se encuentran con obstáculos de este tipo, es cierto que en el tercer sector, o sector no lucrativo, existen desafíos específicos que se añaden a los que pueden tener las empresas.

Para indagar en este tema, se presentó a los encuestados un listado de 12 desafíos y retos que podrían enfrentar las organizaciones al momento de implementar sistemas de medición, a fin de que indicaran los más relevantes para su caso.

Al analizar las respuestas (Gráfico N.º 10), encontramos que **los principales desafíos para las ONG encuestadas son de naturaleza técnica y financiera:**

- **64%** menciona como un reto la **simplificación y priorización de los indicadores de la organización**, lo que podría deberse tanto a dificultades técnicas en el diseño de los indicadores clave, como a una falta de claridad estratégica sobre lo que es importante y útil medir en la organización.
- **60%** considera como un reto la **falta de capacidad de las organizaciones para implementar sistemas de medición**, tanto en términos de recursos humanos como presupuestarios. En este sentido, la implementación de un sistema de medición requeriría contar con personal suficiente y capacitado para diseñar y monitorear los indicadores, así como con recursos que permitan asumir los costos asociados al levantamiento de la información.

- **52%** encuentra retador la **falta de recursos que permitan contar con sistemas de información adecuados** (bases de datos depuradas, aplicaciones informáticas, etc.). Este desafío suele estar muy presente en las ONG, dado que la mayoría son organizaciones pequeñas y que manejan un volumen de fondos limitado sujeto a proyectos específicos. En este contexto de restricción presupuestaria, la capacidad para invertir en equipos y sistemas informáticos es muy reducida, al tiempo que no es considerada como prioridad.
- **52%** destaca la **dificultad de integrar las acciones de medición a la estrategia global de la organización**, lo que conlleva a que muchas veces la información recopilada no sea suficientemente útil al momento de tomar decisiones y/o para el aprendizaje organizacional.

