

# TALLER PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE PREVENCIÓN SOCIAL DE LA VIOLENCIA Y LA DELINCUENCIA

México  
Octubre 2015





TALLER PARA LA EVALUACIÓN DE  
PROYECTOS DE PREVENCIÓN SOCIAL  
DE LA VIOLENCIA Y LA DELINCUENCIA

---

# TABLA DE CONTENIDOS

---

06	INTRODUCCIÓN	16	ESTUDIO DE CASO 1 Teoría de Cambio de un Programa: Mejoramiento de espacios públicos para mejorar la seguridad y vida en comunidad
08	PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS DEL TALLER	24	ESTUDIO DE CASO 2 Transferencias monetarias condicionadas: El impacto sobre la salud de los niños
10	FACILITADORES Y EQUIPO ASISTENTE	30	MESA DE TRABAJO A Evaluación de necesidades
13	AGENDA Agenda resumida y detallada del taller	34	TRABAJO EN GRUPO B Teoría de Cambio

39

**PROYECTO EN GRUPO C**  
Indicadores de Procesos

43

**TRABAJO EN GRUPO D**  
Pensando en la evaluabilidad de mi programa

47

**TRABAJO EN GRUPO E**  
Estrategia de medición: indicadores, fuentes de datos e instrumentos

51

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

52

**GLOSARIO**

# ¡BIENVENIDOS!

---

El taller “Evaluación de Proyectos de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia”, impartido por J-Pal, está insertado en el marco del Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (PNPSVD), a través del objetivo “Fortalecer Capacidades Institucionales para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia”. Este taller es apoyado por el Programa para la Convivencia Ciudadana (PCC) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) y por la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana de la Secretaría de Gobernación.

El objetivo de este taller es ofrecer a los participantes conocimientos y herramientas básicas para: 1) generar capacidad autocrítica de sus prácticas de evaluación y 2) diseñar los criterios, implementar y/o dirigir instrumento y proyectos de evaluación. Al final del curso, los participantes serán capaces de comprender y reconocer el valor de la evidencia en las políticas públicas, abordando conceptos fundamentales de evaluación y generando habilidades prácticas para ponerlos en marcha.

El taller de “Evaluación de Proyectos de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia” es el tercer ofrecido a los funcionarios públicos. El objetivo primordial de los talleres es proporcionar a los funcionarios públicos herramientas para puedan diagnosticar, planear y evaluar políticas públicas de prevención social de la violencia y la delincuencia alineadas con el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (PNPSVD). El primer taller fue sobre Diagnóstico, realizado por la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana, en diciembre de 2015. El segundo taller fue sobre Planeación, Indicadores y Marco Lógico, realizado por el PCC y la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana, durante el mes de diciembre de 2014.

Esperamos que este producto sea de gran utilidad a los funcionarios públicos comprometidos con la temática y que contribuya al desarrollo de una cultura de evaluación de proyectos prevención social de la violencia y la delincuencia.

**Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana - SEGOB**

En J-PAL trabajamos para promover que las políticas públicas estén informadas por evidencia científica. Una de nuestras acciones para lograrlo consiste en capacitar a encargados del diseño e implementación de políticas públicas, entregando los conocimientos básicos para conducir o subcontratar evaluaciones de impacto y para institucionalizar el uso de la evidencia existente en la toma de decisiones de las políticas y programas.

El curso del que formarán parte estos dos días, busca contribuir a este objetivo y promover la participación de todos ustedes con la finalidad, por un lado, de nutrir sus esfuerzos en la búsqueda del mejoramiento de la vida de otros, y por el otro, de aprender sobre ello. En el mundo, evaluaciones de impacto exitosas realizadas a programas sociales han sido un insumo de gran importancia para la toma de decisiones de políticas públicas.

En J-PAL estamos honrados en colaborar con el Programa para la Convivencia Ciudadana (PCC) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Subsecretaria de Prevención y Participación Ciudadana de la Secretaría de Gobernación para fortalecer la capacidad institucional de los funcionarios públicos. Esperamos, con la participación de ustedes, ayudarlos a desarrollar las habilidades y conocimientos requeridos para que vayan conduciendo sus programas a evaluaciones cada vez más rigurosas y la innovación.

Durante las actividades programadas, tendrán la oportunidad de intercambiar experiencias con otras organizaciones y con el equipo de J-PAL. Esperamos que dicha interacción contribuya a la identificación de intereses en común y de oportunidades para nuevas alianzas, proyectos e ideas innovadoras.

Después del curso, seguiremos a su disposición para contestar las preguntas que hayan quedado pendientes o que surjan en el camino.

*¡Esperamos que tengan una semana productiva y llena de aprendizaje!*

Magdalena Valdés Lutz  
Directora Ejecutiva J-PAL LAC

# TALLER PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE PREVENCIÓN SOCIAL DE LA VIOLENCIA Y LA DELINCUENCIA

## PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

---

Este taller que J-PAL organiza en conjunto con el Programa para la Convivencia Ciudadana (PCC) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana de la Secretaría de Gobernación, tiene como objetivo desarrollar capacidades para el diseño e implementación de instrumentos de evaluación y generar capacidad autocrítica sobre las prácticas de evaluación actuales encaminada a encontrar oportunidades de mejora, alineados con la política nacional enmarcada en el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (PNPSVD).

Este taller tiene una duración de 16 horas, y se impartirá en cuatro ciudades del país: Aguascalientes, Ciudad de México, Monterrey y Oaxaca. En este taller, los participantes serán capaces de entender el rol y reconocer el valor de la evidencia en las políticas públicas, abordando conceptos fundamentales de evaluación y generando habilidades prácticas para ponerlos en marcha. En particular, los participantes obtendrán conocimiento sobre los distintos tipos de evaluación, la utilidad de cada una de ellas y pasos básicos para su implementación.

El taller cubrirá los siguientes temas:

- ✦ Uso de la evidencia en la toma de decisión en diseño de política pública
- ✦ Evaluación de Necesidades
- ✦ Teoría de Cambio
- ✦ Evaluación de Impacto
- ✦ Medición e Indicadores

A lo largo del taller, cada participante trabajará en grupo intensivamente aplicando de manera práctica lo visto en clase, con el apoyo de los Profesores Ayudantes. Al concluir el Taller, se espera que los participantes sean capaces de:

- ✦ Diferenciar entre distintos tipos de evaluación y sus especificidades.
- ✦ Conocer los pasos básicos de implementación de cada tipo de evaluación.
- ✦ Desarrollar una teoría de cambio de un programa y reconocer su evaluabilidad.
- ✦ Describir el concepto de causalidad y detallar los problemas asociados con atribuir causalidad en las ciencias sociales.
- ✦ Entender sobre los aspectos más importantes de la evaluación de impacto.
- ✦ Identificar las oportunidades en las cuales es oportuno realizar un experimento aleatorio.



## \* ¿QUÉ ES J-PAL?

El Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) es una red de 117 profesores afiliados de todo el mundo, a quienes los une el uso de evaluaciones aleatorias para responder preguntas esenciales para la reducción de la pobreza. La misión de J-PAL es combatir la pobreza garantizando que las políticas públicas estén informadas por evidencia científica, y que la evidencia se traduzca en acción.

J-PAL busca alcanzar esta misión mediante tres áreas de trabajo. Primero, J-PAL realiza evaluaciones de impacto rigurosas sobre programas y políticas sociales en todo el mundo. Segundo, J-PAL capacita a encargados de políticas públicas y a investigadores, en temas de evaluación de impacto, para fomentar una cultura de evaluación y entregarles las herramientas necesarias para realizar sus propias evaluaciones aleatorias. Y tercero, J-PAL divulga los resultados de

las evaluaciones, de forma de influenciar el proceso de las políticas públicas y asegurarse que la investigación se traduzca en acción.

J-PAL ha estado trabajando en Latinoamérica y el Caribe desde 2009, fecha en que se inauguró la Oficina Regional con base en la Pontificia Universidad Católica de Chile en Santiago. Esta oficina, J-PAL LAC, administra e implementa varias evaluaciones de impacto en toda la región, organiza varios eventos de capacitación y trabaja con gobiernos, organizaciones internacionales y ONGs, para que la evidencia que resulta de las evaluaciones sea utilizada al momento de diseñar e implementar las políticas públicas.

# FACILITADORES

---



## VIVIAN BRONSOLER

Gerente de Políticas

J-PAL LAC

M.P.P., University of California, Berkeley

---

Vivian Bronsoler se unió a J-PAL en Septiembre de 2014 como Gerente de Políticas. Trabaja en la promoción del uso de evidencia científica para informar el diseño de políticas públicas en México y Centroamérica, por medio de la construcción de alianzas con diversas instituciones, provisión de asistencia técnica, divulgación y análisis de políticas. Fue asesora para la implementación de un proyecto de la Fundación Gates para llevar servicios de ahorro a comunidades rurales a través de tiendas Diconsa y en el Gobierno de la Ciudad de México trabajó sobre el diseño e implementación de un programa para evaluación de la gestión gubernamental y reestructura de las políticas sociales de la ciudad. Cuenta con una Maestría en Políticas Públicas de la Universidad de California en Berkeley, donde sigue colaborando en un proyecto de investigación sobre el rol de la provisión informal de servicios básicos en ciudades del mundo en desarrollo.



## ALEJANDRO CAMPOS

Asociado de Políticas Públicas

J-PAL LAC

B.A., Instituto Tecnológico Autónomo de México

---

Alejandro es licenciado en Economía por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Antes de unirse a J-PAL, trabajó como consultor en Ahumada Lobo y Asociados, evaluando el diseño de diversos programas nacionales. Posteriormente, estuvo en el área de medición de la pobreza del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Actualmente es Asociado de Políticas Públicas en el equipo de J-PAL LAC, donde trabaja en la promoción del uso y la producción de evidencia científica en México y Centroamérica.



### **JULIUS DURÁN**

Asociado de Capacitación  
J-PAL LAC  
M.P.P., Universidad de Chile

---

Julius Durán forma parte de J-PAL LAC desde julio de 2015, como Asociado en Capacitación, donde es responsable de asistir en el desarrollo de cursos sobre evaluación de impacto para Latinoamérica. Antes de unirse a J-PAL, él trabajó en Plan Internacional como Administrador de Donaciones, además laboró en Techo como sub director social e implementador de dicha organización en Venezuela. Julius curso estudios de postgrado en Políticas Públicas en la Universidad de Chile, con especialización en evaluación de impacto y políticas sociales, además de cuenta una Licenciatura en Ciencias Económicas en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA).



### **ANA MARÍA PÉREZ**

Asociada de Capacitación Senior  
J-PAL LAC  
J.D., Universidad de Buenos Aires

---

Ana María Pérez es Asociada de Capacitación en J-PAL LAC, donde trabaja en el diseño y la implementación de cursos de capacitación. Previo a unirse a J-PAL, en septiembre de 2014, ella se desempeñó en el sector privado. Ana obtuvo el título de Abogada de la Universidad de Buenos Aires, con menciones en Derecho Administrativo Público y Derecho Laboral y de la Seguridad Social. Es candidata a Magíster en Políticas Públicas de la Universidad de Chile, y ha realizado estudios en Evaluaciones de Impacto de Políticas Públicas.

# EQUIPO ASISTENTE

---



## SHANTAL ARAGÓN

Asociado de Políticas Públicas

J-PAL LAC

B.A., Instituto Tecnológico Autónomo de México

---

Shantal tiene una licenciatura en Ciencia Política y Relaciones Internacionales del CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas). Trabajó en la Secretaría de Desarrollo Social, en la Dirección de Geoestadística y Padrones de Beneficiarios, donde colaboró en programas para la recuperación de zonas afectadas por desastres naturales. En Financiera Nacional, antes Financiera Rural, estuvo cuatro años en el área de Promoción de Negocios a cargo de un programa de inclusión financiera para migrantes mexicanos en el exterior. Además, desde 2009, colaboró como miembro de la asociación civil Participando por México, cuyo objetivo es fomentar la participación ciudadana.



## LAURA COSTICA

M.A. Economía Internacional, University of Essex, UK

---

Laura tiene 6 años de experiencia profesional en evaluaciones de impacto y otros proyectos de recopilación de datos en la India, Nigeria, Kenya, Tanzania, Sudafrica, Mexico y Bangladesh. Desde 2014 trabaja como consultora por el Banco Mundial, manejando evaluaciones de impacto en Mexico y en Nigeria. Antes trabajó por 3 años como Research Manager en J-PAL Africa en la Universidad de Cape Town y en IPA en Nigeria. Su experiencia incluye el diseño, planeación y ejecución de evaluaciones de programas sociales en diversos campos: mejoramiento de salud maternal y infantil, saneamiento, educación y reformas legales para PYME. Laura tiene una maestría en Economía Internacional de University of Essex y una carrera en Economía de Nottingham Trent University.



## LUIS EVERDY MEJÍA

M.A. Economía Política, University of Essex, UK

---

Luis es politólogo por el Instituto Tecnológico Autónomo de México y cuenta con una maestría en Economía Política en la Universidad de Essex, Reino Unido. Se desempeñó como Subdirector de Evaluación de Programas Sociales en el CONEVAL y como Subdirector de Evaluación de Procesos de Competencia en la Comisión Federal de Competencia Económica. En el sector privado, participó como Jefe de Análisis de Política en el portal ADNPolítico (CNN México) de Grupo Expansión y colaboró como Gerente de Comunicación Institucional en American Chamber of Commerce of Mexico.

# AGENDA

	Jornada 1		Jornada 2
8:30 - 9:30	Registro y palabras de bienvenida		
9:30 - 10:30	<b>Clase 1</b> Uso de la evidencia en la toma de decisión en diseño de política pública Vivian Bronsoler	9:00 - 10:00	<b>Proyecto en Grupo C</b> Indicadores de Procesos
10:30 - 11:30	<b>Clase 2</b> Evaluación de Necesidades Alejandro Campos	10:00 - 11:15	<b>Clase 4</b> Evaluación de Impacto Vivian Bronsoler
11:30 - 11:45	Coffee Break	11:15 - 11:30	Coffee Break
11:45 - 12:45	<b>Mesa de Trabajo A</b> Evaluación de necesidades	11:30 - 12:45	<b>Casto de Estudio II</b> Identificando el contrafactual
12:45 - 14:00	Almuerzo	12:45 - 14:00	Almuerzo
14:00 - 15:15	<b>Clase 3</b> Teoría de Cambio Ana Pérez	14:00 - 15:30	<b>Proyecto en Grupo D</b> Identificando el diseño de evaluación óptimo para sus programas
15:15 - 16:15	<b>Caso de Estudio I</b> Teoría de Cambio	15:30 - 16:30	<b>Clase 5</b> Medición de impacto y Recolección de datos Julius Durán
16:15 - 16:30	Coffee Break	16:30 - 16:45	Coffee Break
15:45 - 17:00	<b>Proyecto en Grupo B</b> Teoría de Cambio	16:45 - 17:45	<b>Poyecto en Grupo E</b> Indicadores de impacto y Recolección de datos

# AGENDA DETALLADA

Día 1			
Horario	Sesión	Descripción	Tipo
9:00 – 9:30	Registro y Palabras de Bienvenida		
9:30 – 10:30	Clase 1 Uso de la evidencia en la toma de decisión en diseño de política pública.	En esta sesión se resaltarán la importancia del uso y producción de evidencia en los programas de reducción de crimen, y se abordarán los retos que existen para la generación de evidencia en esta temática. Además se introducirán los diferentes tipos de evaluación de programa y se hará una breve revisión de la evidencia causal que existe en reducción de crimen.	Expositiva
10:30 – 11:30	Clase 2 Evaluación de Necesidades	En esta sesión se verá qué es una evaluación de necesidades y los diferentes enfoques mediante los cuales aproximarse a ella. Se identificarán los elementos fundamentales para realizar una evaluación de necesidades, y se verán los pasos básicos para su implementación.	Expositiva
11:30 – 11:45	Coffee Break		
11:45 – 12:45	Mesa de Trabajo A Evaluación de necesidades	Se agrupará a los participantes en 7 grupos, cada uno de los cuales trabajará sobre un factor de riesgo de los identificados en el PNPSVD. Cada grupo trabajará sobre la identificación de necesidades de la temática que les sea asignada, y el equipo de J-PAL llevará material y estadísticas con las que se podrá trabajar en la sesión.	Trabajo en Grupo
12:45 – 14:00	Almuerzo		
14:00 – 15:15	Clase 3 Teoría de Cambio	En esta sesión se presentará qué es una teoría de cambio, cuál es la importancia de la misma y cómo crear una cadena causal. Se verán sus componentes, y se entregarán herramientas para desarrollar una teoría de cambio. Además, se cubrirán elementos básicos de evaluación de procesos y los indicadores correspondientes.	Expositiva
15:15 – 16:15	Caso de Estudio I Teoría de Cambio	En este caso de estudio práctico, los grupos de trabajo desarrollarán la teoría de cambio que subyace a una intervención institucional de prevención de la delincuencia. En el ejercicio se harán explícitos las necesidades y componentes del programa, así como sus resultados intermedios y finales, y los supuestos de la cadena causal.	Ejercicio Grupal
16:15 – 16:30	Coffee Break		
16:30 – 17:45	Proyecto en Grupo B Teoría de Cambio	Los participantes se agruparán por proyecto, y cada grupo trabajará la teoría de cambio de su proyecto de interés. (Se agrupará a los integrantes de una misma institución, pudiendo haber más de una institución por grupo, para que puedan discutir con sus compañeros de trabajo sus programas).	Trabajo en Grupo

Día 2			
Horario	Sesión	Descripción	Tipo
9:00 – 10:00	Proyecto en Grupo C Indicadores de Proceso	Los participantes se agruparán por proyecto (igual que en el Proyecto en Grupo B), y desarrollarán los indicadores de procesos con base en la teoría de cambio que se trabajó el día anterior.	Trabajo en Grupo
10:00 – 11:15	Clase 4 Evaluación de Impacto	En esta sesión se habla de la importancia de evaluar impacto, y de la complejidad asociada con identificar el impacto de un programa. El método experimental es introducido y explicado, poniendo énfasis en la manera en la que afronta los problemas de causalidad. Se explican los pasos claves a seguir con un ejemplo.	Expositiva
11:15 – 11:30	Coffee Break		
11:30 – 12:45	Caso de Estudio II Identificando el Contrafactual	En este caso de estudio, los grupos de trabajo leerán diferentes artículos que atribuyen un cierto impacto causal a un programa social, usando distintos métodos de evaluación de impacto. Los participantes tendrán que identificar el método y señalar las fortalezas y debilidades asociadas a cada uno de ellos.	Ejercicio Grupal
12:45 – 14:00	Almuerzo		
14:00 – 15:30	Proyecto en Grupo D Identificando el diseño de evaluación óptimo para sus programas	Los participantes se agruparán por proyecto (igual que en el Proyecto en Grupo B y C), y discutirán posibles diseños de evaluación experimental para sus programas. Los tutores harán anotaciones sobre la posibilidad, retos, obstáculos, opciones de mejora que harán los participantes.	Trabajo en Grupo
15:30 – 16:30	Clase 5 Medición de impacto y recolección de datos	En esta sesión se introducen los conceptos centrales necesarios para diseñar una estrategia de medición de resultados de impacto. Para ello se parte exponiendo una tipología de errores de medición que deben prevenirse, y se presentan distintos enfoques para traducir conceptos abstractos en indicadores medibles, ilustrados con ejemplos. La segunda parte de la sesión se centra en el instrumento de medición más comúnmente empleado, la encuesta, y se ofrece una guía básica para abordar el diseño de cuestionarios.	Expositiva
16:30 – 16:45	Coffee Break		
16:45 – 17:45	Proyecto en Grupo E Indicadores de impacto y recolección de datos	En cada uno de sus grupos, los participantes trabajarán sobre los indicadores de impacto en relación a su proyecto, haciendo explícita su operacionalización, y se deberán enfatizar opciones de fuentes de datos. En esta sesión se podrán revisar los indicadores que tienen previamente planteados y revisar opciones de mejora.	Trabajo en Grupo

# ESTUDIO DE CASO 1

Teoría de Cambio de un Programa:  
Mejoramiento de espacios públicos para mejorar la  
seguridad y vida en comunidad.



\*Este caso está inspirado en el artículo académico *The Impacts of Public Park Upgrading on Citizen Security and Social Capital: Experimental Evidence from Chile*, de Matías Braun, Francisco Gallego y Rodrigo Soares (No publicado).

J-PAL agradece a Fundación Mi Parque y a los autores por permitir el uso de su estudio.



## \* DEFINICIONES

**Teoría de cambio:** Una teoría de cambio es una hoja de ruta que nos dice hacia dónde vamos (resultados) y cómo llegamos (procesos). Generalmente se presenta como un diagrama de cadena causal, que explicita todos los pasos que tienen que ocurrir para que una intervención logre su impacto esperado.

**Intervención:** La suma de insumos utilizados y actividades emprendidas para producir los bienes y servicios que constituyen el programa.

**Propósito:** Este es el objetivo general de la intervención. Puede ser pensado como la "razón por la que existe el programa.

**Necesidades o problemas:** son las carencias o problemáticas que motivan una intervención y sobre los cuales se desea lograr un impacto.

**Insumos y Actividades:** Los recursos humanos y financieros que se requiere desarrollar para producir los Productos del programa.

**Productos:** Cada uno de los bienes y servicios que resultan inmediatamente de la combinación de insumos y actividades.

**Resultados Intermedios:** Cambios de corto y mediano plazo relativos a Actitudes, Conocimientos, Capacidades o Comportamientos (ACCC) que resultan de la intervención.

**Resultados Finales:** Cambios últimos y de largo plazo que se quiere lograr a través de la intervención, directamente relacionados con las necesidades.

**Riesgos:** Efectos negativos no esperados generados por la intervención.

**Supuestos:** Condiciones externas necesarias que deben cumplirse para que la cadena causal establecida en la Teoría de Cambio sea válida.

## ANTECEDENTES

En una América Latina altamente urbanizada, los desafíos que afronta la población de bajos recursos están ligados, entre otras cosas, a la gestión de los espacios urbanos. Los barrios y complejos habitacionales donde viven sus habitantes, se encuentran en zonas aisladas con altos niveles de inseguridad y pobreza que los lleva a un círculo vicioso de sedentarismo, retraimiento e inactividad social.

Chile no es ajeno a estos problemas, pues Santiago sufre de un déficit de áreas verdes y suele suceder que las viviendas sociales están construidas en espacios marginales, que corren el riesgo de ser apropiados por grupos que practican actividades nocivas para la población. En respuesta a ello, la Fundación Mi Parque implementó un plan de mejora y mantenimiento de los parques con participación de la comunidad.

Este caso de estudio trata sobre dicha intervención, la cual pretende mejorar la seguridad y la calidad de vida de la población en general, a través de la mejora de los espacios públicos.

## PROGRAMA MI PARQUE

Mi Parque es un programa que busca resolver la falta de acceso a áreas verdes y el pobre mantenimiento los espacios públicos que sufren ciertas áreas de Santiago. Esto bajo el argumento de la teoría de las ventanas rotas, que explica que el pobre estado de estos espacios sería una señal de que ellos no son una prioridad para la comunidad y las autoridades, y que la falta de apropiación de los espacios por parte de sus vecinos, aumentaría los niveles de violencia en la comunidad y desconfianza entre la población.

Por consiguiente, la **Fundación Mi Parque** propuso el mejoramiento y construcción de parques y plazas en barrios vulnerables. Ello se hizo con la participación de la comunidad, tanto en el diseño de los espacios como en la construcción de los mismos. Las áreas seleccionadas para recibir la intervención fueron aquellas a las que se les daba poco uso y donde había escasa apropiación de los espacios públicos e interacción entre los vecinos .

El proyecto se financió por medio de acuerdos público-privados, con la construcción a cargo del sector privado y el mantenimiento, de la municipalidad correspondiente.

Este modelo, atractivo para ambos sectores, permitió igualmente inyectar recursos en esas áreas (en forma de inversión). Además, la intervención fue bastante costo efectiva pues dada la alta densidad poblacional de las áreas escogidas, el costo de las obras por habitante fue muy bajo (Encuesta de Seguridad Nacional, 2010).

 TEMA DE DISCUSIÓN 1

1. ¿En qué consiste la teoría de las ventanas rotas?

.....  
.....  
.....

2. ¿Cuáles crees que pueden ser las consecuencias de la falta de acceso a espacios públicos y/o su mal mantenimiento?

.....  
.....  
.....

3. ¿Por qué crees que el programa busca que la comunidad participe en el diseño y construcción de los parques?

.....  
.....  
.....

4. ¿Cuáles podrían ser algunas de las fortalezas y debilidades del programa Mi Parque?

.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Cómo podría lograrse que el programa Mi Parque fuera más efectivo?

.....  
.....  
.....  
.....

## CONSTRUCCIÓN DE LOS PARQUES

Con el fin de transformar los espacios públicos deteriorados en áreas verdes accesibles, Mi Parque llevó a cabo una intervención participativa en 30 barrios seleccionados. Ésta consistió primero, en cinco reuniones con los vecinos para diseñar esa transformación. En esas reuniones se decidió qué clase de elementos incluir: juegos para niños o máquinas de ejercicios, qué tipo de plantas y árboles plantar, basureros, etc. Las obras de renovación tomaron un solo día, y participaron colectivamente vecinos, autoridades municipales, y voluntarios internos y externos a la comunidad, todos divididos en equipos según la tarea a cumplir: plantar, pintar, etc.

## TEORÍA DE CAMBIO

La teoría de cambio identifica la cadena de causalidad entre la intervención y los resultados finales de forma explícita. La Figura 1 muestra una manera de plantear los componentes de la teoría de cambio.



## \* TEMA DE DISCUSIÓN 2

Suponga que usted forma parte del equipo encargado de evaluar la efectividad de la intervención que acaba de describirse.

1. ¿Cuál es la hipótesis central que se pretende testear en esta evaluación? Exprese dicha hipótesis en términos de una relación causal entre la intervención y los resultados esperados.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ahora elabore una cadena causal en el formato que se presenta en la Figura 1, conectando la intervención con los resultados finales. A medida que vaya respondiendo las preguntas a continuación, anótelas en papelitos adhesivos, y vaya completando la Figura 1.

2. ¿Cuáles son las necesidades específicas que el programa pretende atender?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. A su vez, ¿cuál sería el propósito de esta intervención? ¿Y los resultados finales necesarios para lograr ese propósito?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## \* TEMA DE DISCUSIÓN 2

4. Analicemos ahora la intervención: ¿cuáles son los insumos y actividades de la misma, y qué productos son generados a partir de ellos?

---

---

---

---

---

---

---

---

5. ¿De qué modo la intervención definida podría producir el impacto propuesto? Describa este mecanismo determinando los Resultados Intermedios de la cadena causal, es decir los cambios o eventos de corto plazo y mediano plazo que deben suceder para que la intervención logre los resultados finales.

---

---

---

---

---

---

---

---

## RIESGOS Y SUPUESTOS

¿Qué circunstancias o factores podrían hacer que la intervención no logre su objetivo? Piense en qué podría fallar para que no se cumplan los resultados de corto, mediano y largo plazo que se identificaron en el Tema de Discusión 2.

### \* TEMA DE DISCUSIÓN 3

1. ¿Cuáles son los supuestos que subyacen a la Teoría de Cambio propuesta? Es decir, ¿cuáles son las condiciones externas necesarias que deben cumplirse para que la cadena causal establecida en la Teoría de Cambio sea válida? (Anótelos en Figura 1).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cuáles podrían ser algunos de los riesgos que pueden romper la Cadena Causal? Es decir, ¿qué efectos negativos no esperados podrían ser causados por la intervención.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Finalmente, redacte un párrafo corto que resuma la Teoría de Cambio. Para ello, reformule la hipótesis enunciada al principio del ejercicio, tratando de ser lo más explícito y concreto posible al referirse a las distintas etapas de la Cadena Causal.

.....

.....

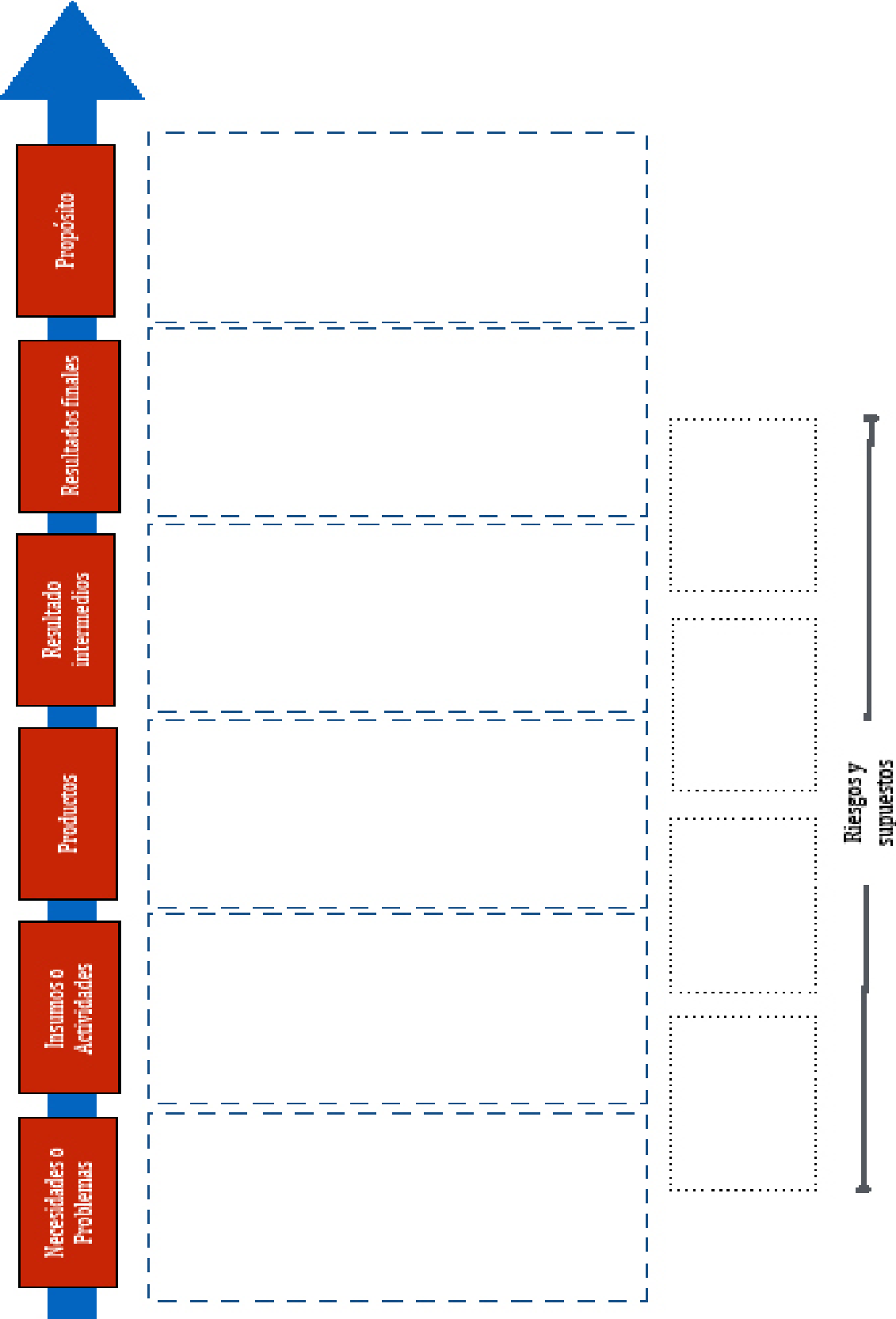
.....

.....

.....

.....

Figura 1.



# ESTUDIO DE CASO 2

Transferencias Monetarias Condicionadas:  
El impacto sobre la salud de los niños



\* Este caso está basado en Paul Gertler, 2004. *Do Conditional Cash Transfers Improve Child Health? Evidence from PROGRESA's Control Randomized Experiment*, American Economic Review, American Economic Association, vol. 94(2), pages 336-341.

J-PAL agradece al autor por permitir el uso de su estudio.



## \* OBJETIVOS

Después de esta sesión, los participantes serán capaces de:

1. Identificar métodos no experimentales.
2. Conocer los supuestos que tienen que cumplirse para cada método de evaluación para que el contrafactual sea bien estimado.
3. Identificar cuáles podrían ser los problemas de cada método de evaluación.

## \* DEFINICIONES

**Asignación Aleatoria:** Procedimiento por el cual los miembros de la población elegible para participar en un programa, son asignados al grupo de tratamiento o al de control en base al azar.

**Contrafactual:** Escenario hipotético que representa lo que le hubiera ocurrido a la unidad de análisis en ausencia de la intervención.

**Grupo de Tratamiento:** Grupo que recibe el programa.

**Grupo de Control:** Grupo que no recibe el programa y que se utiliza para compararlo con el grupo de tratamiento.

**Impacto:** La diferencia entre lo que se observa tras el programa y lo que se habría observado en la misma población en ausencia del programa.

## INTRODUCCIÓN

En América Latina y el Caribe, los niños que crecen en situación de pobreza suelen obtener una educación de mala calidad, recibir una atención médica insuficiente, y tener una dieta nutricionalmente inadecuada. Por estas razones, no es de extrañar que estos niños entren a la edad adulta sin las capacidades necesarias para posicionarse favorablemente en el mercado laboral, ni salir de su situación de pobreza. Bajo estas condiciones, es probable que reciban salarios bajos, lo que les llevaría a carecer de los recursos necesarios que eviten que sus hijos repitan sus mismas experiencias, perpetuando así, el círculo de la pobreza.

Con el objetivo de reducir la transmisión intergeneracional de pobreza, muchos gobiernos en América Latina y el Caribe han implementado políticas de transferencias monetarias condicionadas (TMC), para incentivar a los padres a invertir en la salud y bienestar de sus hijos, otorgando a su vez, recursos monetarios para mejorar sus estándares de vida actuales.

## EL PROGRAMA PROGRESA EN MÉXICO

En 1997, el gobierno mexicano implementó un programa nacional de transferencias monetarias condicionadas llamado PROGRESA. Tres años después, PROGRESA había alcanzado a aproximadamente 2,6 millones de familias, lo que corresponde a un tercio de todas las familias rurales y aproximadamente el 10% de todas las familias de México.

Los hogares que participan en PROGRESA reciben una transferencia monetaria siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos diseñados para mejorar la salud y nutrición de las familias. Específicamente, deben cumplir con las siguientes condiciones: (i) que todos los miembros de la familia reciban atención médica preventiva; (ii) que todos los niños de 0 a 5 años y madres lactantes asistan a clínicas de monitoreo nutricional y (iii) que las mujeres embarazadas asistan a consultas médicas donde reciben atención prenatal, suplementos nutricionales y educación en salud. Las transferencias son otorgadas a las madres de familia y el monto de la transferencia es relativamente grande. En promedio, la cantidad entregada corresponde a un tercio de los ingresos familiares.

## ¿Qué impacto tienen las transferencias condicionadas en la salud de los participantes?

¿Pero cómo sabemos qué hubiera ocurrido sin el programa? Pensar en lo que hubiera sucedido en ausencia de un programa implica imaginar un mundo hipotético donde el programa nunca se ofreció a los participantes de la intervención. Formalmente, este escenario hipotético se denomina contrafactual, y representa lo que le habría ocurrido al grupo de tratamiento si no hubiera recibido el programa. Aunque es imposible observar el verdadero contrafactual, se han desarrollado métodos estadísticos para tratar de estimar dicho escenario hipotético.

### EL CONTRAFACtual Y EL GRUPO DE CONTROL

El desafío clave de una evaluación de impacto es construir o replicar el contrafactual. Normalmente, esto se hace mediante la selección de un grupo de personas similares al grupo de participantes, pero que no se benefician del programa. Este grupo se denomina el grupo de control. Construir un buen grupo de control es difícil, pero muy importante. Para medir un impacto de manera rigurosa, se requiere que la única diferencia entre el grupo de control y los participantes sea que el grupo de control no haya participado en el programa. Idealmente ambos grupos deberían ser, en promedio, idénticos en todos los demás aspectos. En la medida en que esto se cumpla, se podrá argumentar con mayor confianza que una intervención específica es responsable de las diferencias entre los resultados de ambos grupos. Bajo estas circunstancias, tras la implementación de un programa, se puede estimar el impacto del mismo como la diferencia observada entre los resultados del grupo de control y los resultados de los participantes del programa.

La validez de nuestra estimación del impacto depende de la medida en que logremos replicar el verdadero escenario contrafactual. Si el grupo de control es una mala aproximación, nuestra estimación del impacto estará sesgada. Por ello, el método utilizado para construir el grupo de control es una decisión clave en el diseño de cualquier evaluación de impacto. Esto nos devuelve a la pregunta: ¿Cuál es el impacto del programa de transferencias monetarias condicionadas sobre la salud de los niños mexicanos?

En este caso, la intención del programa es dar incentivos monetarios a las mujeres para cumplir con las condiciones establecidas, incluyendo el ir a la clínica, y llevar a sus niños a la clínica, además de asistir a charlas sobre nutrición. La variable de interés principal es el estado de salud de los niños, medido por el número de días por mes que están enfermos. El programa tendrá un impacto positivo si éste disminuye la tasa de enfermedad de los niños. En rigor, el impacto del programa sería la diferencia entre el promedio de días por mes que los niños de los hogares participantes estuvieron enfermos y el promedio de días que los mismos niños habrían estado enfermos si sus madres no hubiesen recibido transferencias condicionadas.

Dado que no podemos observar la situación de los participantes en el caso de que no hubiesen participado, ¿qué grupo de control se debe usar para estimar esto? A continuación se muestran diferentes métodos para evaluar impacto usados por distintos expertos.

### MÉTODO 1

#### Artículo de periódico: “El gobierno cumple: grandes mejoras en salud de niños gracias a programa federal”

Datos publicados hoy por una agencia del gobierno federal indican que PROGRESA, el programa de transferencias condicionadas del gobierno que ha estado funcionando desde el año 1997, ha mejorado notablemente la salud de los niños en condiciones de pobreza. En particular, entre los niños menores a 6 años el programa ha producido una reducción drástica—de 80%—en el número de días por mes que estaban enfermos. Antes de participar en el programa, los niños de las “familias PROGRESA” estaban enfermos, en promedio, más de 8 días por mes. En cambio en 2004, gracias a PROGRESA estos niños solamente se enfermaban entre 1 y 2 días en promedio. Esta reducción fortalece la posición del gobierno ante las críticas del programa y significa un gran avance contra las enfermedades en México. “Más allá de influir en los índices de salud, PROGRESA podría incidir en indicadores de escolaridad ya que, al enfermarse menos, los niños pueden asistir más al colegio”, comentó Max Méndez-Beck, un experto en políticas públicas, agregando que “estos números son evidencia de que los programas de nutrición y salud de PROGRESA funcionan”. Después de revelar los resultados, ciertos comentaristas de política pública, opinaron

que los gobiernos de la región deberían aprender de esta evaluación y comenzar sus propios programas para mejorar la salud de los niños por medio de transferencias condicionadas.

Tabla 1.

	Promedio de días de enfermedad al mes
Días enfermedad Línea Base, 1997 (antes del programa)	8,22
Días enfermedad Línea Final, 2004 (después del programa)	1,61
Diferencia	6,61***
Porcentaje de reducción	-80,41%

Nota: Resultados estadísticamente significativos al 99% de confianza (\*\*\*).

## \* TEMA DE DISCUSIÓN 1

1. ¿En qué método de evaluación se basa este artículo de periódico? Es decir, ¿cómo intenta este método estimar el contrafactual?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cuál es el supuesto que se tiene que cumplir para que el contrafactual esté bien estimado?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Cuáles podrían ser los problemas con este método de evaluación?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

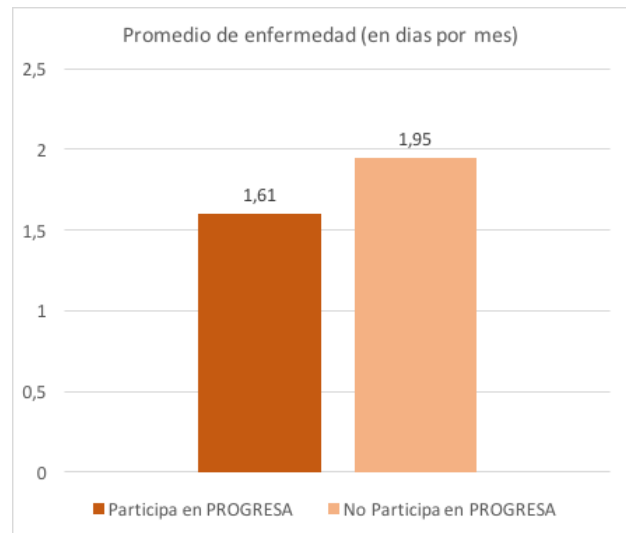
## MÉTODO 2

### Carta al Editor: “No saltemos a las conclusiones”

Este periódico tiende a exagerar y distorsionar hechos y datos. El último acto de amarillismo ocurrió con la publicación el pasado lunes del artículo titulado “El gobierno cumple: grandes mejoras en salud de niños gracias a programa federal”. En este artículo, se reportó el impacto de PROGRESA, un programa del gobierno federal, sobre la salud de los niños que participaron en el programa. Soy economista de profesión y llevo años siguiendo de cerca el impacto de PROGRESA. Leyendo el artículo del lunes me alegré con la noticia de que el programa estaba teniendo un efecto positivo sobre la enfermedad. Sin embargo, después de analizar la metodología de impacto utilizada en el artículo, quedé convencido de que el resultado reportado por este periódico es engañoso y sensacionalista. El método elegido ignora otros factores que podrían haber afectado a la salud de los niños durante el periodo en que ha estado en marcha el programa.

Por ejemplo, la economía mexicana ha tenido un crecimiento sostenido desde 1998. Además, el público hoy en día tiene mucho mejor acceso a información relacionada con la salud y la buena alimentación. ¿Acaso no podrían ser estos dos factores los que en realidad causaron la reducción en la tasa de enfermedad de los niños? Una mejor manera de medir el impacto real del programa es enfocándose en cómo los niños que participaron en el programa se comparan con los niños que no participaron en el programa. He hecho este cálculo y se observa que con este método el incremento generado por el programa a la salud general de los niños es mucho menor a lo anteriormente reportado. Conforme a mis cálculos, los niños beneficiarios estuvieron enfermos, en promedio, un 21,1% menos en términos de días por mes. Si bien comparto la opinión de que el programa está cumpliendo con sus objetivos, no debemos caer en la trampa de exagerar sus logros.

Figura 1.



## \* TEMA DE DISCUSIÓN 2

1. ¿En qué método de evaluación se basa esta carta al editor? Es decir, ¿cómo intenta este método estimar el contrafactual?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cuál es el supuesto que se tiene que cumplir para que el contrafactual esté bien estimado? En este sentido, ¿qué razones podrían invalidar el supuesto?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### MÉTODO 3

#### Reporte de Auditoría 24: Programa Progres

“En los últimos días el programa de transferencias condicionadas del gobierno ha recibido mucha cobertura de prensa. Algunos han afirmado que el programa tiene un impacto relativamente grande, mientras que otros argumentan que los impactos son más moderados. Este reporte busca proveer una estimación más correcta del impacto del programa usando un método más sofisticado y riguroso. Los análisis anteriores han usado métricas erróneas para calcular el impacto del programa, reportando una medida sesgada del efecto del programa en la reducción de enfermedades infantiles. Por ejemplo, se ha comparado el número de días que estaban enfermos los niños cuyas familias participaron en el programa con el número de días que estaban enfermos los niños de las familias que no participaron; lo cual podría introducir un sesgo en la estimación si existieran diferencias en los dos grupos antes del inicio del programa.

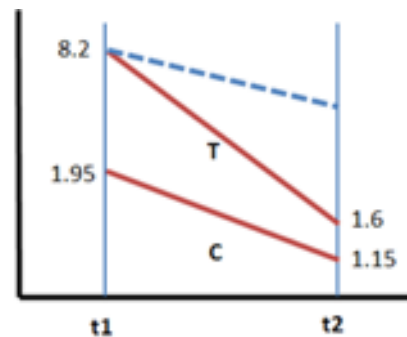
Para obtener una estimación más adecuada de impacto se requiere comparar los cambios observados en ambos grupos, participantes y no participantes. Comparando la situación previa al programa con la situación posterior al programa, ¿qué grupo de niños mejoró más? Usando este enfoque, podemos descontar el efecto de otros factores que condujeron a mejoras de salud en todos los niños (participantes o no), al tiempo que se toma en consideración el hecho de que ambos grupos parten de situaciones muy distintas (lo que lleva a estimaciones sesgadas si comparamos participantes y no participantes directamente).

En la tabla que acompaña este reporte, se observa que la reducción en el número de días de enfermedad al mes en el grupo participante fue de 6,6 días. En el grupo de comparación, por su parte, la reducción fue de 0,8 días. La diferencia entre estas dos reducciones es la medida que buscamos, ya que representa cuánto más mejoró la situación en el grupo participante en comparación con el grupo no participante. La resta (6,6-0,8) indica que la mejora en salud debida al programa fue una reducción de 5,8 días en el número de días de enfermedad al mes, lo que equivale a una reducción del 70,73%. Por lo tanto el impacto del programa es positivo y de gran magnitud, y difiere de las estimaciones presentadas en estudios previos.”

Tabla 2.

	Grupo Tratamiento	Grupo Comparación
Antes del Programa	8,2	1,95
Después del Programa	1,6	1,15

Figura 2.



### \* TEMA DE DISCUSIÓN 3

1. ¿En qué método de evaluación se basa este reporte de auditoría? Es decir, ¿cómo intenta este método estimar el contrafactual?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Cuál es el supuesto que se tiene que cumplir para que el contrafactual esté bien estimado? En este sentido, ¿cuáles podrían ser los problemas con este método de evaluación?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# MESA DE TRABAJO A EVALUACIÓN DE NECESIDADES

---



## \* OBJETIVOS

- Definir a la población objetivo que beneficia el programa.
- Establecer las principales características de la población objetivo.
- Identificar los factores de riesgo que abarca el programa.
- Conocer posibles fuentes de información para nuestra evaluación de necesidades.
- Definir posibles metodologías para priorizar las necesidades a intervenir por el programa.

## INTRODUCCIÓN

Una buena evaluación de necesidades brinda las bases para tomar las primeras decisiones en el diseño de un programa, estableciendo la definición de la población objetivo, priorizando componentes de la intervención y justificando líneas de acción. En esta pauta se encontraran los pasos básicos para la elaboración de una evaluación de necesidades. Para las preguntas y los ejercicios, apóyate de las estadísticas que te hemos proporcionado provenientes de la ECOPRED 2014.

## 1. DEFINIR LA POBLACIÓN OBJETIVO

La definición de la población objetivo parte por establecer conceptualmente qué población se beneficiará del programa. Por ejemplo si definimos a la población objetivo como “jóvenes con alta probabilidad de deserción escolar”, entonces se deben incluir más aspectos nos permitan identificar mejor a dicha población: ¿Qué entendemos por jóvenes?, ¿cuáles son los jóvenes con alta probabilidad de deserción escolar?, ¿serán los que están en familias excluidas socialmente?, ¿priorizaremos en algunas zonas?, ¿definiremos a la población objetivo a nivel de personas, escuelas o municipios? Estos aspectos deben estar claramente determinados, evitando ambigüedades sobre la población a intervenir. De esta manera se conocerán las características de la población objetivo que justifican la intervención y el diseño del programa.

En cuanto a las **características generales** de la población:

- ✦ ¿A qué factor o factores de riesgo está expuesta la población objetivo?
- ✦ ¿Cuáles son sus características sociodemográficas?
- ✦ ¿Qué variables hay que considerar? (Ingreso, edad, género, antecedentes penales, niveles educativos, organización comunitaria, ocupación laboral, consumo de alcohol y otras drogas, etc.)

En cuanto la **distribución geográfica**:

- ✦ ¿En qué zona geográfica específica se encuentra la población? ¿Existen zonas prioritarias de atención dentro de un mismo polígono?
- ✦ ¿Es una población principalmente rural o urbana?

- ✦ ¿Es una población que cambia de ubicación geográfica constantemente?

En cuanto al **contexto**:

- ✦ ¿Qué otras organizaciones trabajan en beneficio de la población objetivo?

◦ ¿Se comparte población objetivo con algún otro programa?

◦ ¿Algún otro programa ya identifico a la población que buscamos atender?

## 2. IDENTIFICAR LA NECESIDAD

En este paso se deben de establecer las fuentes de información para identificar las necesidades de la población objetivo. Procura utilizar más de una fuente para complementar una visión sistémica de las necesidades.

-¿Cuál fuente podría ser más útil para tu programa?

- Diagnósticos participativos
- Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (PNPSVD)
- Reportes de México Evalúa o del Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC)
- Informes de organismos multilaterales (PNUD, BID, Banco Mundial, OCDE)
- Resultados de otras instituciones (e.g. Instituto para la Atención y Prevención de las Adicciones - IAPA)
- Entrevistas guiadas a expertos
- Grupos focales
- Encuestas (ECOPRED, ENVIPE)

En esta etapa sólo se identifican las necesidades, y es hasta el siguiente paso donde evalúa cada necesidad. Primero debemos mapear los distintos problemas o necesidades que enfrenta la población objetivo. Por ejemplo: los jóvenes con mayor deserción escolar también viven en ambientes familiares deteriorados, con bajas expectativas sobre sus rendimientos escolares, poco apoyo familiar en sus estudios, faltas disciplinarias en la escuela, etc. ¿Existen otros factores de riesgo que estén expuesta esta población? Y ¿cuál es la magnitud del problema? En la

Tabla 1 una lista de los posibles problemas que tiene la población objetivo:

Tabla 1:

	Problemas
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Adicionalmente a las necesidades detectadas se deben de proponer posibles soluciones, estableciendo su nivel de eficacia, viabilidad y costos económicos. Escribe esto en la Tabla 2.

## 3. VINCULAR, PRIORIZAR Y ESTABLECER UN PLAN DE ACCIÓN

En esta fase, una vez que se han identificado los problemas y posibles soluciones, se debe vincular a cada problema una posible solución. Es probable que exista una solución para distintos problemas. Para ello es necesario previamente definir cuál metodología se utilizará para vincular y priorizar problemas y soluciones.

◦ A partir de las dos metodologías vistas en clase, ¿cuál se adapta mejor a tu organismo y/o programa: priorización participativa, árboles de problemas, o ambas?

◦ ¿Cuáles son los pros y contras de la alternativa que has seleccionado?



Tabla 2: Posibles soluciones para la población objetivo.

	Posibles soluciones	Eficacia	Viabilidad	Costos Económicos
a				
b				
c				
d				
e				
f				
g				
h				
i				
j				

# SESIÓN DE TRABAJO EN GRUPO B

## TEORÍA DE CAMBIO

---



## \* OBJETIVOS

- Distinguir entre productos y resultados.
- Definir los distintos niveles de resultados (intermedios y finales)
- Estableces las cadenas causales del programa.
- Elaborar una teoría de cambio.

### PASO 1: PREPARA EL ESQUEMA DE LA TEORÍA DE CAMBIO

Revisemos las definiciones de cada uno de los elementos que componen la cadena causal:

- ✦ **Necesidades/Problemas:** Son las carencias o problemáticas que motivan una intervención y sobre las cuales se desea lograr un impacto, y se relacionan con los resultados finales de la intervención. Se espera que se identifique el problema principal y los problemas secundarios que afectan a una población. También se debe identificar de forma breve la población afectada.
- ✦ **Insumos y Actividades:** Los recursos humanos y financieros que se requieren para producir los bienes y servicios que constituyen la intervención a entregar al grupo de interés.
- ✦ **Productos:** Son los bienes y/o servicios que resultan inmediatamente de la combinación de los insumos y actividades. Deben expresarse como un producto logrado o un trabajo terminado (sistemas instalados, población capacitada, alumnos egresados, etc).
- ✦ **Resultados Intermedios:** Son los cambios en Conocimientos, Actitudes, Capacidades y Comportamientos que resultan de la entrega del programa. Se dan normalmente en el corto y mediano plazo. Suelen ser múltiples, dando cuenta de distintos posibles mecanismos por los que los componentes podrían lograr el propósito del programa.
- ✦ **Resultados Finales:** Son los cambios últimos y de largo plazo, el aporte concreto del programa a la solución del problema. Son estrechamente vinculados las necesidades y pueden ser estas mismas expresadas como problemas

resueltos.

- ✦ **Propósito:** Este es el objetivo general de la intervención, “la razón por la que existe el programa”.
- ✦ El conjunto de las Actividades y Componentes corresponden a la **Intervención**. El conjunto de los Resultados Intermedios y el Propósito corresponde al cambio deseado, es decir al **impacto** que queremos medir.

### PASO 2: PREPARA EL ESQUEMA DE LA TEORÍA DE CAMBIO

La discusión inicial puede centrarse en algunas preguntas preliminares para lograr claridad acerca del “por qué” del programa, puedes apoyarte en las conclusiones obtenidas en la Mesa de Trabajo A “Evaluación de necesidades”. Algunas preguntas se reabrirán en el Paso 4, tras definir la intervención:

- ✦ Indicar cuál es la población objetivo del programa y sus características.
- ✦ ¿Exactamente, cuál es el problema principal que afecta la población de interés?
- ✦ ¿Qué otros programas secundarios derivan del problema principal?
- ✦ Esbozar posibles explicaciones acerca de por qué la población objetivo enfrenta esos problemas.

**Resultado:** una vez se haya definido claramente la necesidad que se quiere abordar complete el primer cuadro la Teoría de Cambio: “Necesidades/Problemas”.

### PASO 3: DEFINIENDO EL PROPÓSITO Y LOS RESULTADOS FINALES DEL PROGRAMA

En base al Paso anterior, defina el Propósito general, es decir, “la razón de ser del Programa” al objetivo macro al cual se espera que el programa contribuirá (ej. “Mejorar la calidad de la Educación”, “Mejorar el bienestar de poblaciones vulnerable”, etc.). El Propósito se asemeja generalmente a la Misión de la organización que implementa el programa y no es fácilmente medible.

Luego defina los **Resultados Finales del Programa**, es decir los objetivos últimos y concretos a través de los cuales el Programa aportará al Propósito general. Nótese que las necesidades o problema se expresan generalmente como una carencia (e.g. “baja inserción laboral”, “escasos ingresos”), mientras que los Resultados Finales se expresan como una situación mejorada (“mejor acceso a empleo formal”, “aumento de los ingresos”).

**Resultado:** Complete los dos últimos cuadros de la Teoría de Cambio “Propósito” y “Resultados Finales”

### PASO 4: DETALLANDO LA INTERVENCIÓN

Ahora que definimos el marco general de nuestra Teoría de Cambio, analicemos la Intervención. El siguiente paso consiste en detallar los insumos y actividades del programa. Los **insumos** son todos los recursos materiales que se requieren para llevar a término el programa: recursos financieros, humanos, infraestructura, transporte... En el caso de su programa, la lista de recursos podría ser muy extensa. Para el diagrama de su teoría de cambio, escoja solo aquellos más importantes, o use términos generales.

Las **actividades** son los servicios o acciones que se van a emprender como parte de la puesta en marcha de programa: por ejemplo, “difusión del programa”, “Definición del perfil de los postulantes”, “selección de los Participantes”, “Planificación de los talleres de capacitación”... De nuevo, la lista podría ser muy extensa; el objetivo aquí es anotar aquellas actividades más destacadas.

A continuación deben identificarse los **productos** de la intervención. Antes de empezar esta discusión, es importante distinguir entre las Actividades y los Productos. Recordemos que, de acuerdo con la definición anterior, los Productos son los bienes y servicios que resultan inmediatamente de la combinación de insumos y actividades.

#### *Actividades vs Productos*

“Las Actividades” es todo aquello que se utiliza para llevar a cabo el programa, o aquello que se ofrece, desde el punto de vista de quien implementa el programa. Por su parte, “los Productos” es aquello que se obtiene o se recibe desde el punto de vista de los beneficiarios. En otras palabras, si el producto fuera un pastel de cumpleaños, los insumos y actividades serían los ingredientes, la receta, las velas, etc.

En ocasiones, las Actividades y los Productos pueden ser muy similares, y solo cambia el punto de vista. Por ejemplo:

*Actividad:* Entrega de suplementos alimenticios

*Producto:* Suplementos recibidos por los beneficiarios.

En otros casos puede haber un “salto” mayor entre un paso y otro, dependiendo del punto de vista del evaluador. Por ejemplo, pensemos en una Actividad que consiste en la “entrega de becas para cursos de certificación”. Si quisiéramos examinar el impacto de las becas en la tasa de obtención de certificados, podríamos plantear el Producto como “becas recibidas por los beneficiarios”. Sin embargo, si queremos estudiar el impacto de las certificaciones en la tasa de empleo de los beneficiarios, puede ser preferible definir el producto como “certificados obtenidos por los beneficiarios”.

*Actividad:* entrega de becas para cursos de certificación.

*Productos:* becas recibidas por los beneficiarios, certificados obtenidos por los beneficiarios.

Nótese que en el segundo caso hay un supuesto implícito (que los participantes aprueban el curso), y durante la implementación será necesario hacer un buen monitoreo del cumplimiento de este supuesto.

**Resultado:** completa las secciones de “Insumos y Actividades” y “Productos” respectivamente de diagrama de la Teoría de Cambio.

## PASO 5: EXPLICITANDO LO IMPLÍCITO RESULTADOS INTERMEDIOS DE LA INTERVENCIÓN

El siguiente paso consiste en completar la cadena causal, uniendo los componentes de la Intervención y los Resultados Finales mediante los Resultados Intermedios. De igual manera que en el paso anterior, es importante hacer la distinción entre los Productos y los Resultados Intermedios.

### Productos vs Resultados Intermedios

La distinción entre Productos y Resultados Intermedios también puede ser sutil, pero la definición de Productos aporta una clave importante: un producto es aquello que resulta inmediatamente de la combinación de insumos y actividades. Se trata de algo de muy corto plazo que se espera que suceda de forma más o menos automática como resultado inmediato de nuestra intervención, sin necesidad de cambios sustantivos, pero son condiciones necesarias e inmediatas para que se produzca el cambio esperado. Los **Resultados Intermedios**, en cambio, pueden darse en un plazo medio e implican cambios más sustanciales. Como indica la definición, los Resultados Intermedios consisten en cambios en **Conocimientos, Actitudes, Capacidades y Comportamientos**; cambios que no son automáticos, y en términos de los cuales se juzgará el éxito de nuestra intervención o de los que dependerá la consecución de los Resultados Finales. Por ejemplo:

*Producto:* Suplementos alimenticios recibidos por los beneficiarios.

*Resultado Intermedio:* los beneficiarios consumen los suplementos.

¿Qué cambios de este tipo espera usted que genere su programa, que sean importantes para el logro de los Resultados Finales?

**Resultado:** complete la sección de Resultados Intermedios del diagrama de la Teoría de Cambio.

## PASO 6: CONECTANDO LOS COMPONENTES E IDENTIFICANDO SUPUESTOS Y RIESGOS

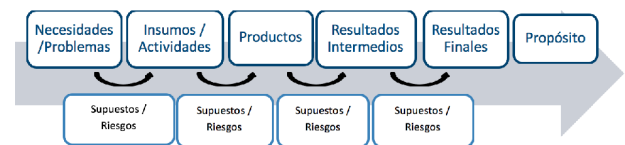
Por último, deben hacerse explícitos los **supuestos** que subyacen a la cadena causal que se ha descrito mediante el diagrama, y los **riesgos** que podrían amenazar la consecución de los objetivos.

Para ello, comience por revisar la Cadena Causal desde atrás hacia adelante (partiendo de los Resultados Finales hacia los Insumos y Actividades) y establece las relaciones de causalidad entre cada componente mediante conectores (flechas). Para cada conector, es necesario preguntarse cuáles son las condiciones implícitas que tienen que cumplirse para que sea válida nuestra Teoría de Cambio.

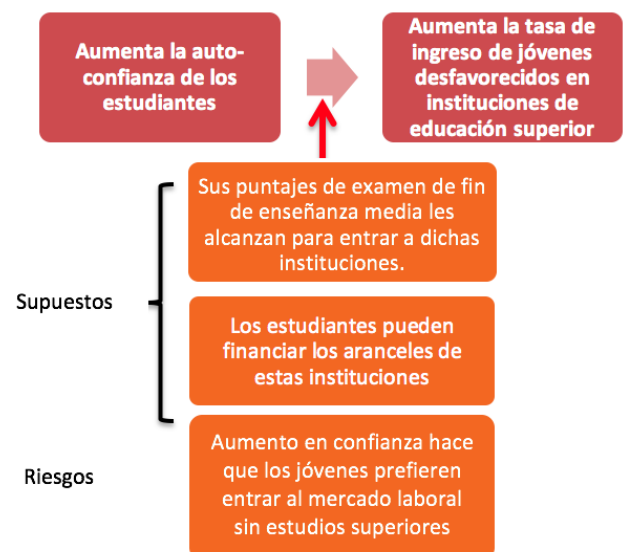
Existen dos tipos de condiciones implícitas: los **supuestos son eventos o situaciones externas al programa** que tomamos como “verdades” pero que podrían no ser como esperamos, y que en caso de incumplirse podrían poner en cuestión la validez de nuestra cadena causal. Por otra parte, los **riesgos son efectos negativos no esperados generados por la intervención**, que pueden impedir la consecución del objetivo.

Es importante no confundir los supuestos y riesgos con dimensiones internas a la intervención (la hipótesis misma que se quiere estudiar con la evaluación).

Pueden identificarse supuestos y riesgos en los saltos entre los siguientes elementos de la cadena:



EJEMPLO: Programa de tutorías que busca aumentar la participación en educación superior de jóvenes de entornos desfavorecidos.



**Resultado:** Coloca los conectores entre cada componente de la Cadena Causal y complete los supuestos y riesgos en el diagrama de la Teoría de Cambio.

## PASO 7: ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS CAUSAL

La figura debe acompañarse de un breve párrafo explicativo en el que se exprese la hipótesis causal del programa, representada gráficamente en la teoría de cambio.

**Resultado:** Redacte un párrafo de la forma siguiente “Si [actividades] producen [productos] esto debería conducir a [resultados intermedios] que al final mejorará [resultados finales], contribuyendo al [propósito].”

# PROYECTO EN GRUPO C

## INDICADORES DE PROCESOS

---



## 1. REVISAR Y REFORMULAR LA TEORÍA DE CAMBIO PARA QUE REFLEJE LAS PREGUNTAS A CUALES LA EVALUACIÓN PRETENDE RESPONDER.

Antes de empezar a trabajar en los indicadores de proceso, puede ser necesario reformular la Teoría de Cambio para que sirva de base conceptual a la evaluación. Fíjate en particular en los aspectos siguientes:

- ¿La hipótesis del programa está adecuadamente reflejada en la Teoría de Cambio (en particulares los “Resultados Intermedios” y el “Propósito”)?
- ¿Las actividades y los productos detallan adecuadamente los componentes del programa en los cuales se enfocará la evaluación?
- Teniendo en mente los componentes del programa que se evaluarán, ¿están claramente especificados todos los supuestos para que el cambio esperado efectivamente ocurra?

## 2. REVISAR O DEFINIR LOS INDICADORES DE PROCESO ASOCIADOS A LA TEORÍA DE CAMBIO REFORMULADA

Los indicadores de proceso del proyecto permiten verificar que el proyecto está siendo implementado tal como fue planificado. Estos indicadores están asociados a las actividades necesarias para realizar el proyecto (bloque “actividades/ insumos” de la Teoría de Cambio), y a los productos resultantes de la transformación de los insumos e actividades en bienes y servicios tangibles (bloque “Componentes” de la Teoría de Cambio).

La selección de un indicador de proceso, se debe basar en cuatro características :

- ✦ **Claros:** Precisos y sin ambigüedad.
- ✦ **Relevante:** Apropriados para el concepto en cuestión.
- ✦ **Económicos:** Bajo costo de recolectar y analizar.
- ✦ **Adecuados:** Proveer una base suficiente para evaluar su desempeño.

Completa la Tabla 1, definiendo los indicadores de proceso que son relevantes para Teoría de Cambio de tu programa. Además evalúa como alto, medio o bajo, si cumple con las cuatro características de un buen indicador. Fi-

nalmente indica la periodicidad que se obtendrá información respecto a cada indicador. Puedes apoyarte en el Anexo 1, donde se ejemplifica un programa de capacitación a jóvenes, estableciendo los indicadores relevantes para la evaluación de procesos.



**Tabla 1: Indicadores de desempeño del programa.**

Insumos, Actividades y Componentes		Indicador	Características <sup>1</sup>				Periodicidad <sup>2</sup>
			C	R	E	A	
Insumos	Insumo 1:						
	Insumo 2:						
	Insumo 3:						
Actividades	Actividad 1:						
	Actividad 2:						
	Actividad 3:						
Componentes	Componente 1:						
	Componente 2:						

<sup>1</sup> Claros (C), Relevantes (R), Económicos (E) y Adecuados (A).

<sup>2</sup> La información se recolectará mensual, trimestral o semestralmente. O será ante un evento en particular como ¿Al momento que los beneficiarios se inscriben al programa?

## Anexo 1

Ejemplo de Capacitaciones laborales para jóvenes en riesgo, que brinda capacitaciones laborales, capital semilla y consejería para jóvenes en riesgo.

Insumos, Actividades y Componentes	Indicador	Características <sup>1</sup>				Periodicidad <sup>2</sup>		
		C	R	E	A			
<b>Insumos</b>	<b>Insumo 1:</b> Capacitadores	n° de capacitadores disponibles	Alto	Alto	Alto	Alto	Semestral	
		Años de experiencia de los capacitadores	Medio	Alto	Alto	Alto	En el proceso de selección	
		<b>Insumo 2:</b> Contenidos de la capacitación	n° de clases desarrolladas	Medio	Alto	Alto	Alto	Trimestral
<b>Actividades</b>	<b>Actividad 1:</b> Capacitaciones en gestión de negocio	<b>Insumo 3:</b> Capital semilla	n° de sets de manuales impresos	Alto	Bajo	Alto	Alto	Primeros tres meses
		Presupuesto por cada capital semilla (dólares)	Medio	Alto	Alto	Alto	Trimestral	
		n° de capacitaciones organizadas	Alto	Alto	Alto	Alto	Semestral	
		Porcentaje de asistencia	Alto	Alto	Bajo <sup>1</sup>	Alto	Quincenal	
		Horas de capacitación entregadas	Alto	Alto	Bajo	Alto	Semestral	
		<b>Actividad 2:</b> Asesorías individuales sobre compras y gestión de negocio	n° de visitas de capacitador para compras de insumos con el emprendedor	Bajo <sup>2</sup>	Alto	Alto	Alto	Trimestral
<b>Componentes</b>	<b>Componente 1:</b> Emprendedores capacitados	<b>Actividad 3:</b> Entrega de capital semilla	n° número de visitas por emprendedor	Bajo	Alto	Alto	Alto	Trimestral
		Monto total de las transferencias	Alto	Alto	Alto	Bajo <sup>3</sup>	Trimestral	
		Fecha de la entrega del capital semilla	Bajo	Bajo <sup>4</sup>	Bajo	Bajo	Semestral	
		n° de emprendedores que asisten 100% a las clases	Alto	Alto	Medio	Alto	Annual	
		n° de planes de negocios asesorados y financiados	Alto	Alto	Bajo	Alto	Semestral	
		Resultados de los emprendedores aprobados en pruebas de conocimiento sobre gestión de negocio	Alto	Alto	Bajo	Alto	Semestral	
<b>Componente 2:</b> Emprendedores con Capital Semilla	n° de emprendedores con capital semilla	Alto	Alto	Alto	Alto	Semestral		

<sup>1</sup> Obtener quincenalmente la información de asistencia, puede implicar costos económicos significativos, no sólo en términos económicos sino también humanos.

<sup>2</sup> Como se definiría una visita, ¿Cualquier visita es relevante para indicar que se asesoró al beneficiario?, este indicador es ambiguo y poco claro.

<sup>3</sup> En este caso, se cataloga como Bajo el indicador, siendo poco adecuado para establecer a cuantas personas se entregó el capital semilla y su monto individual.

<sup>4</sup> La fecha como indicador brinda poca información sobre la entrega de capital semilla, siendo poco relevante, generaría más información cantidad de beneficiarios convocados a entrega de capital semilla.

# TRABAJO EN GRUPO D

PENSANDO EN LA EVALUABILIDAD DE MI PROGRAMA

---



## \* OBJETIVOS

- Definir las posibles preguntas de mi programa que una evaluación de impacto podría responder.
- Determinar la factibilidad de una evaluación de impacto rigurosa para mi programa.
- Identificar posibles diseños de evaluación de impacto aleatorio que permitirían responder estas preguntas

## 1. REVISIÓN

Antes de entrar en el diseño de la evaluación, revisemos información básica sobre su programa, algunos de los cuales ya fueron definidos en las sesiones anteriores.

### A. Aspectos generales:

- ¿Cuáles son las necesidades que enfrenta la población objetivo?
- ¿Cuál es la población objetivo del programa?
- ¿Cuál es el objetivo del programa?
- ¿En qué consiste la intervención?
- ¿Cuáles son los distintos componentes del programa?
- ¿Cuántas personas ya han recibido el programa?
- ¿Cuántas personas el programa atiende cada año?

### B. Lecciones aprendidas y preguntas abiertas:

- ¿Cuánto tiempo lleva funcionando el programa?
- ¿Qué lecciones se han aprendido? i.e.: qué funciona, qué no funciona...
- ¿Qué preguntas quedan abiertas?

### C. Datos disponibles:

- ¿Qué datos se han examinado para diseñar y planificar el programa?
- ¿Qué datos se han generado durante el funcionamiento de programa?
- ¿Qué datos se han examinado o podrían examinarse para ver si el programa está teniendo éxito? (datos que se podrían levantar durante el programa, o datos secundarios ya existentes).

## 2. RESPONDER ALGUNAS PREGUNTAS CLAVES PARA DETERMINAR LA EVALUABILIDAD DEL PROGRAMA

- Oportunidad para extender el programa a más personas: ¿Cuántas personas de la población objetivo ya fue atendida? ¿Cuántas faltan por ser atendidas y cuándo deberían recibir la intervención?
- Proceso de selección actual: ¿Cuáles son los criterios, mecanismos y procesos actuales para la selección de beneficiarios? ¿Existe un grado de flexibilidad en la selección? ¿Qué tan compatible sería este proceso con una asignación aleatoria del programa.
- Demanda por el programa ¿Existe exceso o déficit de demanda? ¿Del número de personas que tienen acceso al programa, cuántos realmente participan?
- Rediseño del programa ¿Han habido cambios recientes o se planifican cambios en la operación del programa? (Por ejemplo, nuevos servicios o componentes, ampliación de la cobertura geográfica, ampliación de la población objetivo, etc.) ¿Estas modificaciones se implementarán de una vez o gradualmente? ¿Cuál es la línea de tiempo para la implementación de estos cambios?
- Homogeneidad de la intervención ¿Reciben todos los beneficiarios la misma intervención? ¿Reciben distintos “paquetes de medidas”? ¿Existe variación en la intensidad de la intervención entre beneficiarios?
- Mecanismos ¿Existe claridad sobre los mecanismos que producirán el cambio deseado? ¿Se han identificado distintas posibles estrategias para lograr el objetivo final? ¿La etapa de implementación actual del programa permite incorporar estas distintas estrategias?

- Disponibilidad de servicios similares: ¿Existen intervenciones similares implementadas por otras organizaciones a cuales podrían acceder los beneficiarios? ¿El resultado de interés podría ocurrir igualmente sin el programa?

### 3. POSIBLES PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Pensemos en algunas preguntas que podrían ser de interés para el equipo a cargo de programa. Si fuera a realizar una evaluación del programa, ¿qué cosas sería prioritario averiguar/responder? Ejemplos:

- Componentes: Si el programa tiene varios componentes, ¿son todos ellos igual de efectivos, o algunos de ellos son mejores que otros? ¿son efectivos por sí solos, o en combinación?
- Focalización: ¿Es óptima la forma en que se focaliza el programa actualmente, o podría mejorarse?
- Rediseño: ¿Existe algún aspecto de diseño del programa sobre el que hayan discutido internamente acerca de la posibilidad de modificarlo? ¿Algún cambio que hayan planificado hacer?
- Comportamiento: ¿El programa busca estimular un cambio de conducta en los beneficiarios?
- Duración óptima del programa: ¿Cómo evolucionan los beneficiarios que dejan de recibir el beneficio? ¿Son duraderos los beneficios, o desaparecen tras el fin de la entrega del beneficio? ¿Cuál es la duración óptima de la entrega del beneficio?

A. Escriba mínimo una y hasta tres preguntas que le gustaría resolver de su programa.

B. ¿Es factible responder estas preguntas de acuerdo con los elementos estudiados en el apartado 2? ¿Qué se necesitaría resolver o falta determinar para poder responder estas preguntas?

### 4. IDENTIFICAR QUÉ ASPECTO DEL PROGRAMA SE PUEDE ALEATORIZAR

- El acceso al programa: se puede elegir aleatoriamente quién recibirá el programa.
- El tipo o la intensidad de la intervención: se puede elegir aleatoriamente el conjunto o la combinación de actividades y servicios que recibirá cada participante.
- El momento de acceso: se puede elegir aleatoriamente cuándo se ofrecerá programa o quiénes lo recibirán primero.
- El estímulo: se puede elegir aleatoriamente quiénes recibirán incentivos para participar en el programa e inducir una mayor participación en el programa.

### 5. DISEÑO DEL EXPERIMENTO

A continuación se presentan posibles diseños de aleatorización que pueden ser utilizados para los programas. Estos conceptos los explicará tu tutor.

#### o Lotería simple

- Más apropiado cuando la suscripción al programa es mayor al número de cupos disponibles.
- Potenciales desafíos: desgaste diferencial entre tratados y controles.

#### o Diseño por etapas

- Más apropiado cuando el programa es universal, pero se implementa en varias etapas.

Potenciales desafíos:

- Es difícil medir el impacto a largo plazo;

- La anticipación del tratamiento puede afectar la conducta a corto plazo.

#### o **Lotería “en la burbuja”**

Más apropiado cuando:

- Existe un umbral de elegibilidad bien definido;
- No se quiere aleatorizar dentro de todos los elegibles;
- Hay suficiente personas “en la burbuja”, es decir próximos al umbral de elegibilidad.

Potenciales desafíos: mide sólo efectos locales, es decir sobre aquellos que están en la burbuja.

#### o **Diseño de rotación**

Más apropiado cuando:

- La intervención es corta y el impacto debería producir en el corto plazo;
- Todos deben recibir el tratamiento en algún momento;
- No hay suficientes recursos para cubrir a todos a la vez.

Potenciales desafíos: Dificultad de medir efectos a largo plazo.

#### o **Lotería de estímulo**

Más apropiado cuando:

- El programa tiene una participación baja y se puede mejorar fácilmente con un estímulo;
- Debe estar abierto a todos los recién ingresados (nuevos elegibles).

Potenciales desafíos:

- Mide el impacto de aquellos que responden al estímulo;
- Se necesita un estímulo suficientemente grande para mejorar la participación al programa;
- El estímulo mismo puede tener un efecto directo sobre las variables de resultado.

#### o **Tratamiento múltiples**

Más apropiado cuando:

- Un programa tiene varios componentes;
- Se tiene que elegir entre diferentes intervenciones que tienen el mismo objetivo;
- Varía la intensidad del tratamiento entre los beneficiarios.

Potenciales desafíos:

- Cuando no hay un grupo de control puro,

- El impacto estimado mide solo el impacto relativo de una intervención versus otra;

- Puede requerir una muestra muy grande para poder identificar diferencias entre grupos de tratamiento.

A. De estas opciones, escoge qué diseños de aleatorización podrían aplicar para responder a las preguntas de interés.

B. ¿Habría sólo un grupo de tratamiento y un grupo de control, o más de un grupo que reciba alguna variante del tratamiento?

C. ¿El proceso de selección de la muestra del estudio requeriría cambios en los mecanismos actuales de selección de los beneficiarios? ¿Es viable la implementación de estos cambios?

D. ¿Cómo se obtendrá la lista de candidatos a partir de la cual se hará la asignación aleatoria? ¿Existen sistemas de información/registros administrativos que permitan conocer la identidad, ubicación de los beneficiarios? ¿Qué tipo de información entregarían? (información sobre características de los participantes, uso de los servicios del programa, etc.)

E. Dibuje un diagrama que grafique el/los diseños aleatorios

# SESIÓN DE TRABAJO EN GRUPO E

ESTRATEGIA DE MEDICIÓN: INDICADORES, FUENTES DE DATOS E INSTRUMENTOS

---



## \* OBJETIVOS

- Identificar los conceptos claves a medir.
- Definir estrategias de medición.
- Revisar o reformular los indicadores de resultados.
- Determinar las fuentes de datos y frecuencia del levantamiento de información.
- Esbozar el instrumento en caso de emplearse uno.

El objetivo de esta guía es proporcionar recursos para diseñar la estrategia de medición de la evaluación de impacto, además de diferenciarlos de indicadores de procesos.

Ten en cuenta que **los indicadores que se propongan deben ser directamente medibles**. Por ejemplo, si uno de las variables de resultados es “Fortalecer el capital social”, un indicador como el “Cantidad de comunidades con mayor capital social” por sí solo sería algo demasiado abstracto. No obstante, el indicador podría ser válido si va acompañado de una discusión acerca de cómo se determinará el capital social. Es ahí donde surgen los retos del proceso de medición, y en esto va a consistir el esfuerzo de diseñar una buena estrategia de medición para la evaluación.

Es muy probable que las dificultades que se encuentren en este proceso también las hayan encontrado otras personas antes. Por ello, un buen punto de partida consiste en investigar qué estrategias de medición se han empleado en otros estudios o encuestas.

## 1. IDENTIFICACIÓN DE LOS CONCEPTOS A MEDIR

En primer lugar, **haz la lista de los conceptos que quieres medir** con tu evaluación, tanto de procesos como de impacto. Para ellos, puedes basarte en los resultados esperados identificados en tu Teoría de Cambio y los indicadores de procesos que han considerado en tu programa y ya

estén utilizando. Si son muchos conceptos, enfócate en los 2 conceptos claves para la evaluación. Se recomienda desarrollar un concepto asociado a la evaluación de procesos y otro relacionado a la evaluación de impacto. Un ejemplo de un concepto evaluación de procesos, puede ser ejemplo “Nivel de satisfacción de los beneficiarios” o “Participación activa en el programa”. Recuerda que una evaluación de procesos se enfoca en:

- Del lado del implementador: ¿El programa se está implementando bien? ¿Qué dificultades se presentan?
- Del lado del receptor: ¿La población objetivo está recibiendo el bien o servicio? ¿Está satisfecha? ¿Participa?

Para cada de uno de los conceptos clave, identifica con qué escenario se corresponde, de los cuatro escenarios expuestos en la sesión sobre *Indicadores y Medición*:

- **Escenario 1:** Es un concepto simple, y su medición es sencilla, por ende los datos se pueden obtener de una fuente secundaria o el proceso de medición es relativamente directo. Por ejemplo deserción escolar, con registros administrativos de las escuelas.
- **Escenario 2:** Es un concepto simple, pero su medición puede ser compleja. Por ejemplo, si se quiere medir reinserción social, desde un enfoque en el que la reinserción se considera que tiene varias dimensiones.
- **Escenario 3:** Es un concepto complejo, y se conceptualiza como multidimensional. Por ejemplo, se quiere medir pobreza, desde un enfoque en el que la pobreza se considera que tiene varias dimensiones.
- **Escenario 4:** Es un concepto complejo, y se puede considerar como un conjunto de reflejos. Por ejemplo si se desea medir cambios de percepciones respecto a la escuela.

## 2. REVISIÓN DE ESTRATEGIAS DE MEDICIÓN

Se sugiere en esta etapa localizar estudios o encuestas que hayan medido conceptos similares a los que tú quieres medir. Esto es importante tanto para medir conceptos sencillos como conceptos complejos. Por ejemplo, en un programa de reinserción social de ex convictos, un resultado podría ser el “Aumento de jóvenes con un empleo formal”. El empleo formal como concepto puede ser muy concreto y se miden con una cifra concreta. Sin embargo, obtener la información a través de un cuestionario puede



ser muy complejo, por la deseabilidad social. De hecho, existe una cantidad considerable de literatura metodológica que sería de gran ayuda para abordar la deseabilidad social.

### 3. IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

En función de los conceptos a medir, detalla los indicadores de procesos y resultados que deberán obtenerse para responder a cada una de las preguntas de tu evaluación.

En ocasiones, parte del reto de la medición tiene que ver con cómo “aterrizar” conceptos multidimensionales (escenario 3) o abstractos (escenario 4). Por ejemplo, “cambios de comportamientos agresivos”, el “reinserción

social” o el “capital social” son resultados de impacto para los cuales no hay una manera obvia o directa de medirlos. En estos casos será **necesaria una definición explícita** que nos ayude a llegar a indicadores más concretos y directamente medibles.

Si tus preguntas de evaluación hacen referencia a **conceptos multidimensionales** (escenario 3), considera emplear la técnica de “operacionalización” para facilitar el proceso de definición de indicadores específicos.

Recuerda que el proceso de operacionalización de conceptos consta de 3 o 4 etapas:

- a) Definición teórica del concepto
- b) Descomposición del concepto en dimensiones

Tabla 1.

Concepto	Definición	Dimensión	Indicadores / Definición operacional	Método de recogida de datos	Posible Índice
Capital Social	Fortalecimiento de las relaciones entre vecinos y su participación en actividades cívicas	Apropiación del barrio	Los vecinos tiene una visión positiva del barrio y lo utilizan con confianza	Pregunta de cuestionario: “Estoy orgulloso de mi barrio” Escala (1-5).	Índice de Capital social que combine Apropiación del Barrio, Confianza con los vecinos y Participación comunitaria.
				“Quiero cambiar mi barrio” (Si/No)	
				“Familiares me visitan desde otros barrios” (Si/No)	
		Confianza con los vecinos	Existe un vínculo entre los vecinos para establecer relaciones de apoyo recíproco.	Pregunta de cuestionario: “Los vecinos son solidarios (Si/No)”.	
				Nº que solicitaría un favor a un vecino	
		Participación comunitaria	Una acción activa en las organizaciones que beneficia a la comunidad	N de Organizaciones comunitarias	
				N de asistentes por taller/actividad comunitaria	
				Pregunta de cuestionario: “Participa en el Consejo Comunitario” (1-3)”	

c) Construcción de indicadores para cada una de las dimensiones

d) En ocasiones, síntesis de indicadores (en forma de índices)

En la Tabla 1 se presenta un ejemplo de este ejercicio. Basándose en la Teoría de Cambio, escoge dos de los conceptos más clave para la evaluación y prepara una tabla similar para operacionalizarlos.

## 4. DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE DATOS

**Para cada indicador**, explica en detalle cómo se obtendría la información.

- ¿Los datos se obtendrán por medio de fuentes de datos primarias, como una encuesta?

- ¿Se obtendrán mediante fuentes de datos secundarios, tales como encuestas ya existentes o registros administrativos?

Si esperas obtener datos a partir de fuentes secundarias, como encuestas ya existentes o registros administrativos, detalla los siguientes aspectos:

- ¿Cómo obtendrás acceso a estos datos?

- ¿Cuál es su alcance: toda la poblacional o una muestra?

- ¿Cuál es su nivel de desagregación? ¿datos a nivel de individuo, a nivel de municipio, de empresa, de comuna?

- ¿La información permite identificar si el individuo pertenece al grupo de tratamiento o control?

- Piensa en cómo completarías la información de las variables de interés no cubiertas por fuentes secundarias.

## 5. ¿CUÁNDO SE LEVANTARÁN LOS DATOS?

Especifica la frecuencia y los momentos en los cuales se recopilará la información para cada indicador.

## 6. ESBOZO DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Si se planea usar una encuesta, discute algunos detalles de su diseño:

- ¿Qué temas abordaría el cuestionario?

- ¿Cuál será la estructura del cuestionario (cuántas secciones, orden de las secciones)

- ¿Cómo podrían formularse las preguntas referidas a los indicadores de resultados?

- ¿Quién respondería la encuesta?

- ¿Cuál es el tiempo estimado de la aplicación del cuestionario?

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## SOBRE EVALUACIÓN DE IMPACTO

---

a) Documentos disponibles en internet sin coste:

Duflo, E., Glennerster, R., & Kremer, M. (2007). Using randomization in development economics research: A toolkit. *Handbook of development economics*, 4, 3895-3962.

<http://www.povertyactionlab.org/doc/using-randomization-development-economics-research>

Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., y Vermeersch, C. M. (2011). *Evaluación de Impacto en la Práctica*. World Bank Publications.

<http://www.worldbank.org/ieinpractice>

b) Documentos disponibles en librerías:

Angrist, J. D., & Pischke, J. S. (2008). *Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion*.

Princeton University Press.

Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2011). *Repensar la Pobreza. Un Giro Radical en la Lucha Contra la Desigualdad Global*. Taurus.

Bernal, R., & Peña, X. (2011). *Guía Práctica para la Evaluación de Impacto*. Universidad de los Andes, Facultad de Economía, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico.

Glennerster, R., & Takavarasha, K. (2013). *Running Randomized Evaluations: A Practical Guide*. Princeton University Press.

# GLOSARIO

---

**Asignación Aleatoria:** Procedimiento por el cual los miembros de la población elegible para participar en un programa son asignados al grupo de tratamiento o al de control en base al azar.

**Cadena causal:** La cadena causal determina la lógica del programa y explica la manera en que se logra el objetivo final de desarrollo. Muestra las relaciones entre los insumos, los productos y los resultados.

**Cálculos de poder:** Los cálculos de poder indican el tamaño de la muestra necesario para que una evaluación sea capaz de detectar cierto efecto mínimo deseado. Los cálculos de potencia dependen de parámetros como el poder estadístico deseado (la probabilidad de detectar un impacto de cierta magnitud cuando este existe), el nivel de significancia, la varianza y la correlación intra-grupos (intra-conglomerados) de la variable de interés de la evaluación.

**Conglomerado (o clúster):** agregación de unidades en base a la cual se realiza una asignación aleatoria o un muestreo. Por ejemplo: colegios o comunidades, cuando se analizan los resultados de los estudiantes o los habitantes, respectivamente.

**Contrafactual:** Escenario hipotético que representa lo que le hubiera ocurrido a la unidad de análisis en ausencia de la intervención.

**Correlación intra-conglomerado:** La correlación intra-conglomerado es la proporción de varianza entre los clústers sobre la varianza total existente en las unidades de nivel inferior, en términos de la variable de interés. Por ejemplo, puede calcularse qué proporción de la varianza en los puntajes académicos de un conjunto de estudiantes se debe a variabilidad entre las escuelas, como proporción de la varianza total. Valores altos de la correlación intra-clúster indicarían que la mayor parte de la variabilidad en los puntajes procede de diferencias entre escuelas, y que los puntajes dentro de cada escuela están altamente correlacionados.

**Cumplimiento imperfecto:** Situación en la que algunos de los individuos de la evaluación no cumplen con el protocolo de asignación (individuos asignados al tratamiento no lo reciben o viceversa).

**Desgaste de muestra:** Situación en la que se pierden algunas unidades de la muestra. El desgaste de muestra implica la falta de respuesta completa a nivel de la unidad de análisis (no a nivel de preguntas específicas), y puede sesgar la evaluación de impacto si se correlaciona con la asignación a tratamiento o control.

**Desviación estándar:** Una medida estandarizada de la variabilidad o dispersión de una variable en una población o muestra. Equivale a la raíz cuadrada de la varianza.

**Diferencia en diferencias:** También conocida como “doble diferencia” o “Dif-n-Dif”. El método de diferencia en diferencias es un método de evaluación de impacto donde el cambio observado en el grupo de control se emplea como estimación del cambio que se hubiera dado en el grupo de tratamiento en ausencia del tratamiento (contrafactual). Cuando se cumple el supuesto de tendencias paralelas, este método descuenta la influencia de diferencias no observadas invariantes en el tiempo y la influencia de cambios en el tiempo que afectan del mismo modo al grupo de tratamiento y al grupo de control.

**Efecto Intención de tratar (ITT):** Diferencia entre la variable de resultado del grupo de tratamiento y la variable de resultado del grupo de control, cuando existe cumplimiento imperfecto o se analiza el impacto de un estímulo. Esta estimación indica el efecto causal de “ofrecer” el programa, no de “recibirlo” (dado que algunos individuos asignados a tratamiento no recibieron el programa, o algunos asignados a control sí lo recibieron).

**Efecto del Tratamiento sobre los Tratados (TOT):** Estimación del impacto del tratamiento sobre las unidades del grupo de tratamiento que se han beneficiado realmente del tratamiento.

**Emparejamiento o matching:** Método de evaluación de impacto no experimental en el que el grupo de control se construye buscando individuos no tratados que sean lo más parecido posible a cada uno de los individuos del grupo de tratamiento. Para cada unidad tratada se busca una “pareja” no tratada que se le parezca en todas aquellas variables observadas, o que se parezca en el propensity score (el puntaje de “propensión a ser tratado”, calculado en base a variables observadas).

**Encuesta de seguimiento:** Encuesta realizada después del comienzo del programa, una vez que los beneficiarios lleven cierto tiempo beneficiándose de este y los potenciales impactos de corto o largo plazo se han materializado. Una

evaluación de impacto puede incluir varias encuestas de seguimiento.

**Error de tipo I:** El error que se comete cuando se rechaza una hipótesis nula a pesar de su validez. En el contexto de una evaluación de impacto, se comete un error del tipo I cuando una evaluación concluye que un programa ha tenido un impacto (es decir, se rechaza la hipótesis nula que establece la ausencia de impacto), a pesar de que el programa no ha tenido impacto (es decir, la hipótesis nula es válida). El nivel de significancia determina la probabilidad de que se cometa un error de tipo I (5% cuando se rechaza la hipótesis nula con un 95% de confianza).

**Error de tipo II:** El error que se comete cuando se acepta una hipótesis nula a pesar de que no es válida. En el contexto de una evaluación de impacto, se comete un error de tipo II cuando se concluye que un programa no ha tenido impacto (es decir, no se rechaza la hipótesis nula del impacto), a pesar de que el programa sí ha tenido impacto (es decir, la hipótesis nula no es válida). La probabilidad de cometer un error de tipo II equivale a 1 menos el nivel de poder estadístico, que suele establecerse entre el 80% y el 90%.

**Evaluación aleatoria o evaluación experimental:** Método de evaluación de impacto en el cual se selecciona aleatoriamente a los beneficiarios de una intervención, de manera que cada uno de los individuos de la población elegible tenga la misma probabilidad de beneficiarse del programa. Con un tamaño suficientemente grande de muestra, el proceso de asignación aleatoria garantiza que las características tanto observadas como no observadas de los grupos de tratamiento y control sean equivalentes en promedio, eliminando posibles sesgos de selección que podrían darse de otro modo.

**Evaluación antes-después:** también conocida como “evaluación pre-post”, trata de estimar el impacto de un programa comparando los resultados observados en los participantes antes y después del programa. La evolución observada podría interpretarse como el impacto del programa, pero es muy probable que dicha estimación de impacto esté muy sesgada.

**Evaluación de impacto:** Una evaluación de impacto es una evaluación que intenta establecer una relación causal entre un programa o una intervención y una serie de resultados. Una evaluación de impacto pretende responder a la pregunta de si el programa es responsable de los

cambios en los resultados de interés. Tanto por sus fines como por sus métodos, se diferencia de otras evaluaciones de programas como la evaluación de necesidades o la evaluación de procesos.

**Evaluación de proceso:** Es una evaluación que intenta establecer el nivel de calidad o éxito de los procesos de un programa; por ejemplo, la idoneidad de los procesos administrativos, el grado de aceptación de los beneficios del programa, la claridad de la campaña informativa, las dinámicas internas de las organizaciones ejecutoras, sus instrumentos de políticas, sus mecanismos de prestación de servicios, sus prácticas de gestión o las relaciones entre actores.

**Externalidades:** Efectos indirectos que se dan como consecuencia de una intervención. Una externalidad negativa típica es la contaminación ambiental que puede provocar la instalación de planta industrial; una externalidad positiva típica es la reducción del riesgo de infección que se genera cuando se implementa una campaña de vacunaciones. Cuando las externalidades afectan al grupo de control de una evaluación de impacto, dicho grupo de control dejará de ser una buena representación del contrafactual.

**Grupo de Tratamiento:** Grupo que recibe el programa.

**Grupo de Control:** Grupo que no recibe el programa y que se utiliza para compararlo con el grupo de tratamiento.

**Impacto:** La diferencia entre lo que se observa tras el programa y lo que se hubiera observado en ausencia del programa, o lo que se observa en un grupo de control que representa adecuadamente el contrafactual. En la teoría de cambio, el impacto es el efecto causado por el programa en relación con el objetivo final o de largo plazo.

**Indicador:** Un indicador es una variable que mide un fenómeno de interés para el evaluador. El fenómeno puede ser un insumo, un producto, un resultado, una característica o un atributo.

**Intervención:** La suma de insumos utilizados y actividades realizadas para producir los bienes y servicios que constituyen el programa del grupo de tratamiento.

**Hipótesis:** Una hipótesis es una explicación propuesta de un fenómeno observable, o una afirmación acerca de la existencia o no existencia de diferencias entre dos grupos (e.g. control vs tratamiento).

**Hipótesis nula:** En evaluación de impacto, la hipótesis nula establece que no existencia diferencia en los resultados promedio del grupo de tratamiento y de control; es decir, establece que la intervención no tiene impacto.

**Línea de base:** Situación previa a una intervención, que generalmente se captura mediante una encuesta. Los datos de línea de base tienen distintos usos según la metodología de impacto empleada: algunas metodologías comparan los resultados antes y después de la intervención, mientras que en la metodología experimental estos datos se emplean para comprobar el balance entre tratamiento y control y para incluir variables de controles en el análisis de regresión, a fin de aumentar el poder estadístico.

**Monitoreo:** El monitoreo es el proceso continuo de recolección y análisis de información para valorar el nivel de desempeño de un proyecto, un programa o una política. El énfasis es en la calidad de la implementación y gestión, no en los resultados de impacto del programa. Frecuentemente se basa en datos administrativos.

**Necesidades:** Los problemas que motivan una intervención y sobre los cuales se desea lograr un impacto.

**Poder:** es la probabilidad de detectar un impacto de cierta magnitud cuando dicho impacto se ha producido. Habiéndose dado un impacto de cierta magnitud, podría suceder que la evaluación no sea capaz de detectarlo, si el poder estadístico es insuficiente. El poder de una prueba es equivalente a 1 menos la probabilidad de cometer un error de tipo II, y va de 0 a 1. Generalmente se buscan niveles de poder estadístico entre 0,8 y 0,9.

**Producto:** En la Teoría de Cambio, se denomina Producto a cada uno de los bienes y servicios que resultan de la combinación de insumos y actividades.

**Regresión discontinua (RDD):** El diseño de regresión discontinua es un método de evaluación cuasi-experimental. Es adecuado para los programas que emplean una variable o índice continuo para clasificar a los candidatos y determinar si dichos beneficiarios reciben o no el programa, en base a cierto umbral. En la vecindad del umbral de elegibilidad al programa, es probable que los individuos tratados y no tratados sean muy parecidos. Con este método, el impacto se estima como la discontinuidad observada en este umbral en la variable de resultado, y dicha estimación de impacto es válida para los individuos marginalmente elegibles y no elegibles.

**Resultados intermedios:** En la Teoría de Cambio, los resultados intermedios son las acciones que derivan de la entrega de un servicio o los usos dados a un producto entregado a los beneficiarios.

**Sesgo de selección:** Sesgo que se produce cuando el promedio de la variable de resultado antes del programa es distinto en el grupo de tratamiento y el grupo de control. Si no se ajusta de algún modo, esta diferencia pre-programa permanecerá tras el programa y entrará en la estimación de impacto, sesgándola. Suele producirse cuando los participantes se autoseleccionan para participar en un programa: con frecuencia, las razones por las que estos optan por participar están asociadas a valores más bajos o más altos en la variable de resultado, y por tanto los grupos de tratamiento y control serán sistemáticamente diferentes antes del programa.

**Supuestos:** En la Teoría de Cambio, los supuestos son las condiciones que se deben cumplir para que la lógica de la cadena causal siga siendo válida.

**Tamaño de efecto mínimo:** El tamaño mínimo de efecto que el investigador considera necesario detectar en la evaluación de impacto. Es una magnitud necesaria para desarrollar los cálculos de poder, a fin de determinar el tamaño de muestra requerido. Detectar impactos muy pequeños puede ser muy costoso, al requerir una muestra más grande; por ello, el tamaño de efecto mínimo puede establecerse como el efecto más pequeño que haría que la intervención valiera la pena.

**Teoría de cambio:** Describe la forma en que la implementación de un programa se traduce en resultados, por medio de una cadena de relaciones causales.

**Validez externa:** El impacto causal estimado en la evaluación se puede generalizar al universo de todas las unidades elegibles o incluso a otros contextos.

**Validez interna:** Una evaluación de impacto tiene validez interna cuando usa un grupo de comparación válido (representa bien al contrafactual) y por tanto permite obtener una estimación no sesgada del impacto del programa.

**Variable instrumental:** es una variable que se utiliza para estimar el impacto causal de un programa y cuenta con dos características: (i) debe estar correlacionada con la probabilidad de participación en el programa, y (ii) no puede estar correlacionada con los resultados por otro canal que no sea (i).