



# Innovar en la gestión de las organizaciones sociales

¿Cómo sabemos si nuestra organización está logrando lo que pretende?

*Ciclo “De la estrategia al impacto sostenible. ¿Cómo lo hacemos?”*

José Manuel Fresno, Fresno The Right Link

*Sesión online – 16/04/26*

**fresno**   
*the right link*

# Índice



1. Reconocer dónde estamos

2. Cambiar la mirada

3. Enfoques, herramientas y tipos de evaluación

4. Otras orientaciones

*La evaluación no es un trámite: es la herramienta más poderosa que tienen las entidades del tercer sector para demostrar que lo que hacen cambia la vida de las personas, para tomar mejores decisiones, para ganar legitimidad ante la sociedad y las administraciones, y para asegurar su propia sostenibilidad en un contexto que exige cada vez más evidencia y menos retórica.*



# 1. Reconozcamos dónde estamos

---



# La evaluación sigue siendo la asignatura pendiente

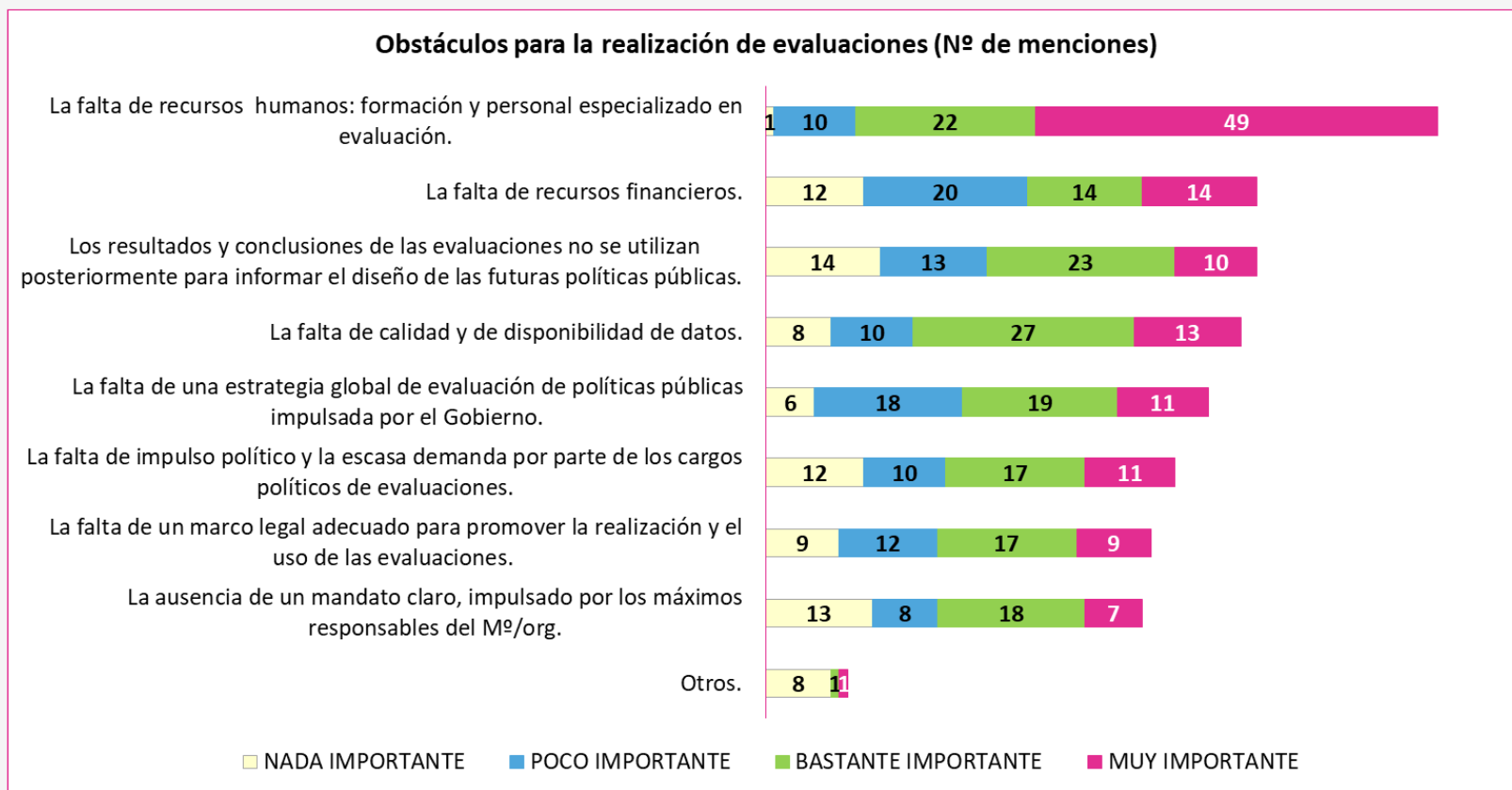
¿Por qué nos cuesta tanto evaluar?

¿Evaluamos lo que importa o reportamos lo que nos piden las administraciones?

¿En nuestras evaluaciones demostramos cómo cambia la vida de las personas y los entornos y ecosistemas en los que viven? Somos algo más que gestoras de servicios



# Dificultades en la evaluación de las políticas públicas



Fuente: [Diagnóstico IEPP, 2021](#)



# Limitaciones del Tercer Sector en la evaluación

## Cultura y desarrollo de capacidades evaluativas

- ❖ Falta de recursos humanos con formación especializada y de recursos financieros (Diagnóstico IEPP, 2021)
- ❖ Necesidad de oportunidades formativas específicas en la formación interna y la oferta de formación universitaria (Catala-Perez & De-Miguel-Molina, 2019)
- ❖ Dispersión, falta de uniformidad en la práctica de la evaluación (Ley 27/2022)
- ❖ Ausencia de una conceptualización común (Casillas Barral & Macía González, 2023)  
problemas epistemológicos (Ivàlua, 2014)
- ❖ Desconfianza hacia la evaluación como ejercicio útil (Ruiz, 2018)
- ❖ Falta de recursos



# ¿Evaluar para que?



## CONTEXTO CAMBIANTE

Las políticas y proyectos se desarrollan en un contexto que cambia



## MEJORA CONTINUA

Se tienen que adaptar permanentemente para que continúen siendo relevantes y eficientes



## NUEVOS RETOS

Los cambios en las políticas sociales tienen que responder al cambio de contexto social, político y económico



## MEJORES ORGANIZACIONES

La evaluación es un componente clave de cualquier organización y debe retroalimentarla



## 2. Cambiar la mirada



# ¿Qué es y qué no es evaluar?

## LA EVALUACIÓN NO ES:

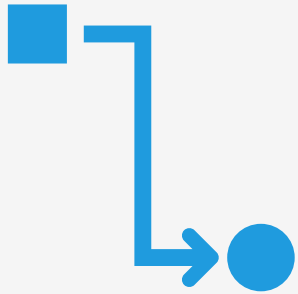
- Fiscalización
- Auditoría
- Un informe que nadie lee
- Un informe para la administración
- Una mera verificación externa

## LA EVALUACIÓN ES:

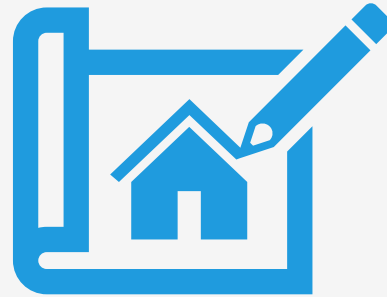
- Mejorar programas: decidir si escalar, ajustar o cerrar
- Generar conocimiento que nutra el diseño futuro
- Evidenciar que los derechos de las personas se materializan y no solo en papel
- Algo que interpela a los equipos sobre la propia acción



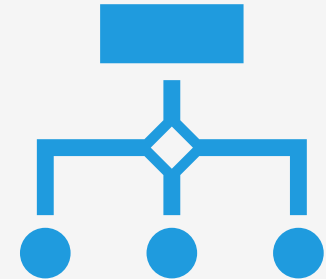
# Finalidad de la evaluación



Efectos (qué funciona / cómo funciona)



Diseño (responde a las necesidades)



Implementación (cómo se hace)

La evaluación se centra en los **efectos** y el valor público de las intervenciones, además de identificar y analizar los aspectos de su **diseño** e **implementación** que son determinantes para **explicar** estos efectos (Ruiz, 2018).



# Funciones de la evaluación

Además de la **rendición de cuentas**, la evaluación persigue:

**Mejorar los programas:** decidir si continuar o no con un determinado programa, escalado y transferencia, o ajustar a lo largo de la propia implementación.

**Generación de conocimiento** para nutrir el diseño de futuras intervenciones, ...

**Mejora de la sociedad:** justicia social, evaluación transformadora.

**Interpela a los profesionales** sobre las propias acciones.

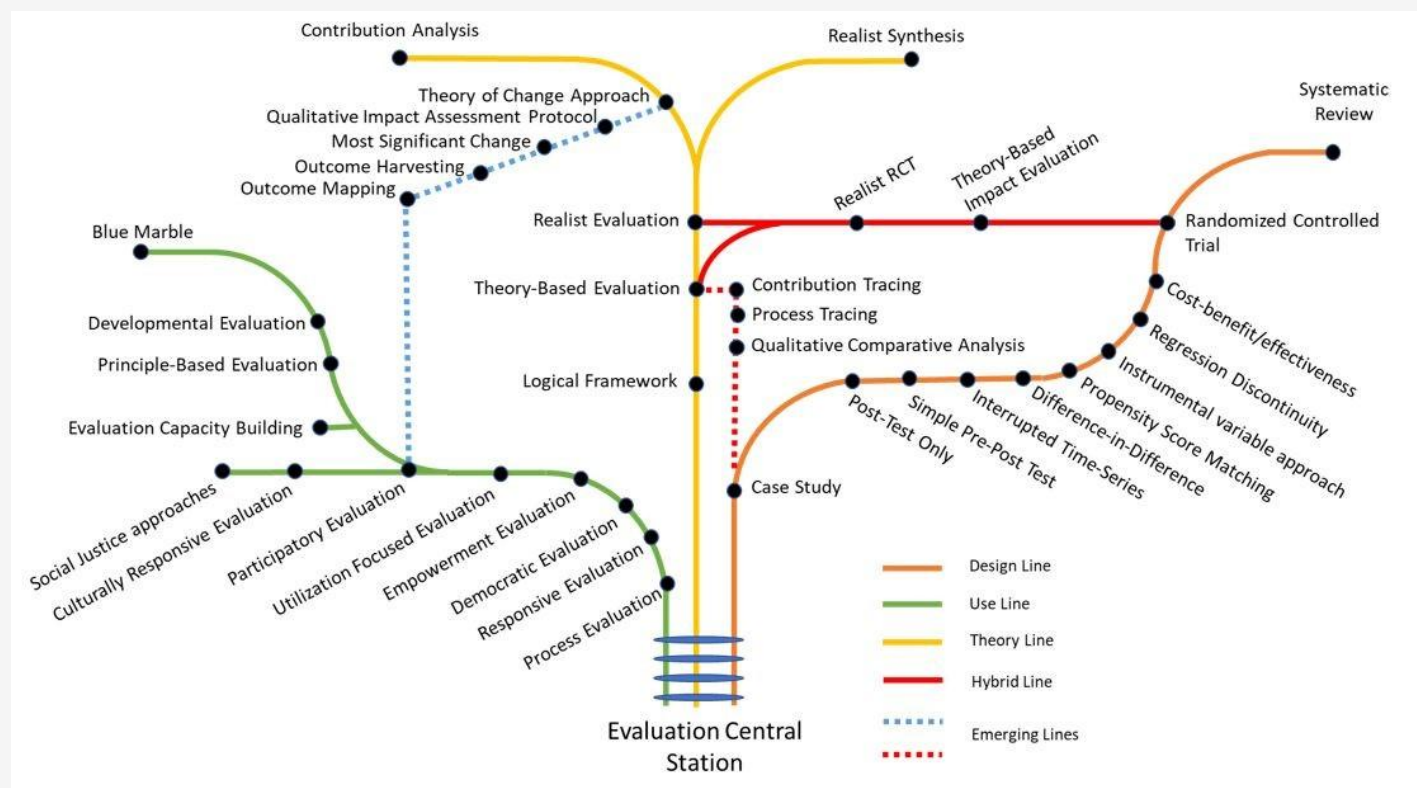


### **3. Enfoques, herramientas y tipos de evaluación**

---



# Modelos y aproximaciones evaluativas



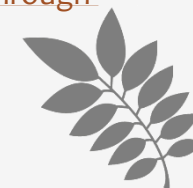
**Bricolaje:** los métodos se pueden combinar y recombinar en cada contexto específico para asegurar la reflexión crítica y optimizar el aprendizaje y la adaptación



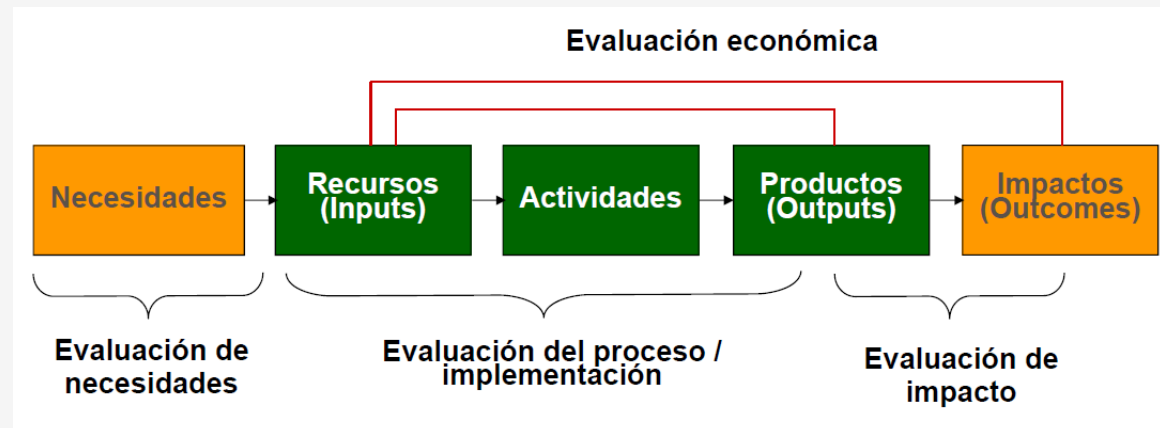
Más información en:

<https://www.itad.com/article/embracing-complexity-through-methodological-bricolage/>

Fuente: Lemire, S. (2020). *Theory Metro Map*.



# Alcance de la evaluación



Además de:  
 - diseño  
 - resultados  
 - metaevaluación

Fuente: (Ivàlua, 2014)



# Tipos de evaluación I

## Evaluación de impacto

- Va más allá de la monitorización y el seguimiento de indicadores.
- Su objetivo es determinar si y en qué medida el programa ha influido en los cambios observados.



**Enfoque contrafactual** (*¿el cambio se debe al programa?*): se mide el impacto neto del programa como la diferencia entre la evolución del grupo de personas que ha participado en la intervención, atribuible al programa y a otras causas, y la del grupo control, solo atribuible a otras causas. **Pro:** medición precisa y atribución exclusiva. **Contra:** viabilidad técnica y económica.



**Enfoque basado en la teoría** (*¿qué mecanismo/s provoca/n el cambio?*): se identifica y explican las relaciones de causalidad apoyándose en la teoría del programa, enfoques participativos y estudios de caso. **Pro:** viabilidad y soporte para la toma de decisiones. **Contra:** atribución no cuantificada.



# Tipos de evaluación II



## (i) Según el momento

- **Ex ante:** se realiza antes de que el programa se ponga en marcha.
- **Intermedia:** Se realiza durante la intervención.
- **Ex post:** se realiza una vez el programa ya se ha ejecutado.



## (ii) Según el papel

- **Formativa:** se hace con la intención de mejorar sobre la marcha el diseño y la ejecución del programa a evaluar.
- **Sumativa:** se hace una recapitulación del programa durante un periodo de tiempo determinado para ofrecer una valoración global y final del mismo.

# El momento de la evaluación

(antes de comenzar la ejecución)

Durante el desarrollo del proyecto o la política

(al final de la intervención o transcurrido un periodo después de su ejecución)

## EX-ANTE

- Proporciona información para la toma de decisiones (ejecutar o no)
- Permite elegir entre diferentes alternativas
- Permite modificar la intervención prevista.

## INTERMEDIA (O DE PROCESO)

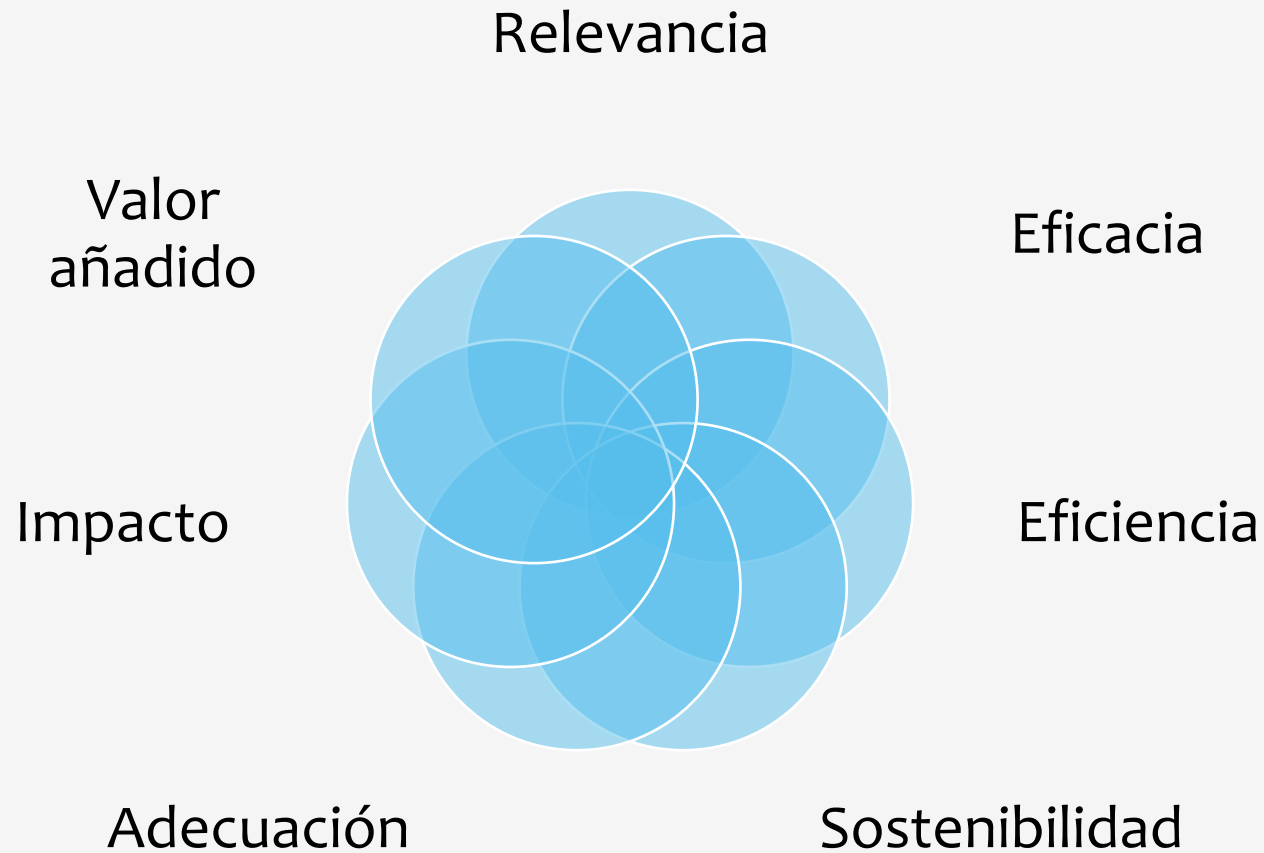
- Extrae información, reflexiones y conclusiones sobre la marcha del proyecto.
- Determina si deben introducirse modificaciones para mejorar la calidad de la intervención.

## EX-POST

- Permite conocer el alcance de la intervención (incluido impacto y sostenibilidad)
- Ofrece evidencias que permiten tomar decisiones a futuro



# Evaluación criterial



# La Matriz de evaluación



# Niveles de indicadores

## Estructura

- Miden si el marco legal y político es el adecuado para implementar una política (las decisiones políticas y administrativas)

## Proceso

- Capturarán los instrumentos y mecanismos que se usan para implementar las políticas (no evidencian resultados pero sí los esfuerzos que se hacen para conseguirlos)

## Resultado

- Medirán los resultados conseguidos en función de los objetivos que se marquen. Los resultados se miden en las personas, las instituciones....



# Para que una evaluación aporte valor

## **OBJETIVOS CLAROS**

Las preguntas de la evaluación se tienen que definir a priori, tienen que ser sencillas y medibles

## **EVALUADORES CREÍBLES**

Los evaluadores deben de ser independientes

## **METODOLOGÍA RIGUROSA**

Si es posible con métodos experimentales o cuasi-experimentales

## **MUESTRAS ADECUADAS**

Representativa, no solo de la globalidad sino de los subgrupos y territorios. Hay que definir a priori los cambios que queremos detectar

## **DATOS DE PARTIDA**

“baseline data”, como condición para medir los cambios y si es posible incluyendo grupos de control y grupo de comparación

## **TOMA DE DATOS ADECUADA**

Los datos se deben de tomar en los momentos adecuados para medir los cambios

## **MÚLTIPLES COMPONENTES**

No solo ver los efectos de los programas sino los procesos, los resultados y la relación coste resultados



## 4. Otras orientaciones

---



# Otras orientaciones

## La evaluación no es solo una herramienta técnica

Es una **estrategia de posicionamiento institucional** para ganar legitimidad ante las administraciones, los financiadores y la sociedad. Hay que:

Fortalecer su capacidad de incidencia política con evidencia (no solo con relatos).

Diversificar sus fuentes de financiación (quien demuestra impacto accede a nuevos recursos)

Ayuda a convertirse en interlocutores en la co-programación de políticas públicas, no como proveedores, sino como co-autores.

## Las organizaciones del Tercer Sector son observatorios privilegiados de las necesidades y derechos de las personas

Pero para que esa función sea reconocida necesitan:

Datos

Evidencia

Capacidad de traducirlos en propuestas políticas



# Otras orientaciones y condiciones (i)



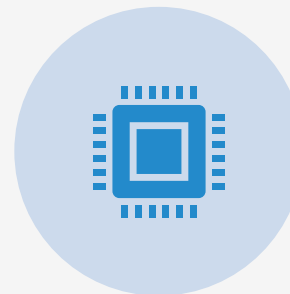
Aprender de los que ya lo hacen.



No ver la evaluación como una amenaza sino como una oportunidad de aprendizaje y mejora continua.



Desmitificar la cultura del dato: incorporar el dato como hábito organizacional para tomar mejores decisiones. No se trata de tener más datos sino los esenciales.



Abrir una ventana al futuro con la inteligencia artificial como aliada para la gestión de datos, el análisis de tendencias y la generación de evidencia, siempre con la persona en el centro de la decisión.



# Otras orientaciones y condiciones (ii)



Las evaluaciones colaborativas además de evidencias generan apropiación y aprendizaje mutuo.



Las condiciones para que funcione: encargos de evaluación dignos (con tiempo, recursos y autonomía metodológica), pero sobre todo voluntad real de usar los hallazgos.



Renunciar al control obsesivo para centrarse en los resultados, en cambios reales: abandonar la seguridad del diseñador para convertirte en verdaderos agentes de cambio.



# Mensajes finales



Los financiadores más avanzados están dejando de pedir proyectos aislados para **financiar la misión core de las organizaciones**, simplificando la rendición de cuentas y confiando en las entidades. Pero a cambio, esperan orientación a resultados, datos de calidad y **capacidad de demostrar impacto**



Los tiempos exigen **organizaciones transparentes, reflexivas, orientadas a impacto** y capaces de liderar el cambio social con datos y con alma



La evaluación no es el fin, es el medio. **El fin sigue siendo el mismo:** una vida digna, plena y con derechos para todas las personas con discapacidad. La evaluación es la brújula que nos dice si vamos en la dirección correcta.



# Preguntas, debate abierto

**¡Muchas gracias!**

