



Re-imaginando la medición♦

Mejoramiento del impacto social mediante mejores monitoreo, evaluación, y aprendizaje

* Documento original: "*Reimagining measurement Enhancing social impact through better monitoring, evaluation, and learning*", Deloitte Insights, October 13, 2017. Written by Tony Siesfeld, Rhonda Evans, and Gabriel Kasper - <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/social-impact/monitoring-evaluation-learning-social-impact-measurement.html>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Monitor Institute by Deloitte proporciona experticia de medición profunda y extensiva en la intersección de estrategia pionera, aprendizaje adaptativo, e innovación para ayudar a las organizaciones a desarrollar prácticas basadas-en-experiencia y volverse verdaderas organizaciones de aprendizaje. Nuestro equipo le ayudará a usted a pensar con propósito y de manera amplia acerca de cómo usar de mejor manera los datos para apoyar sus metas estratégicas. Usamos los datos para obtener visión y servir a metas equitativas, para cambiar las culturas organizacionales a fin de promover la inclusión, y para proporcionar información y herramientas de datos para apoyar la agencia y la selección de constituyentes y comunidades. Trabajamos para romper los silos de conocimiento en el sector social mediante tomar ventaja de las oportunidades nuevas para compartir mejor la información y desarrollar conocimiento colectivo a la escala de los problemas que enfrentamos.

Por Tony Siesfeld, Ph.D., Rhonda Evans, Gabriel Kasper
Imagen de la carátula por Kim Johnson

CONTENIDOS

Llegar a un mejor futuro para la medición del sector social | 2

Propósito: Poner la toma de decisiones en el centro | 8

Perspectiva: Empoderar de mejor manera a los constituyentes y promover diversidad, equidad, e inclusión | 12

Alineación con los otros actores: Aprendizaje más productivo a escala | 16

Notas finales | 19

Llegar a un mejor futuro para la medición del sector social



Diariamente las organizaciones del sector social abordan algunos de los desafíos más difíciles y complejos del mundo. Y, al igual que como ocurre en otras industrias, obtener los datos y la información correctos en el momento correcto es esencial para entender qué necesita lograr una organización, si está haciendo lo que se propuso hacer, y qué impacto están teniendo actualmente sus esfuerzos. Aun así, a pesar de los avances notorios en las herramientas y los métodos para monitorear, evaluar, y aprender en el sector social, así como también el creciente número de puntos brillantes que, en la práctica emergente en el campo, existe una enorme insatisfacción en el sector acerca de cómo los datos son – o no son – usados.

EL PERSONAL del programa encuentra difícil cuantificar y probar los resultados que intuitivamente saben que se están dando, y se pueden encontrar a sí mismos confundidos por una sopa de letras de opciones metodológicas que varían desde ensayos controlados hasta la evaluación del desarrollo. Los directores de monitoreo y evaluación [Monitoring and evaluation (M&E)] hacen frente a las expectativas poco realistas de otros acerca de los análisis que ellos, los directores de M&E, podrán producir, y a menudo están frustrados con la incapacidad de sus organizaciones para integrar los hallazgos de la evaluación en decisiones concretas acerca de la estrategia. Los donantes y las juntas están decepcionados por el hecho de que la evaluación a menudo promete demasiado y no entrega lo suficiente en sus esfuerzos para medir la eficacia y el impacto de las organizaciones. Y a las entidades sin ánimo de lucro y a los emprendedores sociales se les pide que gasten tiempo capturando datos y reportando sobre resultados que ellos sienten sirven a los propósitos de casi todo el mundo, excepto a los suyos propios.

Desafíos como estos no están limitados a la filantropía. Los mismos problemas juegan en los grupos de ciudadanía corporativa y sostenibilidad dentro de las compañías con ánimo de lucro; con los inversionistas orientados-a-la-misión; con los ejecutivos senior que desean mostrar que sus compañías están haciendo una contribución social al tiempo que satisfacen o exceden sus objetivos financieros; y con las agencias del gobierno que necesitan evidenciar el uso de los dineros públicos. Esto no es sorprendente: la medición del impacto social también es difícil de hacer.

Las técnicas avanzadas de las analíticas de datos están permitiendo que los activistas sociales identifiquen patrones y entiendan los sistemas como nunca antes.

A pesar de todo esto, sin embargo, también hay una enorme causa para el optimismo. Las técnicas avanzadas de las analíticas de datos están permitiendo que los activistas sociales identifiquen patrones y entiendan los sistemas como nunca antes. Los movimientos de datos abiertos y las plataformas integradas están creando nuevas oportunidades para compartir y agregar datos. Un movimiento emergente alrededor de la “voz del constituyente” está comprometiendo de manera activa a las personas más afectadas por programas de filantropía en el proceso de diseñar y mejorar los servicios que reciben. Los nuevos principios de la economía comportamental están permitiendo mayor entendimiento de e influencia sobre los orientadores reales que están detrás de la toma de decisiones.

Esas son solo algunas de las tendencias que están creando posibilidades excitantes para el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje en el sector social. Los obstáculos son menos acerca de los métodos y más acerca de los desafíos organizacionales y a nivel de campo.

LA INICIATIVA “RE-IMAGINANDO LA MEDICIÓN”

Monitor Institute by Deloitte emprendió hace un año, la iniciativa de múltiples fundadores “Reimagining measurement” [Re-imaginando la medición] para resaltar los existentes puntos brillantes que valen la pena difundir e inspiran la experimentación en un rango de próximas prácticas en el uso de datos e información en el sector social.

El enfoque estuvo arraigado en los principios y prácticas de la innovación que han sido adaptados para estimular pensamiento nuevo, no solo en las organizaciones individuales, sino para el sector social en su conjunto.

Para la iniciativa, hablamos con más de 125 expertos y profesionales del sector social, desarrollando un catálogo de “puntos brillantes” con 750 ejemplos, e investigó las prácticas de evaluación, monitoreo, y aprendizaje, así como también las tendencias relevantes en el campo y las proximidades de la filantropía.

La meta es tener un espejo para el campo –no endosar ningún enfoque ni los puntos de vista de cualquier institución individual o patrocinador del proyecto – y, en el proceso, ayudar a las organizaciones individuales y al sector social en su conjunto a explorar e influir en los posibles futuros para la medición, la evaluación, y el aprendizaje.

Re-imaginando la medición

¿Qué se puede, entonces, hacer para ayudar a los sectores del sector social a construir un completo entendimiento, orientado-a-los-datos, del impacto social – tanto en las organizaciones e iniciativas individuales, como a un nivel más holístico? Para investigar esta pregunta, la iniciativa “Re-imaginando la medición,” del Monitor Institute by Deloitte, exploró dónde un conjunto diverso de líderes y expertos del campo *esperan* que el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje en el sector social esté en 10 años, así como también dónde *tienen la esperanza* de que estará (vea el recuadro, “La iniciativa ‘Re-imaginando la medición’”). Comparar esos futuros esperado y mejor nos permitió reconocer prácticas que deben ser preservadas y promovidas, e identificar pasos concretos que quienes necesiten, proporcionen y/o interpreten datos pueden dar para incrementar las oportunidades de lograr un mejor futuro.

Los datos se están volviendo más accesibles que nunca antes; aun así, averiguar cómo integrar de manera efectiva la información en la toma de decisiones permanece siendo un desafío.

Quizás sin causar sorpresa, cuando el equipo de investigación les preguntó a los participantes, “¿Cómo usted espera que el futuro del monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje se desarrolle en la próxima década?,” las respuestas decididamente no fueron optimistas. Sin intervención activa, las personas con las cuales hablamos esperan una expansión y profundización de lo que vemos que ya está emergiendo hoy. Los datos se están volviendo más accesibles que nunca antes; aun así, averiguar cómo integrar de manera efectiva la información en la toma de decisiones permanece siendo un desafío. Nuevos métodos, herramientas, y analíticas de datos continúan floreciendo y expandiéndose, pero las entidades sin ánimo de lucro luchan con esta profusión de opciones y selecciones, y la mayoría encuentra que tienen recursos insuficientes – tanto monetarios como humanos – para escoger de manera efectiva entre ellas y usar las herramientas y técnicas de las analíticas de datos. A pesar del creciente movimiento para

incorporar la voz del constituyente en las actividades de evaluación, esas actividades continúan apuntando más a servir a las necesidades de las fundaciones que a las de los beneficiarios y las comunidades a las cuales sirven. En esencia, el futuro esperado de los participantes fue marcado simultáneamente por esperanza, con la promesa de mayores entendimiento e impacto – y desesperación, dado que ven que los “puntos brillantes” individuales se multiplican en el campo, pero no necesariamente suman.

Lo que fue más alentador fue escuchar las ideas de los participantes para un mejor futuro. Cuando les preguntamos qué *esperaban* que ocurriría en el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje en el sector social, nuestros entrevistados visualizaron un futuro en el cual el aprendizaje continuo es una herramienta administrativa central; donde las fundaciones, tal y como el comentarista Van Jones según los informes dijo, “deje de otorgar subvenciones y comience a financiar experimentos”;¹ donde fundaciones, beneficiarios, y otros grupos abierta y ampliamente comparten datos, aprendizaje, y conocimiento; y donde la retroalimentación de los constituyentes acerca de lo que necesitan y qué aspecto tiene el éxito es central para el desarrollo y la revisión de la estrategia.

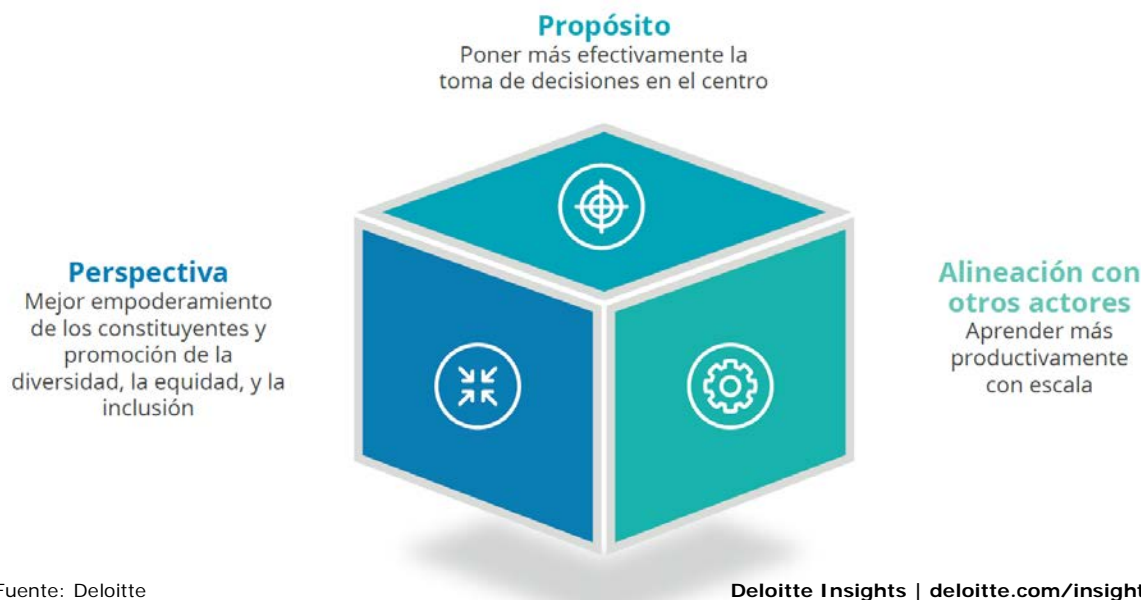
Es un futuro que llevará esfuerzo crear. Y desafortunadamente, si las cosas no cambian, el futuro de las organizaciones del sector social probablemente será el futuro que esperan, más que el futuro por el cual tienen esperanza.

Tener claro a dónde el sector social desea llegar con el monitoreo, el aprendizaje y la evaluación, y sobre la diferencia entre el futuro esperado y el mejor futuro, puede estimular la determinación para cambiar el curso y la disposición para acoger la innovación y la experimentación.

Tres características del mejor futuro

Con base en nuestras entrevistas, el equipo de investigación identificó tres características que los participantes dentro y fuera del sector social consideran deben ser definitivamente los pilares del mejor futuro para el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje. Esas tres características son **propósito, perspectiva, y alineación con otros actores.**

Figura 1. Definición de los pilares del mejor futuro para el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje



La primera característica, **propósito**, se refiere al “por qué” [la razón, el sentido] del monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje. Nuestros participantes consideran que las actividades de recolección, análisis, e interpretación de los datos deben tener el ánimo de *poner más efectivamente la toma de decisiones en el centro* de los esfuerzos de monitoreo, evaluación, y aprendizaje. Dicho de manera simple, la medición debe tener la intención de informar mejores decisiones estratégicas, operacionales, y de portafolio tanto entre los fundadores filantrópicos como entre las organizaciones beneficiarias.

Si bien esto parece intuitivamente obvio, muchas organizaciones históricamente se han esforzado por definir y hacerle seguimiento a métricas que sean significativas para la toma de decisiones efectiva. Para las personas es muy común, por ejemplo, cuando buscan juzgar la efectividad de algún esfuerzo, pedir qué indicadores clave de desempeño están disponibles. Esta es una forma del “efecto luz de la calle,” el sesgo observacional de mirar los datos donde sea más fácil buscarlos y no necesariamente donde uno los debe ver. La tendencia es confiar en los datos disponibles, en lugar de en los datos que, si bien son más útiles, serían más difíciles de recaudar. Poner la toma de decisiones en el centro es, tal y como lo dijo uno de nuestros entrevistados, practicar la “toma de evidencia orientada-a-la-decisión.” Es la disciplina de estar claro acerca del propósito, luego acerca del enfoque, y solo después acerca de los indicadores correctos. Por consiguiente, poner la toma de decisiones en el centro involucra no solo la generación de conocimiento orientado-a-los-datos, sino también su aplicación en un

momento organizacional importante para cambiar el comportamiento del participante.

La segunda característica, **perspectiva**, se refiere al “quién” de la medición y la evaluación. La perspectiva pide a los participantes del sector social *empoderar de mejor manera a los constituyentes y promover diversidad, equidad, e inclusión*; se trata de darle un nuevo marco a quien consigue definir qué se necesita, qué constituye éxito, y qué impacto están teniendo las intervenciones. ¿Quién se beneficia de y quién controla los datos que se estén recaudando y cómo son usados? Si el sector social ve a los constituyentes como participantes activos más que como recipientes activos de las intervenciones que tienen la intención de crear impacto social positivo, la capacidad de esos constituyentes para proporcionar input y obtener acceso a los datos será vista como inherentemente vital y valiosa. Quienes financian programas y prestan servicios en el terreno tienen una perspectiva útil sobre el impacto, pero la suya ni debe ser la única perspectiva ni la perspectiva privilegiada.

Si bien los métodos de recaudo de datos participativos y empoderantes son importantes, la perspectiva es más acerca de los métodos. Es acerca de usar los datos para obtener conocimiento y servir a metas equitativas, cambiar las culturas organizacionales para promover la inclusión, y proporcionar herramientas de información y datos para la agencia y selección de los constituyentes. Además, el verdadero hecho de observar las causas de las personas para atender unas cosas y no otras, y el acto de grabar esas observaciones requieren que

las personas escojan cómo ellas categorizarán o combinarán las observaciones. A causa de esto, la recolección y el uso de los datos en sí mismos están infundidos con la dinámica del poder – y con la manera como esto se hace y puede abordar o perpetuar las desigualdades.

HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN PARA RE-IMAGINAR LA MEDICIÓN

Innovación no es solo el medio para imaginar un mejor futuro; también proporciona las prácticas para probar y aprender la manera de uno en ese mejor futuro. Las herramientas de innovación creadas mediante la iniciativa “*Reimagining measurement*”² son medios para catalizar la experimentación, la acción, y el aprendizaje.³ Ellos extraen la inspiración proveniente de diversas fuentes, incluyendo herramientas y prácticas en otros sectores, y se han esforzado por tener en cuenta las oportunidades creadas mediante las tendencias emergentes en la tecnología y en los cambios sociales. Muy importante, tienen la intención de ayudarles a los usuarios a desafiar los supuestos acerca de las maneras estándar de hacer las cosas.

Alineación con otros actores, la tercera característica, concierne al “qué” del monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje. Se trata de *aprender más productivamente a escala*: mejorar el aprendizaje de y con otros actores – acerca de lo bueno, lo malo, y lo no-incluyente – para que coincidan de mejor manera la escala y la complejidad de los problemas sociales y ambientales de hoy. Por ejemplo, remover de la cadena de suministro el trabajo forzado, frenar los gases con efecto invernadero, inculcar una cultura de salud, o promover la igualdad de género y étnica no puede ser logrado por una sola organización, negocio, o gobierno. Pero si bien esos actores pueden no tener la oportunidad de coordinar sus esfuerzos de impacto social, pueden enseñar y aprender de las experiencias de cada uno de los otros. Existe una

enorme oportunidad para hacer una gran diferencia más rápidamente si el sector social puede combinar de mejor manera los conocimientos a través de múltiples organizaciones y muchos programas. Abundan oportunidades nuevas para desarrollar conocimiento colectivo e integrar los esfuerzos de datos que promuevan el aprendizaje a la escala de los problemas que el mundo enfrenta.

Innovaciones en monitoreo, evaluación, y aprendizaje: estudios de caso

Re-imaginar la medición no necesariamente significa inventar algo completamente nuevo. Central para cualquier proceso de innovación es mirar a y aprender de donde la innovación ya esté ocurriendo. En el caso de la medición, muchas organizaciones ya están integrando elementos de las tres características mencionadas. Esos “puntos brillantes” existentes en el campo pueden servir como una importante inspiración y como fuente de ideas para las organizaciones del sector social. Averiguar cómo distribuirlos y adaptarlos a nuevos contextos puede jugar un rol crítico en cerrar la brecha entre el futuro esperado y el mejor futuro.

Los estudios de caso que se incluyen en este reporte son solo unos pocos de los muchos puntos brillantes que emergen en el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje del sector social:

PROPÓSITO: PONER DE MANERA EFECTIVA LA TOMA DE DECISIONES EN EL CENTRO

- *HopeLab* es un laboratorio de innovación social centrado en diseñar tecnologías basadas-en-la-ciencia para mejorar la salud y el bienestar de adolescentes y adultos jóvenes.
- *DentaQuest Foundation*, un financiador que promueve la salud oral, usa enfoques innovadores para reducir la presentación de reportes sobre los beneficiarios.
- *The Open Society Foundation*, una red de otorgantes de becas, ha separado las conversaciones de aprendizaje de las conversaciones de revisión del portafolio para promover el aprendizaje y la adaptación.

PERSPECTIVA: EMPODERAMIENTO DE LOS CONSTITUYENTES Y PROMOCIÓN DE DIVERSIDAD, EQUIDAD, E INCLUSIÓN

- *Family Independence Initiative (FII)* es una organización que aprovecha el poder de la tecnología y de la información para ayudarles a las familias a fortalecer las redes sociales existentes y crear nuevas al tiempo que les ayuda a tener acceso a capital para respaldarse unas a otras en el logro de la movilidad.
- El trabajo de la cultura de la salud de la *Robert Wood Johnson Foundation* integra la equidad mediante la identificación de los impactos en la salud de factores tales como segregación residencial y empleo.

ALINEACIÓN CON OTROS ACTORES: APRENDER PRODUCTIVAMENTE CON ESCALA

- *HomeKeeper*, un sistema de administración de datos para organizaciones de vivienda asequible, reúne datos para permitir una vista amplia-del-campo respecto de lo que está funcionando a través de un rango de mercados, tipos de compradores de vivienda, y enfoques.

Llegar a un mejor futuro

Los puntos brillantes en el campo ofrecen modelos críticos para innovación en monitoreo, evaluación, y aprendizaje en organizaciones particulares. Pero eliminar la brecha entre el futuro esperado y el mejor futuro también requerirá que los participantes en el sector social también imaginen

nuevas posibilidades para experimentación, prueba-de-hipótesis, y aprendizaje. En la iniciativa “Reimagining measurement,” escuchamos muchas nuevas ideas prometedoras, algunas de las cuales pueden ser adoptadas por organizaciones individuales y algunas que pueden ser probadas en colaboración. Por ejemplo, ¿qué pasa si en el sector en su conjunto:

... fuéramos capaces de cambiar la presentación de reportes sobre subvenciones para requerir que los beneficiarios recauden, monitoreen, y compartan datos que sean significativos para donantes y constituyentes primero y ante todo?

... tuviéramos la infraestructura de recaudo y agregación de datos para permitir la retroalimentación del constituyente para la toma de decisiones, permitiendo que los constituyentes mismos tomen ciertas decisiones sobre asignación de recursos y otras iniciativas?

... proporcionaríamos incentivos para un grupo de beneficiarios que trabajen en la misma área de problemas, pero con diferentes teorías de cambio, para estimularlos para agregar el aprendizaje y la evaluación a través de sus organizaciones?

Para crear un mejor futuro para la medición en el sector social, el cambio incremental no es probable que sea suficiente. Los cambios que se necesitan requieren acción comprometida, no solo entre quienes tienen a cargo las actividades de monitoreo, evaluación, y aprendizaje, sino a través de organizaciones y entre financiadores y beneficiarios. Llegar a un mejor futuro requerirá exploración continua en la medida en que los actores del sector social se unan para adicionalmente desarrollar y probar nuevas ideas, comprometerse en aprendizaje activo,⁴ y compartir lo que se aprenda.

Propósito: Poner la toma de decisiones en el centro

ENFERMERÍA es un trabajo increíblemente duro. Tan duro, de hecho, que casi dos tercios de las enfermeras en una reciente encuesta reportan algún tipo de “agotamiento de enfermera.” El cuarenta y tres por ciento de todas las enfermeras de hospital recientemente entrenadas abandona sus trabajos dentro de tres años. Y el agotamiento relacionado-con-el-trabajo entre las enfermeras, a su vez, puede tener serias implicaciones para la salud del paciente: números incrementados de errores médicos, satisfacción más baja del paciente, tasas más altas de infecciones asociadas-con-la-atención en salud, y tasas de mortalidad más altas en pacientes de 30 días.⁵

Para abordar esos desafíos, HopeLab, un laboratorio de innovación social que diseña tecnologías basadas-en-la-ciencia para mejorar la salud y el bienestar de adolescentes y adultos jóvenes, se asoció con Dignity Health, un sistema de hospitales sin ánimo de lucro, para identificar maneras para reducir el estrés e incrementar la capacidad de recuperación entre las enfermeras. HopeLab identifica comportamientos que apoyan la salud y el bienestar, investiga la psicología que motiva o inhibe esos comportamientos, y crea tecnologías diseñadas para desencadenar el cambio adaptativo del comportamiento.

El proyecto comenzó con investigación y observación detallados para ayudarle a HopeLab a entender los problemas que llevan a la fatiga y al agotamiento de las enfermeras. El personal de HopeLab se hizo a la sombra de las enfermeras en el trabajo para obtener conocimiento sobre su entorno de trabajo y llevar a la superficie ideas

potenciales de intervención. A partir de este estudio “centrado-en-lo-humano,” el equipo identificó tres diferentes soluciones tecnológicas potenciales que podrían ayudar a impulsar la capacidad de recuperación de la enfermera de cara a un entorno difícil de trabajo.

Para cada concepto, desarrollaron prototipos iniciales y dirigieron una serie de pruebas iterativas, de ciclo-rápido con enfermeras y líderes de la enfermería para mejorar la

tecnología y llegar a una solución final. Este proceso de prueba, robusto, basado-en-la-evidencia, combinado con orientación experta y consideraciones de factibilidad, escalabilidad, e impacto potencial, le ayudó a Dignity Health a realizar una selección informada acerca de cuál solución perseguir. El resultado último fue una nueva herramienta denominada Debriefing Codes, un sistema que puede ayudarles a las enfermeras a mirar atrás, identificar mejoramientos de la práctica, y proporcionar apoyo a las

necesidades emocionales del personal luego que ocurre una situación difícil de “código” de emergencia.

El enfoque de desarrollo de HopeLab proporciona un ejemplo vívido de la importancia del *propósito* en el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje. La organización usa procesos de diseño orientado-por-la-evidencia, incluyendo pruebas rápidas aleatorias, controladas, de sus diseños de producto, para tomar decisiones clave acerca del diseño y uso de productos de salud. Las soluciones potenciales son probadas en ciclos rápidos de retroalimentación usando principios de diseño centrado-en-el-usuario. HopeLab también realiza

¿Cómo las organizaciones pueden mejorar? Un potencial punto de partida es que los datos que se necesitan para generar conocimientos útiles tienen que volverse más fáciles de crear, capturar, y analizar como nunca antes.

valoraciones del resultado para determinar si el uso de sus tecnologías deriva en mejoramientos de la salud que sean medibles. Su proceso de investigación está diseñado para informar decisiones concretas, en tiempo real, que les den forma a las herramientas del producto de salud de la organización y a la manera como son usadas.

El “por qué” del monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje

En su corazón, poner la toma de decisiones en el centro significa centrarse en el propósito, o el “por qué,” del monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje. En las organizaciones que ponen la toma de decisiones en el centro, todos los esfuerzos de recaudo y análisis de los datos tienen la intención de responder preguntas esenciales que pueden guiar a los líderes en la asignación de recursos y en el ajuste de la estrategia:

- ¿Qué esperamos lograr?
- ¿Estamos haciendo lo que dijimos que haríamos?
- ¿Debemos estar haciendo otra cosa en su lugar?
- ¿Cómo lo estamos haciendo y qué podemos hacer mejor?
- ¿Qué impacto estamos teniendo?

La necesidad de este tipo de decisiones basada-en-datos no es una conversación nueva en el sector social. Sin embargo, las organizaciones todavía encuentran difícil poner en funcionamiento las capacidades, incentivos, y prácticas para crear evidencia útil y significativa, integrarla de manera efectiva en el proceso de toma de decisiones, y cambiar el comportamiento en la dirección deseada.

¿Cómo las organizaciones pueden mejorar? Un potencial punto de partida es que los datos que se necesitan para generar conocimientos útiles tienen que volverse más fáciles de crear, capturar, y analizar como nunca antes. Lo que es cognoscible ha sido completamente transformado; la enorme velocidad, cantidad, y accesibilidad de los datos que las organizaciones pueden producir ha explotado. Las organizaciones que buscan maneras para recaudar los datos *correctos* para informar las decisiones pueden extraer de un rango de herramientas y recursos de inspiración. Las organizaciones innovadoras están aprendiendo de sus pares, así como también de los avances en otros sectores; se están adaptando a las tendencias

emergentes y están derrumbando las ortodoxias para desarrollar nuevas maneras de generar y usar conocimiento orientado-a-datos.⁶ Las start-ups de tecnología, por ejemplo, han sido pioneras en liderar métodos analíticos con los cuales los equipos usan datos para rápidamente interactuar y aprender. Éstos se encajan en enfoques de administración ágiles que priorizan un método rápido, incremental, y adaptativo de aprendizaje para el mejoramiento, con la creación de datos claramente vinculada a la toma de decisiones continua.

Expectativas cambiantes para promover el aprendizaje

HopeLab, por supuesto, no es el único que está intentando poner la toma de decisiones en el centro. Muchas otras organizaciones están experimentando con otros enfoques que les ayuden a centrar sus esfuerzos de monitoreo y evaluación, en el aprendizaje y el mejoramiento, y en cómo la información que crean en últimas es puesta en uso.

Tome, por ejemplo, la DentaQuest Foundation, un financiador corporativo centrado en promover la salud oral en los Estados Unidos. DentaQuest ha escogido reducir la carga de la presentación de reportes de los beneficiarios mediante prestar atención importante a hacer sus requerimientos de evaluación útiles para los beneficiarios. DentaQuest proporciona oportunidades para que los beneficiarios den forma a su estrategia y enfoque generales de evaluación, invita (más que requiere) a los beneficiarios para que participen en esfuerzos de monitoreo y evaluación centrados-en-el-aprendizaje, y fomenta que los beneficiarios desarrollen productos de presentación de reportes y de evaluación (tales como videos y comunicación colateral) que les permitan a los beneficiarios compartir su impacto no solo con DentaQuest sino con sus *stakeholders* locales. La intención es balancear *accountability* y aprendizaje y hacer que los procesos y productos de evaluación sean herramientas útiles para que los beneficiarios avancen con sus estrategias. En efecto, DentaQuest construye los requerimientos de la presentación de reportes en los tipos de esfuerzos de recaudo-de-datos que los beneficiarios probablemente quisieran seguir para guiar las decisiones sobre las intervenciones y los métodos de compromiso.

O considere la manera como la Open Society Foundations, la red filantrópica internacional fundada por George Soros, está cambiando el énfasis hacia aprendizaje y adaptación. La organización separa las conversaciones centradas en el aprendizaje de las conversaciones acerca de la aprobación de la estrategia y la asignación de financiación. Cada dos años, sobre una base rotativa, realiza una “revisión del portafolio” de cada área del programa de trabajo con el personal y los miembros de la junta para auto-criticar las actividades del programa y valorar qué ha funcionado y qué no. Las decisiones de asignación del programa entonces ocurren por separado como parte de la revisión de la estrategia y del presupuesto, lo cual puede ocurrir hasta dos años después. Esta revisión de la estrategia y el presupuesto refleja el desempeño del programa y los refinamientos del programa que surgen de la revisión temprana del portafolio centrada-en-el-aprendizaje. Separar las discusiones de “qué funcionó y qué no” de la discusión de “¿qué tanto cada programa consigue y para qué?” ha fomentado que el personal del programa muestre información en las sesiones de aprendizaje sin la preocupación inmediata de cómo esa información afectaría la financiación. Esta información puede entonces guiar decisiones operacionales tales como si ofrecer financiación más flexible para ciertos beneficiarios o ajustar los niveles de apoyo para algunos beneficiarios, permitiendo que las Open Society Foundations busquen de manera más efectiva su misión.

¿Qué podemos aprender?

Organizaciones como HopeLab, DentaQuest, y Open Society Foundations ilustran maneras que tanto los financiadores como las organizaciones con las cuales trabajan puedan integrar las actividades de monitoreo, evaluación, y aprendizaje con la toma de decisiones estratégica, operacional, y de portafolio. Las lecciones para llevar incluyen:

- **Experimentación y planteamiento de hipótesis incrustadas en la organización.** HopeLab mantiene una mentalidad de mejoramiento continuo que es parte integral de su programa de desarrollo y valoración del producto. Los esfuerzos de diseño centrado-en-el-usuario no presumen conocer por adelantado qué se necesita, y los métodos de prueba del producto de la organización enfatizan el mejoramiento iterativo mediante la retroalimentación

del usuario. La organización está comprometida a usar la el descubrimiento y la ciencia traslacional como el fundamento de sus productos, y se centra en la creación de evidencia tanto durante el desarrollo del producto como cuando valora los impactos de más largo plazo.

- **Creación de incentivos para compartir y actuar a partir de la información.** Muchos de los desafíos que el sector social tiene con poner la toma de decisiones en el centro pueden surgir de las estructuras de incentivos que trabajan contra el aprendizaje mediante desalentar el compartir sincero de la información. Reconocer y cambiar esos incentivos problemáticos puede por consiguiente ser importante para facilitar que la organización ponga información para buen uso. Los requerimientos de financiación, por ejemplo, crean incentivos poderosos alrededor de sí y qué datos se recaudan. Mediante su proceso de presentación de reportes, DentaQuest alinea los incentivos para permitirles a los beneficiarios asumir la propiedad de la presentación de reportes para uso significativo. Las Open Society Foundations establecen sus cronogramas de revisión para de manera explícita remover el incentivo problemático para evitar que las malas noticias reciban continuado respaldo programático.
- **Centro de atención puesto en cerrar los lazos de retroalimentación con las correcciones del curso.** Muy a menudo, los esfuerzos para integrar datos e información en la toma de decisiones de la organización fallan en la etapa de llevar el aprendizaje a la acción. La iteración de ciclo rápido que HopeLab usa en el desarrollo de sus productos de manera explícita crea múltiples lazos de acción-retroalimentación-respuesta: los desarrolladores de producto obtienen retroalimentación, del usuario, hacen cambios al producto, y luego vuelven a los usuarios para su reacción ante los cambios. Si bien las Open Society Foundations operan en un contexto organizacional diferente, aspiran a establecer en sus reuniones de revisión de la estrategia y el presupuesto, un vínculo claro entre aprendizaje y cambio de comportamiento, en el cual se fomenta que los líderes discutan abiertamente qué tan efectivamente el programa cambió y se adaptó como resultado de los aprendizajes intermedios.

¿A dónde podemos ir desde aquí?

Si bien las innovaciones realizadas por organizaciones particulares pueden proporcionar inspiración, se necesita una serie de esfuerzos más amplios para estimular un cambio más sistemático. Esos esfuerzos pueden incluir:⁷

- **Adoptar maneras más significativas para definir y recaudar los resultados del monitoreo.** ¿Cómo podría verse ello si la presentación de reportes sobre las subvenciones fuera repensada de manera fundamental? ¿Qué pasa si un financiador trabaja con los beneficiarios (individualmente o en grupos relacionados) para usar datos que sean significativos para los beneficiarios primero y ante todo, o datos que ya estén recaudados por los beneficiarios pero que también saldrían a la superficie para los propósitos de cumplimiento y monitoreo del financiador?
- **Crear una plataforma tecnológica para desarrollar herramientas ampliamente necesitadas.** Tal y como ocurre en muchos sectores, los datos insuficientes y/o de baja calidad son un problema principal en el sector social. El desarrollo de herramientas tecnológicas y de infraestructura podrían ayudarles a simplificar las tareas de monitoreo, evaluación, y aprendizaje para las organizaciones. ¿Qué pasa si un financiador o financiadores promueven un modelo entre equipos de medición y analíticas de datos para proporcionar un

año de servicio de desarrollo de herramientas digitales? El equipo podría estar insertado en una fundación, pero trabajar con herramientas y tecnologías a-nivel-organizacional que serían relevantes a través de toda un área de problemas.

- **Aplicar los principios del diseño comportamental para ayudarles a las organizaciones a entender de mejor manera las barreras para el aprendizaje organizacional.** Muchas organizaciones y entidades sin ánimo de lucro aspiran a ser “organizaciones de aprendizaje” pero luchan con cómo insertar el aprendizaje organizacional en su cultura y operaciones en la práctica. ¿Puede el sector social usar conceptos tomados del rápidamente emergente espacio del diseño comportamental para crear un diagnóstico y unas herramientas para ayudarles a los financiadores y a las entidades sin ánimo de lucro a entender dónde y por qué los procesos de medición se desglosan y cómo implementar de mejor manera el aprendizaje organizacional?

Crear un mejor futuro donde los datos sean usados con propósito – para guiar decisiones significativas y promover la acción constructiva – requerirá experimentación e innovación centradas alrededor de las prácticas organizacionales y las relaciones financiador-beneficiario. En ese mejor futuro, el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje serán vistos no como un añadido o una carga, sino como una herramienta esencial para ayudar a lograr la misión y las metas de las organizaciones del sector social.

Perspectiva: Empoderar de mejor manera a los constituyentes y promover diversidad, equidad, e inclusión

PARA una madre de bajos ingresos con tres hijos a quienes no les está yendo bien en la escuela, una solución filantrópica estándar puede ser algún tipo de intervención educativa. Cuando a una madre se le preguntó que sentía *ella* que necesitaba, su respuesta fue sorprendente: un carro.

Uno de sus hijos tenía asma, y cuando ese niño estaba teniendo un ataque de asma, ella no podía acompañar a su otro hijo menor a la escuela en el bus. Como resultado, todos sus hijos perdían múltiples días de escuela. Gracias a términos de financiación favorables, la madre pudo comprar un carro – y la asistencia y las calificaciones de sus hijos en la escuela mejoraron.

“Nosotros necesitamos entender cómo es el impacto y el éxito para una comunidad y no asumir que nosotros sabemos cómo es.”

- *Director de programa de una fundación*

FII es una entidad sin ánimo de lucro centrada en la movilidad económica para comunidades de bajos ingresos. Aprovecha el poder de la tecnología y la información para apoyar los esfuerzos de las familias para mejorar sus propias vidas. El setenta y cinco por ciento de las familias de bajos ingresos se mueven por encima de la

línea federal de pobreza dentro de cuatro años; aun así, el 50 por ciento de quienes están por encima de la línea de pobreza vuelven a la pobreza en cinco años a medida que las familias luchan para construir los activos necesarios para la crisis climática.⁸ Muchas de las políticas actuales castigan a las familias por sus esfuerzos para ahorrar dinero mediante quitarles los beneficios si se las arreglan para crear incluso el colchón financiero más pequeño. FIII lucha para cambiar esta brecha de recursos mediante asociarse con, aprender de, e invertir directamente en las familias.

FII ilustra el principio de *perspectiva* en el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje: el uso de datos e información para empoderar a los constituyentes y promover la equidad en el sector social. FII ha integrado la retroalimentación del constituyente en el núcleo de su trabajo para ayudar a dirigir cómo desplegar dólares a las familias y empoderar a las familias para que hagan sus propias selecciones acerca del mejoramiento de sus vidas. Para hacer esto, FII ha creado una plataforma de datos basada-en-la-red para que las familias establezcan sus propias metas financieras y se conecten con otras familias en el esfuerzo para encontrar soluciones a los desafíos que enfrentan, desde cuidado de los niños hasta ahorro para una casa y pagar la matrícula. La plataforma de FII les ayuda a las familias a hacerle seguimiento a su propio progreso, y FII empareja sus esfuerzos auto-determinados con capital financiero para acelerar el logro de sus metas. Además, FII desarrolla datos agregados con el tiempo para entender mejor qué funciona para que sus familias reduzcan la pobreza.

El “quién” de la medición, el aprendizaje, y la evaluación

Perspectiva – el principio de *empoderar de mejor manera los constituyentes y promover diversidad, equidad, e inclusión* – se trata de re-enmarcar quién consigue definir qué se necesita, qué constituye éxito, y qué impacto están teniendo las intervenciones. También es acerca de los datos como un activo, y quién se beneficia de y controla ese activo. En el contexto del monitoreo, el aprendizaje, y la evaluación, la llamada a integrar la retroalimentación del constituyente tiene que incluir un énfasis en diversidad, equidad, e inclusión en orden a representar plenamente los puntos de vista de los constituyentes. Permitir que los constituyentes definan qué significa éxito y cuáles intervenciones están funcionando es un camino importante para la inclusión y la equidad. De manera similar, usar un lente de equidad en la creación de datos y conocimiento abre posibilidades para comprometer y empoderar a todos los constituyentes.

El sector social ha dado algunos pasos en esta dirección. Una creciente acogida de diversidad metodológica y centro de atención puesto en la evaluación basada-en-la-comunidad ofrece múltiples metodologías participativas de evaluación, y el concepto de competencia cultural es ampliamente aceptado en el campo. Sin embargo, ausentes los cambios en los incentivos, la mayoría de los esfuerzos de monitoreo, evaluación y aprendizaje se espera que continúen estando orientados por los financiadores y no ampliamente compartidos con los constituyentes o usados para beneficiarlos directamente. Los financiadores son los únicos que asignan recursos para el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje; más ampliamente, actúan como las “especies clave” en la determinación de cómo los problemas son definidos, cuáles individuos son vistos como expertos, y qué constituye evidencia de éxito. Las organizaciones están creando algo nuevo mediante extraer de y adaptar las tendencias emergentes en otros sectores que están elevando las expectativas del público para mayor participación y voz del constituyente. Esas tendencias incluyen transformaciones en el diseño centrado-en-el-usuario, tecnología cívica, mercadeo social, y perspectiva del cliente.⁹

La equidad en acción: una cultura de salud para todos los americanos

Algunas personas en los Estados Unidos tienen una expectativa de vida 20 años menor que otros que viven en el vecindario a unas pocas millas de ellos, a causa de las diferencias en educación, empleo, vivienda, acceso a atención en salud, y medio ambiente.¹⁰ Esta inequidad es una de las cosas que la Robert Wood Johnson Foundation (RWJ) intenta cambiar.

RWJ se centra en ayudar a las personas en los Estados Unidos a tener vidas más largas, más saludables. Luego de décadas de centrarse en el sistema de atención en salud de los Estados Unidos, RWJ reorientó su estrategia para abordar los complejos factores sociales que tienen una influencia poderosa en el bienestar de los americanos. Mediante su centro de atención puesto en una “cultura de salud,” la organización está trabajando para ayudar a expandir la discusión acerca de qué influye en la salud, así como también establecer un nuevo estándar de salud y bienestar para todas las comunidades.¹¹

RWJ de manera explícita integra las metas de equidad en sus esfuerzos para promover una cultura nacional de salud en los Estados Unidos, con programas animados a crear comunidades más saludables, más equitativas. Más que desplegar un enfoque desde-arriba-hacia-abajo, RWJ está creando soluciones basadas-en-la-comunidad que sean desarrolladas localmente. Esas soluciones prestan estrecha atención a las distintas necesidades de la comunidad e incluyen un rango de sistemas que impactan la salud.

Para valorar la salud de la comunidad, RWJ usa métricas que van más allá de las medidas tradicionales de salud para incluir indicadores tales como asequibilidad de la vivienda y segregación residencial. RWJ ha obtenido datos de la línea base que revelan diferencias en esos indicadores más amplios de la comunidad, así como también una desproporcionada diferencia en los desafíos de salud tales como acceso a atención en salud, tasas de enfermedad, y resultados del tratamiento, entre comunidades de ingresos más bajos y comunidades de ingresos más altos.

RWJ actualmente le está haciendo seguimiento a medidas a través de “comunidades centinela,” una colección de 30 ciudades, condados, regiones, y estados seleccionados para reflejar la diversidad geográfica y demográfica de los Estados Unidos, así como también diferentes enfoques para el mejoramiento de la salud. Esto le permitirá a RWJ aprender cuáles enfoques están funcionando dónde, en qué contextos, y para cuáles poblaciones y comunidades.

¿Qué podemos aprender?

A partir de organizaciones innovadoras como esta, el sector social puede obtener lecciones acerca de cómo desarrollar prácticas de monitoreo, evaluación, y aprendizaje diseñadas para promover la equidad y ayudar a integrar la retroalimentación continua del constituyente en la administración del día-a-día y en las valoraciones de más largo plazo. Algunas de esas lecciones incluyen:

- **Obtener datos acerca de fortalezas, no solo sobre debilidades.** La filosofía central de FII es que las familias con las cuales trabaja provienen de algún lugar de fortaleza. Como resultado, FII simplemente no recauda información acerca de los activos y déficit tradicionales, lo cual, para las familias de ingresos bajos, tiende a enfatizar las necesidades. La organización también les pide a las familias que den cuenta de los recursos sociales y culturales que de otra manera pueden ser pasados por alto por los financiadores tradicionales, tales como acuerdos de cuidado de los niños y círculos de préstamos. RWJ está realizando valoraciones similares a nivel de comunidad, haciéndole seguimiento a los esfuerzos que provienen de iniciativas y recursos de la comunidad para promover la salud. Para ambas organizaciones, esos esfuerzos de medición reflejan un compromiso profundo para capturar y valorar el rango completo de los activos de los cuales los individuos y las comunidades se benefician, ayudándoles a FII y a RWJ a entender mejor cómo apoyar a sus constituyentes y qué factores contribuyen a resultados exitosos.
- **Desarrollar procesos continuos para integrar, en el diseño y desarrollo del programa, las lecciones aprendidas de los constituyentes.** El modelo de FII asume que las familias tomarán buenas decisiones y prioriza proporcionarles a las familias capital financiero y acceso a una red de otras familias para que tomen sus propias decisiones acerca de sus intereses de largo plazo. Las decisiones centrales respecto del modelo de FII – incluyendo la capacidad para conectarse con otras familias y la decisión de

desarrollar en casa su plataforma tecnológica para salvaguardar los datos de las familias más que usar una plataforma comercial – fueron orientadas por las familias mismas. En RWJ, el trabajo de la “cultura de salud” se centra en capturar, publicitar, y ayudar a difundir las innovaciones y el éxito de otras organizaciones que trabajan a nivel de la comunidad. Una manera clave como RWJ agrega valor es mediante su capacidad para mirar a través del rango de comunidades centinela para ver cómo los desafíos pueden ser abordados en diferentes contextos geográficos e históricos. Como resultado, RWJ puede promover el aprendizaje a través de comunidades dispares y apoyar la difusión de un conjunto diverso de esfuerzos efectivos de la comunidad.

- **Permitir que los constituyentes aprendan juntos.** FII refleja los datos a las familias de manera que puedan aprender de sus propios datos con el tiempo, así como también de las tendencias de otras familias que participan a través de la nación. Muy importante, FII también permite el aprendizaje par-a-par mediante conectar las familias unas con otras de manera que puedan compartir los desafíos que han enfrentado y las soluciones que han descubierto en la búsqueda de sus metas financieras. Los participantes de la familia pueden identificarse a sí mismos como expertos en áreas temáticas particulares. Con FII, las familias son la única fuente de conocimiento y aprendizaje, y la organización proporciona una plataforma para que las familias compartan y construyan a partir de la sabiduría y la experiencia de unos y otros.

A dónde podemos ir a partir de aquí

Un mejor futuro en el cual la equidad es parte integral para el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje – y donde los constituyentes de manera consistente estén comprometidos en retroalimentación continua, sistemática que les ofrece selección y agencia – requiere cambios profundos en cómo los financiadores y las entidades sin ánimo de lucro usan los datos para conectarse con y empoderar a los constituyentes. Los experimentos a intentar pueden incluir:

- **Proporcionar la infraestructura para la toma de decisiones del constituyente.** Algunas decisiones de asignación de recursos y otras iniciativas podrían ser tomadas por los mismos constituyentes si existiera infraestructura que les permitiera votar o de otra manera sopesar. ¿Qué pasa si los financiadores

apoyan una iniciativa para modelar cómo sería la toma de decisiones orientada-al-constituyente y cómo operaría?

- **Crear herramientas para ayudar a que las organizaciones sistemáticamente recauden los conocimientos del constituyente.** Si bien existe *momentum* para obtener la retroalimentación del constituyente, recaudar la retroalimentación y los conocimientos del constituyente todavía permanece elusivo para muchas organizaciones. ¿Podría un grupo de organizaciones crear una “caja de herramientas de conocimientos del constituyente” que les ayude a las organizaciones del sector social a navegar en el rango de opciones disponibles (e.g. retroalimentación directa, seguimiento del comportamiento) y los catálogos de recursos para implementación rápida y fácil?

- **Desarrollar recursos basados-en-fortalezas.** ¿Qué pasa si desarrollamos recursos de la mejor práctica y una caja de herramientas para cómo moverse de una mentalidad “déficit” en el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje, e incorporar fortalezas y recursos informales que las comunidades hayan obtenido a partir de abordar los desafíos?

Sobre todo, integrar las perspectivas del constituyente en las actividades de monitoreo, evaluación, y aprendizaje requiere un cambio fundamental en el supuesto implícito del sector social de que “el financiador sabe mejor.” En un mejor futuro, los enfoques que perciben a quienes se les ayuda como una fuente esencial de información y orientación pueden convertirse en herramientas poderosas que permitan que los constituyentes definan y diseñen resultados exitosos para ellos mismos.



Alineación con los otros actores: Aprendizaje más productivo a escala

PROGRAMAS asequibles de propiedad de la vivienda en los Estados Unidos buscan construir comunidades incluyentes, estables, mediante facilitar que las familias elegibles-según-los- ingresos compren vivienda a tasas por debajo del mercado a cambio por límites en el valor de re-venta de sus casas. ¿Los programas actualmente funcionan?

En un estudio comprensivo realizado por el Urban Institute, los investigadores en el año 2010 pudieron determinar a través de múltiples de esos programas que eran benéficos para mantener la asequibilidad en los vecindarios, ayudando a que familias de bajos ingresos generen activo, y reduciendo las tasas de ejecuciones hipotecarias. En los programas que estudiaron, el 90 por ciento de los comparadores cinco años después todavía eran propietarios de las viviendas, mientras que solo la mitad todavía eran propietarios de viviendas según las condiciones tradicionales de la propiedad.¹²

Sin embargo, obtener la evidencia fue dispendioso y consumidor de tiempo. Los investigadores tuvieron que recaudar datos a nivel-del-cliente por cada venta, en muchos casos mediante buscar formularios impresos y registros del condado, entrevistar los participantes para quienes los datos no estaban disponibles, y dirigir investigación y entrevistas para información a nivel-del-programa. Los programas difirieron en los mercados servidos, tipos de compradores de vivienda, y fórmulas de asequibilidad usadas, haciendo que las comparaciones fueran desafiantes.

Los defensores de la vivienda asequible se dieron cuenta de que cualesquiera esfuerzos continuos para hacerle seguimiento a la efectividad del programa requerían un enfoque diferente. Se necesitó una herramienta estándar para permitir que las organizaciones de la vivienda asequible recaudaran los datos para la toma de decisiones del día-a-día, así como también para las valoraciones de largo plazo de lo que estuvo funcionando

en el campo. Como resultado, nació el programa HomeKeeper.

HomeKeeper es un sistema de administración de datos para organizaciones de la propiedad de la vivienda asequible que les ayuda a administrar los programas de sus actividades continuas. Es mantenido por la Grounded Solutions Network, una entidad nacional sin ánimo de lucro que apoya a las jurisdicciones locales y a las organizaciones de vivienda asequible a través del país. El sistema de HomeKeeper captura las características y actividades de los compradores de vivienda, las características de las propiedades con las cuales trabajan, y los elementos clave del desempeño del programa. Además, un sub-conjunto de los datos que las organizaciones individuales proporcionan alimenta un cubo de datos nacionales que reporta sobre cómo el sector de la vivienda asequible se está desempeñando más ampliamente.

HomeKeeper es un ejemplo de esfuerzos colectivos para aprender a escala. Mediante usar métricas compartidas y agregar sus datos, los participantes de los programas de propiedad de vivienda asequible pueden obtener un conocimiento amplio del sistema en las tendencias en el campo. Y dado que continuamente están agregando datos, con el tiempo son capaces de hacerle seguimiento a los resultados y a los impactos de más largo plazo.

El “qué” de la medición, el aprendizaje, y la evaluación

La alineación con otros actores – lo cual puede facilitar *más productivamente el aprendizaje en escala* – comprende las ideas interrelacionadas pero distintas del compartir-el-conocimiento y el aprendizaje colaborativo. Compartir-el-conocimiento involucra que los programas individuales y las organizaciones ofrezcan a otros lo que

estén aprendiendo: lo bueno, lo malo, y lo feo. Compartir-el-conocimiento permite que el sector social ordene sus recursos efectivamente mediante evitar la duplicación de esfuerzo en la articulación de los problemas sociales, desarrollando soluciones potenciales, y determinando qué funciona en cuáles contextos. Mediante compartir-el-conocimiento, las organizaciones pueden construir a partir de lo que ha llegado antes de ellas, más que re-crear conocimiento para uso individual o replicar soluciones y estrategias que previamente se han encontrado insuficientes.

Aprendizaje colaborativo se refiere a esfuerzos cruzados del programa o entre las organizaciones para colectivamente crear datos e información que todos puedan usar. El aprendizaje colaborativo es requerido para que el sector social desarrolle conocimientos a-nivel-del-campo y apoye intervenciones en una escala más grande. Los problemas complejos, a-nivel-del-sistema, requieren coordinación y el desarrollo de una infraestructura compartida de datos para promover de manera amplia la prueba de hipótesis y el análisis.

Algunos profesionales en el campo pueden tomar un punto de vista escéptico de los prospectos del sector social para el aprendizaje a escala. Mediante la iniciativa “Reimagining measurement,” muchos participantes esperaron que los silos de conocimiento continúen obstaculizando la capacidad del sector social para tomar ventaja plena de las posibilidades para el aprendizaje a-nivel-de-campo. La actual cultura de “opte por” para la transparencia y el compartir se predijo que

persista, con las organizaciones probablemente continuando compartiendo solo los resultados que se reflejen positivamente en sus propios esfuerzos. Los estándares de datos compartidos y los sistemas integrados de datos pueden volverse más comunes, pero sin intervención más sistemática, probablemente permanecerán obstáculos reales. El interés por los grandes datos y las analíticas continuará creciendo, pero sin un impulso para desarrollar una infraestructura de datos compartidos, los participantes esperan que los conjuntos de datos permanezcan siendo pequeños e históricos.

Sin embargo, en contraste con esto, hay esfuerzos mediante los cuales las organizaciones están encontrando soluciones creativas que toman ventaja de los desarrollos sociales y tecnológicos recientes. Entre esos desarrollos están tecnologías que han transformado la facilidad y el costo de recaudar, compartir, y agregar datos; nuevas técnicas de analíticas de datos tales como analíticas predictivas y aprendizaje de máquina; y el movimiento de datos abiertos, que ha hecho que los datos estén más accesibles para los ciudadanos.¹³

¿Qué podemos aprender?

De estas iniciativas, las organizaciones pueden obtener conocimientos esenciales acerca de cómo crear prácticas de monitoreo, evaluación, y aprendizaje que le permita al sector social aprender juntos a un nivel que empareje la escala de los problemas que busca resolver. Algunas de esas lecciones incluyen:

“Las fundaciones mismas se están esforzando. Las que no comparten las evaluaciones a través de sus programas, se quedan solas en el sector. Todavía confían fuertemente en llamarse unas a otras para tomar decisiones, confiando en el trabajo en red, intentando reducir la sobrecarga de información mediante pedirles a los socios de confianza que lean en orden a sentir que han hecho su diligencia debida.”

- Director de una organización que sirve a fundaciones y a entidades sin ánimo de lucro

- **Proporcionar herramientas útiles para hacer que las métricas compartidas sean significativas.** El desarrollo de métricas estandarizadas hace mucho más factible valorar resultados e impactos a través de múltiples programas. Sin embargo, los esfuerzos para desarrollar métricas comunes pueden rápidamente empantanarse en la minucia de dispares casos de uso y necesidades. Con tales sistemas de datos, el centro de atención no está en las métricas mismas, sino en la creación de una aplicación que sea útil para las organizaciones en su trabajo diario y que les ayude a contar mejor sus historias acerca del trabajo que hacen. Ellas usan métricas comunes de desempeño, pero esas métricas son los *medios* para crear y usar un sistema accionable con obviamente beneficios diarios para las organizaciones individuales.
- **Facilitar la comparación con agregación.** En el sector social hoy, los beneficiarios que se permiten a sí mismos ser comparados con otras organizaciones con métricas de desempeño pueden encontrarse en desventaja frente a los financiadores. El sector por lo tanto funciona de una manera que activamente desalienta el desarrollo de datos comparativos de calidad alta. Una forma de sortear esta dificultada es permitir que cada organización vea sus propios datos al tiempo que esté limitada a una vista agregada de los de las demás. Por ejemplo, métricas comunes que les permiten a las organizaciones participantes compararse ellas mismas contra grupos de pares definidos-por-los-clientes. Crucialmente, si bien esas organizaciones pueden ver sus propios datos, solo pueden ver los datos de otros en el agregado. Esta vista agregada, sin embargo, todavía es útil: el personal puede tomar decisiones acerca del diseño y la implementación del programa, haciéndolo con base en el conocimiento de qué está funcionando en organizaciones similares. Ellos, junto con los legisladores e investigadores, también pueden valorar la salud del sector en general, y responder preguntas más específicas acerca de cómo el desempeño varía a través de diferentes condiciones del mercado y tipos de programa.

Lograr alineación con otros sectores puede no ser simple o fácil, pero es esencial para permitir que el sector de impacto social en su conjunto aprenda de la experiencia.

- **Usar redes existentes.** Desarrollar e implementar sistemas y plataformas comunes de datos puede ser frustrado por todos los tipos de problemas de acción colectiva. Los esfuerzos de colaboración llevan tiempo y recursos de personal que a menudo son escasos. Una solución puede ser aprovechar las redes existentes para el desarrollo de sistemas comunes de datos. Para crear su sistema de datos, Grounded Solutions Network comprometió a organizaciones de los Estados Unidos que trabajan con o representan programas locales de propiedad asequible de la vivienda. Dado que Grounded Solutions Network tenía una red establecida en el campo, pudieron aprovechar las relaciones existentes, la confianza, y el entendimiento común para comprometer a un grupo diverso de organizaciones para que se reúnan alrededor de datos colaborativos y metas de aprendizaje.

A dónde podemos ir desde aquí

Sobreponerse a los silos de conocimiento y datos para aprender más productivamente a escala requerirá que el sector social acoja enfoques mucho más coordinados e integrados para el monitoreo, la evaluación, y el aprendizaje. Las acciones que el sector puede explorar incluyen:

- **Superar los des-incentivos para compartir información entre entidades sin ánimo de lucro.** Los programas de las entidades sin ánimo de lucro típicamente son evaluados individualmente. ¿Qué pasa si un financiador o un grupo de financiadores proporciona incentivos para un grupo de beneficiarios que trabaje en la misma área de problema, pero con diferentes teorías de cambio, para apoyar el aprendizaje y la evaluación agregados a través de múltiples organizaciones:
- **Crear un diagnóstico para ayudar a que los grupos aprendan juntos.** Algunas áreas de problema están mucho más adelante en términos de compartir-el-conocimiento, colaboración alrededor de datos, y desarrollo de conocimiento colectivo que otras. ¿Qué pasa si un financiador apoya la creación de un diagnóstico que detalle y valore las condiciones que se necesita existan para permitir el aprendizaje colectivo en un área de problema?
- **Dedicar recursos para sintetizar la literatura existente.** Existe investigación extensiva en muchas áreas, pero buena parte de ella puede no estar disponible en una forma digerible. Para un área dada

de problema, ¿qué pasa si un financiador o una colección de financiadores comparte datos y estudios y apoya investigadores que podrían sintetizar la investigación para crear una serie de revisiones comprensivas?

Lograr alineación con otros sectores puede no ser simple o fácil, pero es esencial para permitir que el sector de impacto social en su conjunto aprenda de la experiencia y haga una mayor diferencia en los problemas que busca abordar.

NOTAS FINALES

- ¹ Gabriel Kasper and Justin Marcoux, "The re-emerging art of funding innovation," *Stanford Social Innovation Review*, spring 2014.
- ² Para luces brillantes, proximidades, tendencias, y ortodoxias en el campo, vea los materiales de "Reimagining measurement" en <http://bit.ly/Reimagining-measurement>.
- ³ Toda la información contenida en este reporte acerca de organizaciones específicas está basada en observaciones de y conversaciones con las organizaciones involucradas, realizadas como parte de la iniciativa "Reimagining measurement."
- ⁴ Aprendizaje activo es un enfoque para la solución de problemas que involucra actuar y reflexionar a partir de los resultados. Típicamente involucra un problema crítico, un equipo diverso, y un compromiso del equipo para asumir riesgos, revisar lo que haya aprendido, y convertir sus reflexiones en acción.
- ⁵ American College of Chest Physicians, "Critical care health care professionals have high rates of burnout syndrome," *ScienceDaily*, July 7, 2016; University of New Mexico, "The high cost of nurse turnover," November 30, 2016.
- ⁶ Vea los materiales de "Reimagining measurement" para puntos brillantes relevantes, proximidades, tendencias, y ortodoxias en el campo.
- ⁷ Vea los materiales de "Reimagining measurement" para más ejemplos de acciones más amplias, colaborativas, que podrían ayudar a transformar la medición.
- ⁸ Signe-Mary McKernan, Caroline Ratcliffe, and Stephanie R. Cellini, *Transitioning in and out of poverty*, Urban Institute, September 2009.
- ⁹ Vea los materiales de "Reimagining measurement" para más ejemplos de tendencias hacia mayor voz del participante.
- ¹⁰ Virginia Commonwealth University's Center on Society and Health, "Mapping life expectancy," September 26, 2016.
- ¹¹ Robert Wood Johnson Foundation, "Social determinants of health," accessed September 13, 2017.
- ¹² Kenneth Temkin, Brett Theodos, and David Price, *Balancing affordability and opportunity: An evaluation of affordable homeownership programs with long-term affordability controls*, Urban Institute, October 26, 2010.
- ¹³ Vea los materiales de "Reimagining measurement" para más ejemplos de desarrollos sociales y tecnológicos que pueden apoyar el aprendizaje a escala.

ACERCA DE LOS AUTORES

TONY SIESFELD

Tony Siesfeld es un director administrativo del Monitor Institute by Deloitte. Tiene más de 25 años de experiencia en trabajo de asesoría para entidades con y sin fines de lucro, ayudándoles a los clientes a determinar la diferencia que esperan hacer, cómo hacer esa diferencia, y cómo determinar qué tan efectivos son o podrían volverse. Sus áreas de atención incluyen estrategia de impacto; finanzas sociales; estrategia organizacional; y medición, evaluación, y aprendizaje. Su trabajo ha sido observado en *Harvard Business Review*, *Financial Times*, y *Wall Street Journal*.

RHONDA EVANS

Rhonda Evans es una líder especialista en el Monitor Institute by Deloitte, donde co-lidera el programa de medición del impacto. Tiene más de 15 años de experiencia usando datos, investigación, y medición para promover el bienestar social, físico, y ambiental. Evans tiene un PhD de UC Berkeley y fue becaria postdoctoral y profesor visitante en el UC Berkeley's Institute for Labor and Employment.

GABRIEL KASPER

Gabriel Kasper es un director administrativo del Monitor Institute by Deloitte. Ha dedicado casi dos décadas ayudando a financiadores filantrópicos a entender el contexto cambiante de su trabajo y a tener sentido de lo que esos cambios significarán tanto para lo que ellos hacen como para cómo lo hacen. Es un escritor prolífico y pensador acerca del futuro de la filantropía y los nuevos espacios de oportunidad en el sector social. Los trabajos publicados de Kasper incluyen *What's next for philanthropy*, *The reemerging art of funding innovation*, *What's next for community philanthropy*, *On the brink of new promise*, *Intentional innovation*, y *Working wikily*.

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean dar las gracias a **David and Lucile Packard, James Irvine, Robert Wood Johnson, S.**

D. Bechtel Jr., W. K. Kellogg, y Wallace foundations por su apoyo. Los autores también desean agradecer a **Nuwan Samaraweera y Abby O'Reilly** por sus contribuciones a este artículo.

CONTACTOS

Tony Siesfeld
Managing Director
Monitor Institute by Deloitte
+1 617 473 3583
tsiesfeld@deloitte.com

Rhonda Evans
Specialist Leader
Monitor Institute by Deloitte
+1 510-393-8014
rhevans@deloitte.com

Deloitte.

Insights



Suscríbese para actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.
Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores

Editorial: Junko Kaji, Abrar Khan
Creativo: Sonya Vasilieff, Anoop K R, Tushar Barman
Promoción: Haley Pearson
Artes: Marco Wagner

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confie en esta publicación.

About Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited