

ALIANZAS POR LO  
SOCIAL

---

# PASOS PARA LA INVERSIÓN SOCIAL

(MANUAL DE METODOLOGIA PARA ENTENDER Y EVALUAR)

---

TATYANA OROZCO DE LA CRUZ

Directora

MARIANA ESCOBAR ARANGO

Subdirectora

ANDREA LEÓN LÓPEZ

Coordinadora Grupo de Alianzas Público Privadas

YEZID CARRILLO CHAPMAN

Coordinador Grupo Participación Ciudadana  
e Innovación Social

MARCELA MELENDEZ.

Capítulo Evaluación, consultoría realizada en 2014

NATALIA DEL PILAR GIL RAMOS

Redacción de textos

NATALIA JARAMILLO GÓMEZ

Diseño y diagramación

PROSPERIDAD SOCIAL

[www.prosperidadsocial.gov.co](http://www.prosperidadsocial.gov.co)

Bogotá D.C - Colombia

2015

► Este documento fue realizado por el Grupo de Alianzas Público Privadas en articulación con el Grupo de Participación Ciudadana e Innovación Social.

# ÍNDICE

Esta guía presenta cada una de las líneas de trabajo del Grupo de Alianzas Público Privadas y describe cómo hacer inversión social responsable en Colombia articulando esfuerzos entre el sector público y el sector privado.

---

<b>▶ PRIMER PASO: ENTENDER LA INVERSIÓN SOCIAL</b>	03
Para qué este manual	
A quién va dirigido este manual	
Fases de la metodología	
<b>▶ SEGUNDO PASO: UNIR CONOCIMIENTOS Y ESFUERZOS</b>	09
Por qué hacer una alianza público privada	
Qué oportunidades trae el trabajo con el Gobierno	
Principios de una Alianza	
Mapa Social	
Líneas de articulación para el desarrollo de la alianza	
<b>▶ TERCER PASO: DESARROLLO DE LA ALIANZA</b>	21
Alistamiento	
Definir y formalizar la alianza	
Definir el equipo de trabajo	
Implementación	
Seguimiento	
<b>▶ CUARTO PASO: PORQUE ES IMPORTANTE EVALUAR</b>	39
Qué es una Evaluación	
Para qué hacer una evaluación	
Lo que debes saber al hacer una evaluación	
Tipos de Evaluación	

# PASOS PARA LA INVERSIÓN SOCIAL

## PRIMER PASO

### ► Entender la inversión social y sus actores

Para qué este manual

---

A quién va dirigido este manual

---

Fases de la metodología

# // ENTENDER LA INVERSIÓN SOCIAL Y SUS ACTORES //



# ENTENDER LA INVERSIÓN SOCIAL Y SUS ACTORES

El Estado y la sociedad deben generar estrategias que incentiven el crecimiento económico e implementar acciones y planes que contribuyan a la superación de la pobreza, la movilidad social y la igualdad de oportunidades para los colombianos.

## La participación del sector privado en el ámbito público, resulta estratégica para el logro de los objetivos del sector de la Inclusión Social y la Reconciliación.

En tanto son agentes clave en la construcción de capacidades y oportunidades de la población, ya que contribuyen a la generación de valor en pro del empoderamiento de los colombianos.

Desde el Sector de la Inclusión Social y la Reconciliación -liderado por el Departamento para la Prosperidad Social- sabemos que la labor de la empresa privada es clave en el esfuerzo por optimizar los resultados de la política social colombiana. Las meta que como Gobierno nos fijamos para el año 2018 nos impulsan a trabajar, desde todos los frentes, para que alcanzado ese término 1,5 millones de colombianos superen la pobreza multidimensional.

En el sector de la Inclusión Social y la Reconciliación el trabajo articulado se desarrolla por medio de estrategias como las Alianzas por lo Social: una estrategia que busca enfrentar los retos de inclusión social promoviendo un esquema de trabajo conjunto al sector privado, donde se articulen las fortalezas de ambos sectores promoviendo una inversión social pertinente y sostenible.

## ¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO ESTE MANUAL?

Este manual está dirigido a los actores del sector público y privado interesados en articular esfuerzos con Prosperidad Social para la formulación e implementación de alianzas público privadas.

## FASES DE LA METODOLOGÍA

Con la intención de ser una guía práctica para el desarrollo de alianzas público privadas centradas en las necesidades de la población, este manual se estructura en tres fases fundamentales:

- » Comprender
- » Implementar
- » Evaluar

Comienza examinando las necesidades de la población que se verá beneficiada por las intervenciones. A lo largo de todo el proceso de implementación miramos la intervención a través de la perspectiva y agenda conjunta. Una vez que hemos implementado las soluciones a través de lo que es factible y viable, medimos el impacto en la última fase de evaluación



PASOS  
PARA LA  
INVERSIÓN  
SOCIAL



## SEGUNDO PASO

### ► Unir conocimientos y esfuerzos

Por qué hacer una alianza  
Público - Privada

---

Qué oportunidades trae el trabajo  
con el Gobierno

---

Principios de una Alianza

---

Mapa Social

---

Líneas de articulación para el  
desarrollo de la alianza

# // UNIR CONOCIMIENTOS Y ESFUERZOS //



# UNIR CONOCIMIENTOS Y ESFUERZOS

El Gobierno Nacional ha visto en las Alianzas Público Privadas la manera más eficiente para lograr un trabajo articulado, donde las fortalezas de cada actor generan intervenciones sociales pertinentes por un objetivo común.

# ¿POR QUÉ HACER UNA ALIANZA PÚBLICO PRIVADA?

Las alianzas promueven esquemas donde se articulan el know how y las fortalezas de actores públicos y privados para realizar acciones eficientes.

Al mismo tiempo que se fomenta la participación de las comunidades y se forman redes de trabajo entre actores que en cualquier otro contexto no se comunicarían.

# ¿QUÉ OPORTUNIDADES TRAE TRABAJAR CON EL GOBIERNO?

- » Las empresas pueden crear prosperidad en la sociedad.
- » Invertir en la sociedad ayuda a incrementar la prosperidad de las empresas.
- » Amplía la visión hacia nuevos mercados.
- » Permite establecer alianzas claves para posicionar nuevos productos y servicios.
- » Garantiza el acceso a nuevas oportunidades de negocio, recursos humanos y proveedores.
- » Permite fortalecer las cadenas de valor en nuevos territorios.



## PRINCIPIOS DE UNA ALIANZA

DENTRO DE LOS CUALES SE REALIZARÁ CADA UNA DE LAS ETAPAS DE LA ALIANZA.

### ▶ **CONFIANZA**

Consiste en brindar seguridad a los actores con los que se entabla una relación, sobre la base de la seriedad de las acciones a ejecutar o en ejecución.

### ▶ **VOLUNTAD**

Motivación e intenciones propias de los diferentes actores en participar en una alianza sin que medie un mandato u obligatoriedad externa.

### ▶ **RESPECTO**

Aceptar las semejanzas que existe entre las partes en términos de participación en la toma de decisiones, no se puede llegar al éxito de la alianza si uno de los actores se sobrepasa en la imposición.

### ▶ **GENERACIÓN DE CAPACIDADES**

Fortalecer y mantener las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo de la alianza.

### ▶ **TRANSPARENCIA**

Claridad en la formulación de las reglas que mediarán la relación y la comunicación abierta, constante y sincera entre las partes.

### ▶ **COMPROMISO**

Asumir responsabilidades frente a un propósito común que no se alcanzaría individualmente.

### ▶ **COMPLEMENTARIEDAD**

Aportar y apalancar capacidades, recursos y sinergías que potencialicen las contribuciones.

### ▶ **INNOVACIÓN**

Contribuir con soluciones alternativas a modelos y/o métodos tradicionales que generen más impacto y mejor relación costo-beneficio.

# MAPA SOCIAL

## IDENTIFICANDO EL ÁREA DE OPORTUNIDAD

Mapa Social es una herramienta que te permite conocer y georreferenciar la información de oferta y demanda pública y privada en temas sociales. Con ella puedes hacer inteligencia de negocios para desarrollar proyectos más eficientes, dirigidos a la población que más lo necesita y en los temas más pertinentes.

Pone a tu disposición información detallada sobre las regiones, municipios y ciudades. A través de una batería de indicadores de desarrollo podrás tener conocimiento sobre las necesidades de la población y conocer los proyectos sociales que se están ejecutando en el país, los cuales puedes filtrar a través de las diferentes líneas de intervención.

Fue creada en el año 2014 en alianza entre Prosperidad Social, Microsoft y el Banco de Desarrollo de América Latina - CAF.

## ¿QUÉ INFORMACIÓN BRINDA ESTA HERRAMIENTA?



### Mapeo de necesidades:

Principales indicadores de desarrollo que permiten evidenciar el estado de cada departamento municipio del país y conocer sus principales necesidades.



### Mapeo de Alianzas Público Privadas del Sector de la Inclusión Social y la Reconciliación:

Proyectos que actualmente están siendo trabajados conjuntamente por privados y entidades del Sector.



### Banco de proyectos exitosos:

Proyectos sociales exitosos a nivel nacional e internacional, junto con buenas prácticas y lecciones aprendidas.



### Mapeo del sector privado:

Hojas de vida de fundaciones, empresas y sus respectivos proyectos sociales o negocios inclusivos.



### Mapeo del sector público:

programas de las entidades del Gobierno Nacional.

# LÍNEAS DE ARTICULACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ALIANZA

Creemos que construyendo una agenda conjunta Gobierno-Empresa, podremos consolidar modelos que creen valor económico al mismo tiempo que valor social.

## ¿CÓMO PUEDE HACER TU EMPRESA INVERSIÓN SOCIAL?

### 01

#### LÍNEA 1:

#### ► GENERACIÓN DE INGRESOS:

Genera iniciativas que integran la población vulnerable a la cadena de valor de las empresas como proveedores, socios o distribuidores.

#### ¿Cómo puede participar el sector privado?

- Apoyando la sostenibilidad de proyectos productivos de población vulnerable con formación, acompañamiento, asistencia técnica y vinculación en su cadena de valor.

### 02

#### LÍNEA 2:

#### ► EDUCACIÓN Y EMPLEABILIDAD:

Logra mediante una ruta de empleabilidad y formación con el apoyo del privado, promover las capacidades y habilidades técnicas para el desarrollo laboral de jóvenes vulnerables, facilitando su inserción en el mercado laboral.

#### ¿Cómo puede participar el sector privado?

- Vinculando laboralmente a la población vulnerable capacitada por Prosperidad Social.
- Capacitando en habilidades técnicas y blandas.
- Facilitando espacios para servicio social.

# 03

## LÍNEA 3:

### ► INFRAESTRUCTURA SOCIAL:

Promueve junto al sector privado la construcción y el mejoramiento de la infraestructura social de comunidades, con población en situación de pobreza y vulnerabilidad, a través de acceso a insumos a precios preferenciales.

#### ¿Cómo puede participar el sector privado?

- Ofreciendo productos a un costo preferencial.
- Facilitando servicios y asistencia técnica que apoyen la ejecución de más intervenciones.

# 04

## LÍNEA 4:

### ► ALIANZAS INTEGRALES:

Articula proyectos dirigidos a la atención integral y sostenible de familias en situación de pobreza extrema, vulnerabilidad y víctimas de la violencia en una zona determinada del país.

#### ¿Cómo puede participar el sector privado?

- Trabajando con Prosperidad Social mediante la definición de zona, aliados, estrategia, recursos, acompañamiento e indicadores de seguimiento para crear alianzas integrales.

# 05

## LÍNEA 5:

### ► INCLUSIÓN FINANCIERA:

Busca promover junto con el sector privado estrategias para eliminar barreras de acceso, uso, aprovechamiento y pertinencia del sistema financiero para población en situación de pobreza o vulnerabilidad.

#### ¿Cómo puede participar el sector privado?

- Apoyando y/o liderando campañas de educación, creando pilotos de productos financieros, aliándose para ampliar la red de cobertura o fomentando esquemas de ahorro comunitarios.

# 06

## LÍNEA 6:

### ► ARTICULACIÓN:

Incentiva el desarrollo de alianzas público privadas en temas que sean prioritarios para el sector privado y que necesiten del acompañamiento del sector público y/o de otras empresas, como parte de la estrategia de generación de sinergias en el mercado de inversión social.

#### ¿Cómo puede participar el sector privado?

- Facilitando la articulación de estrategias y programas de Prosperidad Social con los proyectos e iniciativas de las organizaciones.

PASOS  
PARA LA  
INVERSIÓN  
SOCIAL



## TERCER PASO

### ► Desarrollo de la alianza

Alistamiento

Define y formaliza la alianza

Define el equipo de trabajo

Implementación

Seguimiento

Cierre

## // DESARROLLO DE LA ALIANZA //



# ALISTAMIENTO

En esta primera etapa tanto Prosperidad Social como el sector privado deben realizar una investigación previa en cuanto a áreas de intervención y diagnósticos de pobreza de las zonas identificadas, con el fin de priorizar y focalizar la población que va a ser intervenida.

## DEFINICIÓN DE LA ALIANZA

Proceso de definición de las áreas de intervención entre las partes, comprende una delimitación geográfica y territorial sobre la cual se pretende generar un impacto a través de estrategias y planes a desarrollar en el marco de la alianza.

Para articular esfuerzos con privados el proceso de alianzas público privadas cuenta con dos estrategias de trabajo –alianzas por lo social y alianzas integrales- que implementan las mismas fases de construcción, sin embargo, debido a su alcance y contenido las alianzas integrales requieren el cumplimiento de otros requisitos que se mencionan en el desarrollo de esta caja de herramientas.

## DIAGNÓSTICO Y FOCALIZACIÓN

El diagnóstico y focalización de la población y delimitación del territorio responden a un procedimiento utilizado por las partes de la alianza, para conocer la situación de pobreza y vulnerabilidad en la que se encuentra la población de las zonas priorizadas.

Este diagnóstico debe evidenciar las condiciones de pobreza de la región o municipio de interés del privado, analizando cada una de las cinco dimensiones del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), y las privaciones encontradas en las demás fuentes de información como: Departamento Nacional de Planeación, Federación Colombiana de Municipios, Población UNIDOS, Actores del Mercado de Inversión Social – Mapa Social, y la Ficha de Inversión de las entidades del Sector de la Inclusión Social y la Reconciliación.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE INTERVENCIÓN

(APLICA EXCLUSIVAMENTE PARA ALIANZAS INTEGRALES)

Las líneas estratégicas de intervención a priorizar se enfocan en cuatro ejes fundamentales:

### ATENCIÓN BÁSICA:

- » Educación básica
- » Salud
- » Educación técnica y superior
- » Seguridad alimentaria
- » Nutrición
- » Primera Infancia
- » Dinámica familiar (prevención de embarazo adolescente y abuso de sustancias psicoactivas)

### GENERACIÓN DE INGRESOS Y CAPACIDADES:

- » Empleabilidad
- » Emprendimientos
- » Actividades complementarias y manejo de tiempo libre
- » Bancarización y ahorro

### INFRAESTRUCTURA SOCIAL:

- » Habitabilidad
- » (Mejoramientos de vivienda o de condiciones de habitabilidad)
- » Saneamiento básico y servicios públicos
- » Infraestructura cultural

### RECONCILIACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ:

- » Apoyo a la justicia
- » Cultura de la legalidad
- » Prevención del reclutamiento y el trabajo infantil

## LÍNEA BASE

(APLICA EXCLUSIVAMENTE PARA ALIANZAS INTEGRALES)

El análisis de Línea Base como insumo para la evaluación de proyectos, pretende conocer información concreta de la situación al momento de iniciarse las acciones planeadas, estableciendo el punto de partida del proyecto o intervención.

Esta permite hacer una evaluación ex-ante de la situación que se pretende modificar para después ser comparada con los resultados del proyecto.



# DEFINE Y FORMALIZA ALIANZA

Durante esta fase se incorporan los proyectos y programas que responden a las líneas estratégicas de intervención, las cuales quedarán plasmadas en el Memorando de Entendimiento que ratifica la ruta de intervención de la alianza. Para ello es necesario:

---

**1ER. PASO**  
Entender la inversión social

---

**2DO. PASO**  
Unir conocimientos y esfuerzos

---

**TERCER PASO**  
Desarrollo de la Alianza

---

**4TO. PASO**  
Por qué es importante evaluar

---

**BUENAS  
PRÁCTICAS**



## REVISIÓN DE LA OFERTA DE PROGRAMAS

En aras de identificar los proyectos a implementar por la alianza, se realiza una revisión de la oferta de programas tanto de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas, como del sector público y Cooperación Internacional para que puedan ser articulados en pro de la población objeto.

## FORMALIZACIÓN DE LA ALIANZA

La formalización de alianza se hace a través de un Memorando de Entendimiento, que tendrá una vigencia de hasta tres (3) años a partir de su suscripción, prorrogable de común acuerdo por solicitud de los firmantes.

## MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO

El Memorando de Entendimiento se constituye como un acuerdo en forma simplificada en el cual se incluyen compromisos que no implican la existencia de obligaciones ni la ejecución de recursos públicos. Tiene cuatro grandes propósitos:

1. Aclarar los puntos claves de las líneas de intervención acordadas.
2. Definir compromisos generales y específicos del acuerdo.
3. Recoger avances que se producen en cada una de las negociaciones.
4. Disponer de un instrumento flexible para la participación de otros actores.

# CONDICIONES PARA LA FORMALIZACIÓN DE UNA ALIANZA

## CONDICIONES DE LAS ALIANZAS

REQUERIMIENTOS NECESARIOS Y DESEABLES PARA ESTABLECER UNA ALIANZA POR LO SOCIAL

### ► POBLACIONALES

- » N° de Beneficiarios superior a 25
- » Población en situación de pobreza extrema, vulnerabilidad y/o víctima del conflicto armado
- » Potenciales beneficiarios por programas del DPS

### ► LÍNEAS DE INTERVENCIÓN Y PROYECTOS

- » Mínimo 2 años de intervención
- » Al menos 1 línea de intervención
- » Contar con oferta disponible en el área de intervención
- » Designación de un enlace para la alianza

### ► ALIADOS

- » Al menos 1 Aliado privado
- » Disposición en las instancias de articulación y participación de la alianza
- » Promover alianzas voluntarias, sostenibles y eficientes
- » Articular esfuerzos mas que recursos financieros

**1ER. PASO**  
Entender la inversión social

**2DO. PASO**  
Unir conocimientos y esfuerzos

**TERCER PASO**  
Desarrollo de la Alianza

**4TO. PASO**  
Por qué es importante evaluar

**BUENAS  
PRÁCTICAS**



## CONDICIONES DE LAS ALIANZAS INTEGRALES

CONDICIONES NECESARIAS Y DESEABLES PARA ESTABLECER UNA ALIANZA INTEGRAL

### ► POBLACIONALES

- » N° de familias superior a 300
- » Población en situación de pobreza extrema, vulnerabilidad y/o víctima de la violencia
- » Población ubicada en municipios de consolidación

### ► LÍNEAS DE INTERVENCIÓN Y PROYECTOS

- » Mínimo 3 años de intervención
- » Mínimo 2 líneas de intervención
- » Mínimo 2 proyectos por línea
- » Mínimo 3 proyectos de Prosperidad Social
- » Mínimo 3 proyectos del Aliado
- » Mínimo 6 proyectos en total por intervención

### ► ALIADOS

- » Mínimo 1 Aliado privado
- » Disponibilidad de contratar al Gerente de la intervención en Territorio
- » Disponibilidad de participación en las instancias de las Alianzas Integrales
- » Disponibilidad de contratar un equipo en territorio

# DEFINIR INSTANCIAS DE COORDINACIÓN

**(APLICA EXCLUSIVAMENTE PARA ALIANZAS INTEGRALES)**

Permiten responder de manera coordinada y articulada con los compromisos y metas adquiridos en cada una de las fases de la ruta de implementación de la alianza, con oportunidad y pertinencia.

**1ER. PASO**  
Entender la inversión social

**2DO. PASO**  
Unir conocimientos y esfuerzos

**TERCER PASO**  
Desarrollo de la Alianza

**4TO. PASO**  
Por qué es importante evaluar

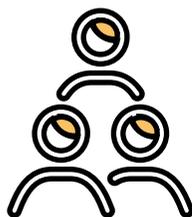
**BUENAS PRÁCTICAS**



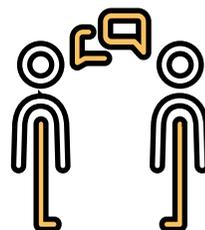
Las instancias de coordinación de la Alianza están comprendidas por:



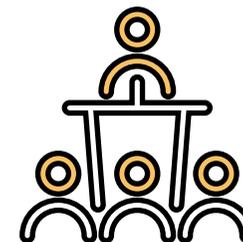
► **COMITÉ ESTRATÉGICO**



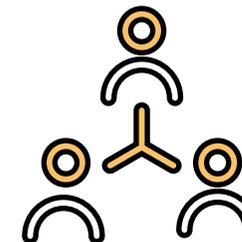
► **COMITÉ OPERATIVO**



► **COMITÉ DE COMUNICACIONES**



► **GERENTE DE LA ALIANZA**



► **REPRESENTANTE DE LAS PARTES**

# IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CIERRE

(APLICA EXCLUSIVAMENTE PARA ALIANZAS INTEGRALES)

Conformada como el eje central de la alianza, esta fase se centra en la formulación, definición y ejecución de los planes operativos que harán parte del desarrollo de la alianza. Esta etapa va acompañada de un proceso de definición de las acciones a seguir para lograr la sostenibilidad de los proyectos y su proceso de cierre.

**1ER. PASO**  
Entender la inversión social

**2DO. PASO**  
Unir conocimientos y esfuerzos

**TERCER PASO**  
Desarrollo de la Alianza

**4TO. PASO**  
Por qué es importante evaluar

**BUENAS  
PRÁCTICAS**



## ACOMPañAMIENTO Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

En aras de establecer canales de confianza y comunicación con la población es indispensable que la alianza establezca un canal en terreno que se encargue de visualizar los factores socioculturales del área, con el fin de construir un modelo de implementación de los programas adecuado y coherente con la población a intervenir.

## FORMULACIÓN DE ACUERDOS OPERATIVOS

El acuerdo operativo es aquel documento en el que las partes intervinientes establecen y describen de manera pormenorizada la estrategia a gestionar por cada uno de los proyectos de la alianza.

Generalmente se compone por los siguientes parámetros:

- » Objetivo general del plan
- » Actores
- » Actividades y compromisos de las partes
- » Vigencia y cronograma de actividades
- » Consideraciones a que haya lugar

## SISTEMATIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Teniendo en cuenta la información que surge de las intervenciones de las alianzas, es preciso que esta quede consolidada en una matriz que permita visualizar los avances de la ruta de intervención por criterios temáticos, cronológicos, por fases, componentes, proyectos, actividades, líneas de intervención con sus variables o condiciones.

## SEGUIMIENTO

El seguimiento, estará complementado por actas e informes de gestión elaborados por el Comité Operativo, el gerente de alianza y cuando haya lugar, por los programas y proyectos que sean articulados en el marco de la misma.

## SOSTENIBILIDAD

Antes de que finalice la ejecución de la Alianza se requiere adelantar una labor de identificación de aquellas actividades y servicios que pueden continuar vigentes, así como las acciones y recursos requeridos para mantenerlos operativos.

## CIERRE

Este proceso contempla el desarrollo del balance final de cada uno de los objetivos establecidos en los planes operativos de la alianza, la verificación del cumplimiento de las metas establecidas y la identificación de aquellas lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución de la intervención.



PASOS  
PARA LA  
INVERSIÓN  
SOCIAL



## CUARTO PASO

### ► Porque es importante evaluar

Qué es una Evaluación

---

Para qué hacer una evaluación

---

Lo que debes saber al hacer una evaluación

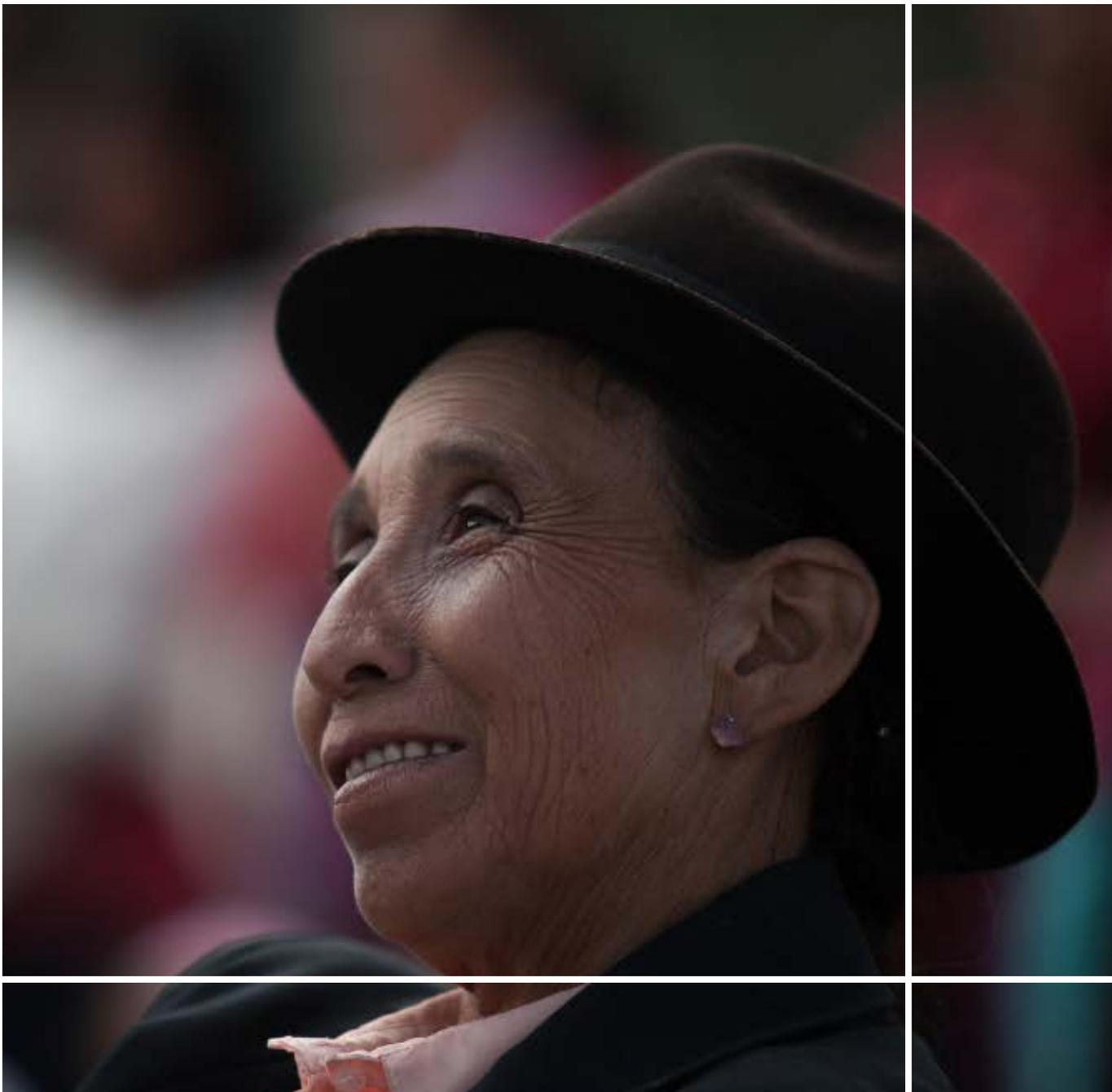
---

Tipos de Evaluación

- De procesos
  - De resultados
  - De impacto
- 

Herramientas para evaluación de Impacto

// PORQUE ES  
IMPORTANTE  
EVALUAR  
LO QUE  
HACEMOS //



# ¿QUÉ ES UNA EVALUACIÓN?

Una evaluación permite identificar la relación entre una intervención y sus resultados, para determinar si la intervención es efectiva en el logro de sus objetivos, la inversión social es una forma de intervención.

---

**1ER. PASO**  
Entender la inversión social

---

**2DO. PASO**  
Unir conocimientos y esfuerzos

---

**3ER. PASO**  
Desarrollo de la alianza

---

**CUARTO PASO**  
Por qué es Importante Evaluar

---

**BUENAS  
PRÁCTICAS**



## ¿PARA QUÉ HACER UNA EVALUCIÓN?

- » Para identificar fortalezas y debilidades de las intervenciones.
- » Para tomar decisiones sobre la expansión, rediseño o eliminación de una intervención.
- » Para verificar la eficiencia del gasto en el logro de los objetivos.

# LO QUE DEBES SABER ANTES DE EVALUAR



## INSUMOS

Recursos financieros, humanos y de otro tipo que se movilizan para realizar las actividades

PRESUPUESTOS, DOTACIÓN PERSONAL Y OTROS RECURSOS DISPONIBLES

## ACTIVIDADES

Acciones emprendidas o trabajo realizado para transformar los insumos en productos

SERIE DE ACTIVIDADES EMPRENDIDAS PARA PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS

## PRODUCTOS

Productos resultantes de la transformación de insumos en productos tangibles

BIENES Y SERVICIOS PRODUCIDOS BAJO EL CONTROL DEL ORGANISMO EJECUTOR

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos por los beneficiarios a causa de los productos recibidos

RESULTADOS ALCANZADOS POR LOS BENEFICIARIOS

## IMPACTOS

Contribución a la solución del problema de desarrollo

CAMBIOS EN LOS RESULTADOS ESPERADOS

“Los diferentes tipos de evaluación están asociados con diferentes elementos de la intervención”



TIP  
#1

**Los tipos de evaluación no son intercambiables ni excluyentes.**

Como persiguen objetivos distintos, son herramientas complementarias, que bien aplicadas arrojan información distinta.



TIP  
#2

**Los diferentes tipos de evaluación varían también en términos de la sofisticación de los procesos y de la información que requieren.**

La evaluación de impacto requiere la participación de economistas expertos y no debe ser implementada directamente por una empresa. La evaluación de resultados, se basa en un buen diseño de indicadores y usualmente puede hacerse con base en registros administrativos.



TIP  
#3

**Evaluación de Operaciones o Resultado**

Tienen sentido tanto para intervenciones que ocurren una sola vez, como para intervenciones recurrentes.



TIP  
#4

**Evaluación de Impacto**

No resultan costo-eficientes para intervenciones de corto plazo que ocurren una sola vez.



TIP  
#5

**Evaluación de Seguimiento**

Deben repetirse de manera sistemática en el tiempo, con el fin de monitorear el desarrollo de una actividad.

# TIPOS DE EVALUACIÓN: PROCESOS

Es el análisis de los insumos y actividades para la ejecución de la intervención, con el fin de generar estrategias que permitan organizarla, orientarla y fortalecerla.

## ¿QUÉ SE PREGUNTA?

La operación y administración de la intervención funcionan de acuerdo con sus lineamientos

## ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?



### SE IDENTIFICAN

LAS ACTIVIDADES, ACCIONES  
Y ACTORES INVOLUCRADOS  
EN LA OPERACIÓN DEL  
PROGRAMA



#### ¿Cómo?

En discusión interna con los  
ejecutivos del proyecto

### SE RECOGE

INFORMACIÓN DE REGISTROS  
ADMINISTRATIVOS DE CADA  
UNA DE LAS ÁREAS



#### ¿Cómo?

Se recopila la información  
del proyecto que existe en  
los archivos de los ejecutores  
(listas de beneficiarios,  
records de actividades, etc)

### SE ANALIZA LA INFORMACIÓN



#### ¿Cómo?

Se grafican los datos, se  
calculan estadísticas como  
promedios, medianas,  
correlaciones y tendencias

# TIPOS DE EVALUACIÓN: RESULTADOS

Es el análisis de la ejecución de una intervención, con el fin de identificar su alcance en términos de cumplimiento de metas, número de beneficiarios, costos y otras indicadores de resultado.

## ¿QUÉ SE PREGUNTA?

Cuál fue el alcance de la intervención en términos del cumplimiento de metas, objetivos y otras variables intermedias

## ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?



**SE DEFINEN**  
LAS METAS DE LA  
INTERVENCIÓN

¿Cómo?  
En discusión interna con los  
ejecutivos del proyecto



**SE DISEÑAN**  
INDICADORES CUANTITATIVOS  
Y CUALITATIVOS QUE  
PERMITIRÁN MEDIR EL  
CUMPLIMIENTO DE ESAS METAS

¿Cómo?  
En discusión interna con los  
ejecutivos del proyecto



**SE DISEÑAN**  
LOS MECANISMOS  
PARA RECOLECTAR LA  
INFORMACIÓN NECESARIA  
PARA CONSTRUIR LOS  
INDICADORES

¿Cómo?  
Se diseñan listas de  
asistencia a actividades,  
formatos de recibido y  
entrega de materiales,  
encuestas, etc.



**SE ANALIZAN**  
LOS INDICADORES Y SU  
EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO

¿Cómo?  
Se grafican los datos, se  
calculan estadísticas como  
promedios, medianas,  
correlaciones y tendencias

# TIPOS DE EVALUACIÓN: IMPACTO

Es el análisis de la relación entre una intervención y las variables de resultado que se pretende afectar con ella, para establecer si existe una relación causal y dimensionarla.

## ¿QUÉ SE PREGUNTA?

¿Hasta qué punto los cambios observados son causados por la intervención?

¿Qué tan costo-eficiente es la intervención?

¿Cómo podría ajustarse la intervención para asegurar su efectividad y optimizar su relación costo-beneficio?

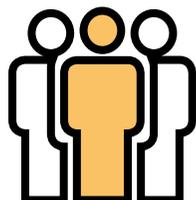
## ¿CÓMO SE IMPLEMENTA?



**SE IDENTIFICAN**  
LAS VARIABLES QUE SE  
ESPERAN AFECTAR



**¿Cómo?**  
En discusión interna  
con los ejecutivos  
del proyecto



**SE IDENTIFICA**  
EL "GRUPO DE CONTROL"  
POR SELECCIÓN ALEATORIA



**¿Cómo?**  
Se identifica dentro de la  
información recopilada  
por los ejecutores a la  
población que podría  
beneficiarse



**SE LEVANTA**  
ENCUESTAS DE  
"LÍNEA BASE"



**¿Cómo?**  
Se contrata un equipo  
para realizar las  
encuestas antes de  
iniciar el programa



**SE LEVANTAN**  
ENCUESTAS DE  
SEGUIMIENTO



**¿Cómo?**  
Se contrata un equipo  
para realizar las  
encuestas después de  
iniciar el programa



**SE ANALIZAN**  
LA INFORMACIÓN USANDO  
TÉCNICAS ECONOMETRICAS



**¿Cómo?**  
Se calculan estadísticos  
descriptivos y se estima  
el impacto a partir de  
técnicas econométricas

# HERRAMIENTAS PARA EVALUACIÓN DE IMPACTO

Busca responder cuál es el efecto de una intervención en una o más dimensiones sobre la población beneficiaria, comparado con lo que se observaría para la misma población en ausencia de la intervención.

1ER. PASO  
Entender la inversión social

2DO. PASO  
Unir conocimientos y esfuerzos

3ER. PASO  
Desarrollo de la alianza

CUARTO PASO  
Por qué es Importante Evaluar

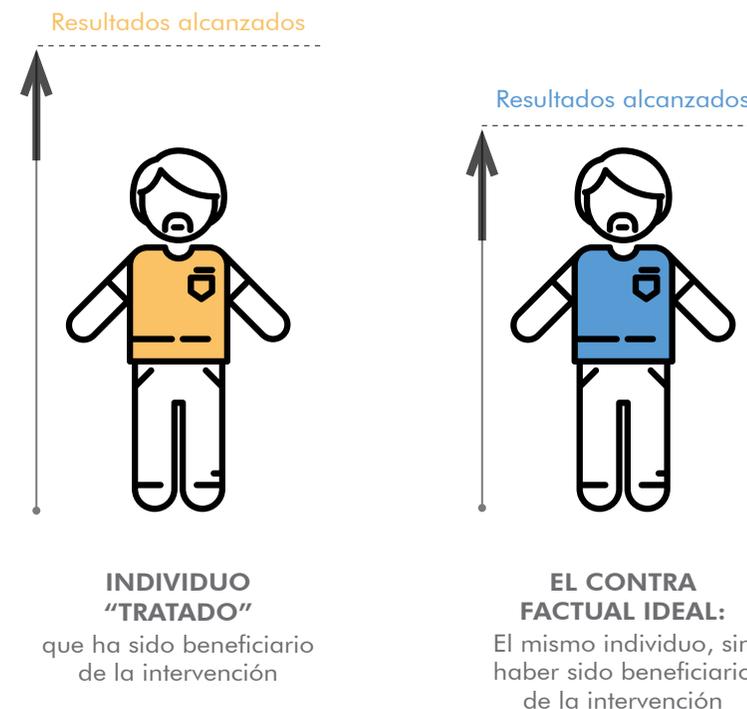
BUENAS  
PRÁCTICAS



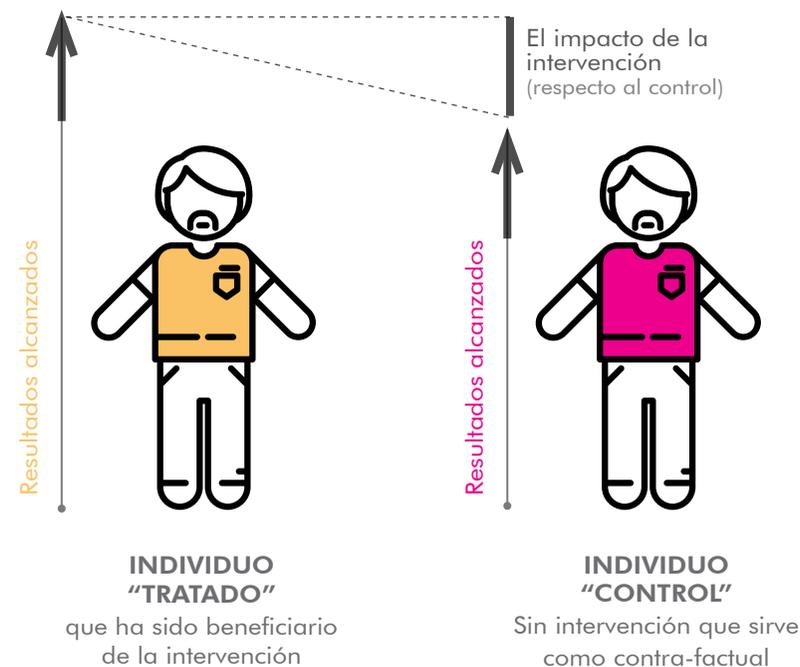
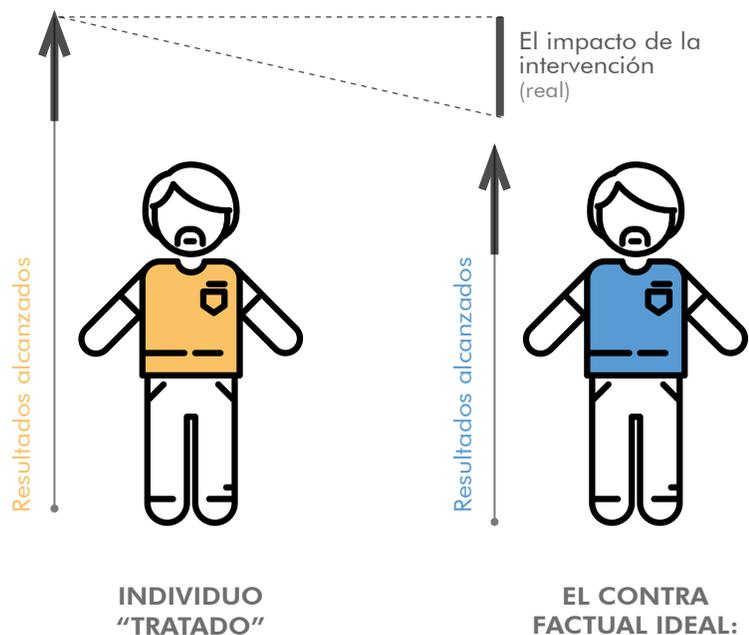
## EL PROBLEMA DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

El problema central que enfrenta una evaluación de impacto es que **no se puede comparar al mismo individuo u hogar con y sin intervención en un mismo momento del tiempo.**

El individuo o el hogar beneficiario, debe compararse con un individuo u hogar contra-factual que sea idéntico al beneficiario en todas sus características observables, antes de la intervención, y que no haya sido “tocado” por ella. Esta es la única manera en la que un cambio en los resultados de un individuo o un hogar puede atribuirse a la intervención.



Para evaluar el impacto de una inversión social, lo ideal sería observar a estos dos individuos y comparar los resultados alcanzados.



El impacto es la diferencia en los resultados alcanzados entre el individuo con intervención y el mismo individuo sin intervención, sin embargo el escenario sin intervención no se observa porque no es posible que el mismo individuo pueda estar con y sin intervención al mismo tiempo.

La evaluación de impacto resuelve el problema, identificando otro individuo que no reciba la intervención, pero que sea por todas sus características observables comparable con el beneficiario antes de la intervención.

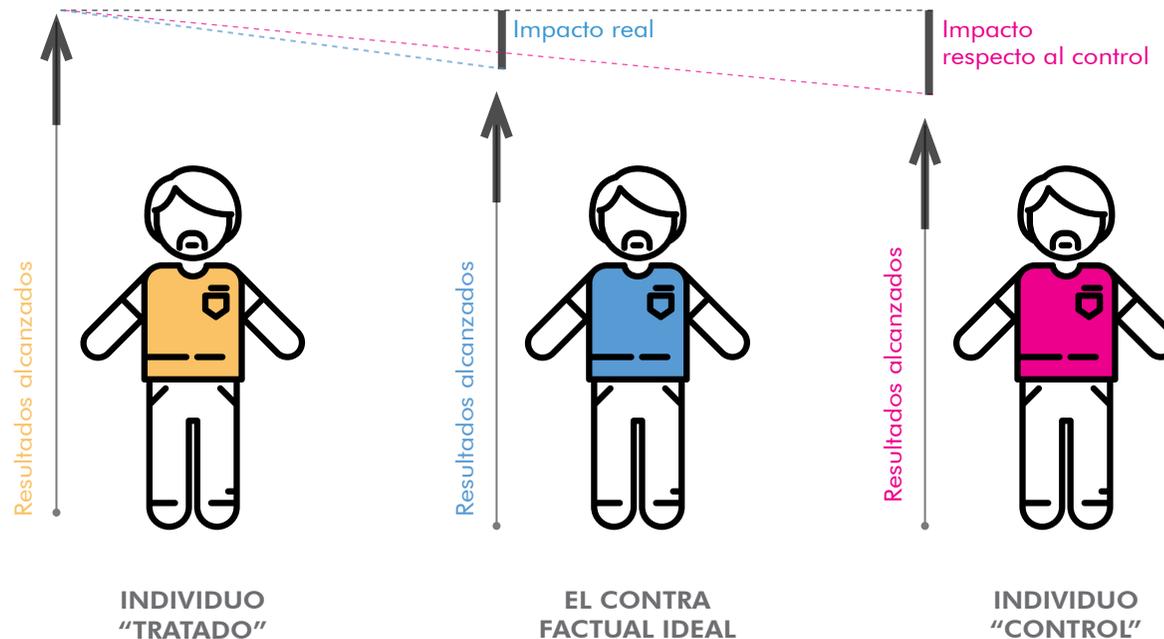
1ER. PASO  
Entender la inversión social

2DO. PASO  
Unir conocimientos y esfuerzos

3ER. PASO  
Desarrollo de la alianza

CUARTO PASO  
Por qué es Importante Evaluar

BUENAS  
PRÁCTICAS



### Establecer el impacto de una intervención requiere, asegurar que se identifica un "buen" control

Si se cumple que el control es estadísticamente idéntico al tratado antes de la intervención, el impacto respecto al control es igual al impacto real. Si no es estadísticamente idéntico, el impacto no puede medirse correctamente.

## ¿CÓMO GARANTIZAS UN BUEN CONTROL?

Una evaluación de impacto de tipo “experimental” se le puede realizar a cualquier intervención. Para esto solo se requiere:

**01** **Identificar a la población** elegible a beneficiarse de la intervención.

**02** **Levantar información de la población “Línea Base”** que permita identificar las características de esa población y el estado de los indicadores en los que se espera tener efecto por medio de la intervención.

**03** **Elegir a los beneficiarios de la intervención** mediante asignación aleatoria. El resultado será un “grupo de tratamiento” y un “grupo de control”.



TIP  
#1

Si la intervención ya se implementó y no se capturó información de la línea de base, es posible evaluar el impacto usando fuentes de información secundarias que permita caracterizar a la población y construir artificialmente un “grupo de control”.



TIP  
#2

En ausencia de asignación aleatoria, la selección de beneficiarios de acuerdo con un “umbral” o punto de corte, por encima del cual reciben el tratamiento y por debajo del cual no lo reciben, también hace posible una evaluación cuasi-experimental.



TIP  
#3

Una evaluación de impacto requiere la participación de expertos



# BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

A través de Mapa Social se busca dar a conocer experiencias exitosas, buenas prácticas y lecciones aprendidas de proyectos sociales implementados por diferentes actores sociales. Esta iniciativa tiene como fin identificar acciones escalables y/o replicable, además de ser una oportunidad para reconocer y visibilizar proyectos sociales exitosos en el mundo.

Los proyectos considerados como buenas prácticas son analizados a través de los siguientes criterios:

•.....

### FINALIZACIÓN

El proyecto implementado por la organización debe haber culminado o estar en etapa de finalización.

•.....

### CLARIDAD

El proyecto debe haber seguido una metodología para la definición del problema, la elaboración de estudios previos, la identificación de los actores involucrados, la formulación de objetivos, y el diseño de plan de acción y/o esquema de implementación.

•.....

### IMPACTO

El proyecto debe haber generado un impacto positivo en la población atendida. Este criterio se establecerá a través de evaluaciones, muestreos, encuestas, testimonios, artículos, o cualquier otra evidencia.

•.....

### CUMPLIMIENTO

El proyecto debe haber dado cumplimiento a los objetivos planteados en su formulación.

•.....

### **EVALUACIONES**

Se preferirán proyectos que cuenten con un sistema de evaluación/monitoreo de la gestión (Ej: indicadores de impacto).

•.....

### **SOSTENIBILIDAD**

Se preferirán proyectos que incluyan acciones orientadas a la sostenibilidad del proyecto.

•.....

### **REPLICABILIDAD**

El proyecto debe incluir un capítulo de lecciones aprendidas y factores críticos de éxito, que se hayan sido identificados durante su implementación.

•.....

### **VISIBILIDAD**

El proyecto debe haber sido visible por parte de otros actores, beneficiarios, aliados o medios de comunicación que hayan resaltado su impacto.



# GLOSARIO

## A

### **ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS – APP**

Iniciativas conjuntas, coordinadas, en las que cada actor contribuye con recursos esenciales (financieros, humanos, técnicos, informativos y políticos) y participa en el proceso de toma de decisión, creando sinergias que potencien la utilización de los recursos.

### **ALIANZAS INTEGRALES**

Estrategia público-privada que busca articular proyectos dirigidos a la atención integral y sostenible de familias en situación de pobreza extrema, vulnerabilidad y víctimas del conflicto, articulando la oferta pública y privada en una zona determinada del país.

Para cumplir con este objetivo, la estrategia se centra en la implementación de una ruta de atención, diseñada a partir de las necesidades de la población y que apunta a contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida e inclusión social.

## B

### **BENEFICIOS GANA - GANA**

Las partes que invierten y se involucran en las alianzas reciben beneficios de manera equitativa.

## C

### **CORRESPONSABILIDAD**

Dos o más actores comparten la responsabilidad respecto a una situación. Las partes tienen la obligación compartida para cambiar la situación.

- C** | **COOPERACIÓN**  
Es la acción conjunta entre entidades para apoyar el desarrollo económico y social del país, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de los involucrados.
- F** | **FOCALIZACIÓN**  
Es el conjunto de procesos a través del cual se concentran o dirigen los recursos públicos o privados hacia un centro o foco de la población para aliviar o superar, según sea el caso, un problema determinado
- I** | **INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA**  
Destinación de recursos por parte de las empresas u otro actor privado, con el fin de mejorar las condiciones de vida de una población determinada, a partir de una decisión voluntaria del privado ya sea por razones filantrópicas o de Responsabilidad Social.
- L** | **LÍNEAS DE INTERVENCIÓN**  
Temas específicos donde se evidencia una necesidad para trabajar. Permiten direccionar los esfuerzos a los temas que requieren mayor atención.
- P** | **POBLACIÓN BENEFICIARIA**  
Los beneficiarios de las alianzas deben pertenecer a alguna de las siguientes poblaciones:  
1) Población perteneciente a la Red Unidos (Familias más pobres en el nivel 1 del SISBEN);  
2) Familias en condición de desplazamiento; 3) Víctimas de la violencia (Registradas en el Registro Único de Víctimas); 4) Población bajo medida de protección del ICBF y 5) Población indígena y Afrocolombianos.

- P** | **POBLACIÓN VULNERABLE POR CARENCIAS SOCIALES**  
Población que presenta una o más carencias sociales, pero cuyo ingreso es superior a la línea de pobreza.
- R** | **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**  
Forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se preocupa para que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental. Es decir, integran cuestiones
- S** | **SOSTENIBILIDAD**  
Implica atender a las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.
- V** | **VALOR COMPARTIDO**  
Políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales en las comunidades donde ópera. Se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. Las empresas crean valor compartido, re-concibiendo productos y mercados; redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clústers de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa.



MAPA SOCIAL



**PROSPERIDAD**  
SOCIAL



---

[www.mapasocial.dps.gov.co](http://www.mapasocial.dps.gov.co)

[www.prosperidadsocial.gov.co](http://www.prosperidadsocial.gov.co)

@ProsperidadCol

---