

MEDIR PARA TRANSFORMAR:

MANUAL DE MEDICIÓN DE IMPACTO PARA ORGANIZACIONES SOCIALES



Dejusticia

**PROGRAMA DE
FORTALECIMIENTO
ENLAZA**

Resumen

En este manual ponemos a disposición de las organizaciones sociales información clave para comprender y aplicar métodos de evaluación para la medición de impacto en sus proyectos orientados al desarrollo social. En Dejusticia entendemos este proceso evaluativo como una herramienta que permite determinar el grado en que las acciones de un proyecto social han logrado transformar positivamente la situación inicial de un grupo. Así mismo, creemos que la medición de impacto es un acto de cuidado y de memoria colectiva que nos ayuda a reflexionar sobre el camino recorrido, reconocer los logros e identificar los desafíos. Dividimos este manual en cinco apartados que materializan nuestra visión sobre la medición de impacto. En el primero, hablamos de la importancia de que las organizaciones sociales desarrollen metodologías de evaluación; en el segundo, presentamos cinco principios que deberían guiar los procesos de evaluación con un enfoque de diversidad, equidad e inclusión (DEI); en el tercero, explicamos las etapas e instrumentos metodológicos para desarrollar un proceso de evaluación; en el cuarto, describimos brevemente un ejemplo de evaluación de nuestro Programa de Fortalecimiento Enlaza de Dejusticia; y, por último, en el quinto apartado ofrecemos recomendaciones finales para que quienes leen este manual inicien o consoliden su propio proceso de medición de impacto.

Palabras clave: MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje), evaluación de proyectos, organizaciones sociales, memoria colectiva, Programa de Fortalecimiento Enlaza, enfoque DEI.

Abstract

In this manual, we provide social organizations with key information for understanding and applying evaluation methods to measure the impact of their social development projects. At Dejusticia, we understand this evaluation process as a tool that allows us to determine the extent to which the actions of a social project have succeeded in positively transforming the initial situation of a group. Likewise, we believe that measuring impact is an act of care and collective memory that helps us reflect on the path we have traveled, recognize our achievements, and identify challenges. We divided this manual into five sections that embody our vision of measurement. In the first one, we discuss the importance of social organizations developing evaluation methodologies; in the second, we present five principles that should guide evaluation processes with a focus on diversity, equity and inclusion (DEI); in the third, we explain the stages and methodological tools for developing an evaluation process; in the fourth, we briefly describe an example of an evaluation of our Programa de Fortalecimiento Enlaza at Dejusticia; and finally, in the fifth section, we offer final recommendations for those reading this manual to start or consolidate their own impact measurement process.

Keywords: MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning), project evaluation, social organizations, Programa de Fortalecimiento Enlaza, DEI approach.

Para citar este libro: Forero, A. & Chaparro, N. (2026). *Medir para Transformar: Manual de Medición de Impacto para Organizaciones Sociales*. Dejusticia.

Medir para Transformar: Manual de Medición de Impacto para Organizaciones Sociales

Andrea Carolina Forero Hernández¹
Nina Chaparro González²

¹Investigadora del Proyecto de Fortalecimiento Enlaza de Dejusticia.

²Investigadora senior y Coordinadora del Proyecto de Fortalecimiento Enlaza de Dejusticia.

Forero, Andrea y Chaparro, Nina

Medir para Transformar: Manual de Medición de Impacto para Organizaciones Sociales
/ Andrea Forero, Nina Chaparro – Bogotá: Dejusticia, 2026.

44 páginas; 25 cm. – (Manuales y guías)

ISBN: 978-628-7764-60-6

1. MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje) 2. evaluación de proyectos 3. organizaciones sociales 4. memoria colectiva 5. Programa de Fortalecimiento Enlaza 6. enfoque DEI.

Medir para Transformar: Manual de Medición de Impacto para Organizaciones Sociales

Este trabajo se desarrolló gracias al apoyo de la Fundación Ford

ISBN: 978-628-7764-61-3 Versión digital

ISBN: 978-628-7764-60-6 Versión impresa

DOI: <https://doi.org/10.51438/DJhernandez2026>

Centro de Estudios de Derecho, Justicia y Sociedad, Dejusticia

Calle 35 No 24-31, Bogotá, D.C.

Teléfono: (57 1) 608 3605

Correo electrónico: info@dejusticia.org

<https://www.dejusticia.org>



Licencia Creative Commons 4.0 Internacional

Atribución - No Comercial - Compartir Igual

Puede ser descargado gratuitamente en <https://www.dejusticia.org>

Corrección de estilo: Juan Manuel Caycedo

Diseño y diagramación: Laura Zambrano Pabón

Bogotá D. C., marzo de 2026

Agradecimientos

La realización de este manual contó con la ayuda invaluable del equipo de Dejusticia. En particular, agradecemos a Maryluz Barragán, Margarita Martínez, Elvia Sáenz y Carmen Mestizo quienes nos prestaron su enorme apoyo intelectual. Asimismo, agradecemos a la Fundación Ford por su apoyo para la realización de esta publicación. Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento a Claudia Luque, Andrés Castañeda, William Morales, Adyluz Ruiz y Sandra Forero, quienes fueron fundamentales en las múltiples tareas administrativas y logísticas que hicieron posible la publicación de este documento.

CONTENIDO

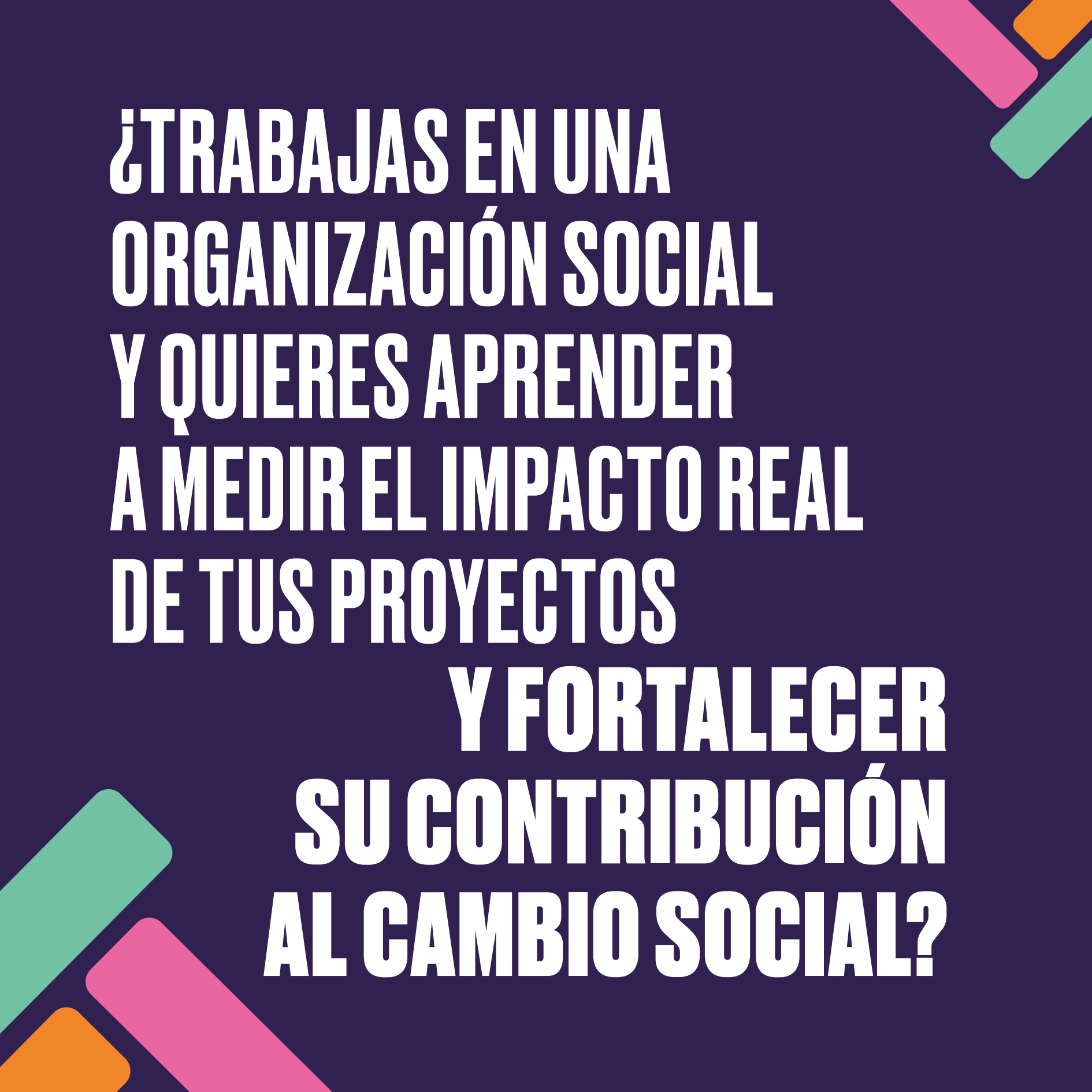
P. 10 1. ¿Qué es la medición de impacto para las organizaciones sociales?

P. 14 2. ¿Qué principios guían los procesos de evaluación de MEAL?

P. 18 3. Modelo MEAL para organizaciones sociales

P. 40 4. Ejemplo del Programa de Fortalecimiento Enlaza de Dejusticia

P. 46 5. Recomendaciones finales



**¿TRABAJAS EN UNA
ORGANIZACIÓN SOCIAL
Y QUIERES APRENDER
A MEDIR EL IMPACTO REAL
DE TUS PROYECTOS**

**Y FORTALECER
SU CONTRIBUCIÓN
AL CAMBIO SOCIAL?**

Para lograrlo, es indispensable contar con una estrategia clara, participativa y orientada al aprendizaje.

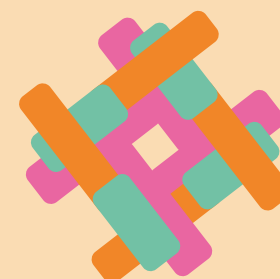
En esta guía te damos algunos consejos para que diseñes, implementes y aproveches la medición de impacto con el fin de que comprendas los resultados de tus acciones, aprendas de la experiencia y mejores continuamente tus proyectos.

Esta guía propone un enfoque de diversidad, equidad e inclusión (DEI), basado en los principios de equidad y representatividad, aprendizaje continuo y reflexividad, transformación institucional, rendición de cuentas, y el uso de metodologías mixtas. Buscamos con ello que la medición de impacto no sea solo un ejercicio técnico, sino un proceso que teja memoria, produzca evidencias y deje una huella positiva en las comunidades, grupos y organizaciones de las que haces parte y con las que trabajas.

1.

**¿QUÉ ES LA MEDICIÓN
DE IMPACTO PARA LAS
ORGANIZACIONES SOCIALES?**

Entendemos la medición de impacto en las organizaciones sociales como un proceso de creación de tejido colectivo que entrelaza información, experiencias, percepciones y aprendizajes para construir una memoria colectiva de las transformaciones que resultan de un proyecto. Cada indicador, cada historia y cada resultado es la evidencia de una huella que deja el proyecto en la vida de las personas, organizaciones y comunidades. Medir el impacto es, además de una operación técnica, una práctica viva, reflexiva, que guarda memoria y sostiene el aprendizaje institucional, pues permite recordar, aprender, representar, sostener y transmitir lo que de otro modo podría perderse con el paso del tiempo (Perassi, 2019).



En otras palabras, la medición de impacto es un proceso sistemático para determinar en qué medida las acciones de un proyecto o programa han logrado transformar la situación inicial de una población o grupo. Su objetivo central es valorar los cambios reales, sostenibles y atribuibles a la intervención de una organización social, tanto en términos cuantitativos (resultados concretos) como cualitativos (percepciones, legitimidad y satisfacción de las personas involucradas).

Medir el impacto implica asumir, técnica y éticamente, la responsabilidad de que la acción social cumpla sus objetivos sin afectar a las comunidades, para garantizar mejoras significativas y legítimas en la vida de las personas. Esta medición puede ser aplicada con distintos enfoques según las capacidades de cada organización; sin embargo, dado que los proyectos sociales requieren de la mejora continua y de la apertura para adaptarse a los entornos cambiantes del contexto, el método de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes (MEAL) resulta útil y efectivo para evaluar rigurosa y estratégicamente (Ramírez, 2024).

La aplicación del método MEAL está basada en cuatro componentes que describimos a continuación:

1. Monitoreo: Es una estrategia de recolección permanente y sistemática de información para observar la manera en que se desarrolla el proyecto y hacer los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos iniciales.

2. Evaluación: Busca revisar la ejecución del proyecto comparando la situación inicial (línea de base) con la situación posterior a la intervención para determinar si hubo transformaciones en el bienestar, las capacidades o las condiciones sociales, y en qué medida se le pueden atribuir directamente al proyecto. La evaluación, por tanto, contrasta las metas planteadas con los resultados obtenidos al final de la intervención.

3. Rendición de cuentas: Es una parte fundamental del proceso de evaluación, pues responde a la necesidad que tienen todos los actores del proyecto de estar informados; esto incluye a los participantes del proyecto, quienes lo implementan, sus donantes y la sociedad civil en general.

4. Aprendizaje y mejora continua: Más allá de comprobar la efectividad de una intervención, la medición de impacto bajo el método MEAL tiene una función estratégica de aprendizaje institucional: permite identificar prácticas exitosas que pueden replicarse y aspectos que deben corregirse, lo que contribuye a la acumulación de conocimiento y al fortalecimiento de futuras acciones sociales.

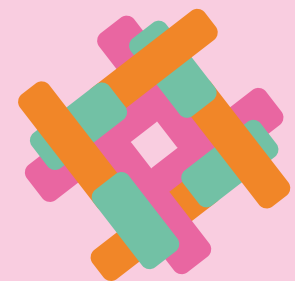
En síntesis, la medición de impacto MEAL no es simplemente un ejercicio técnico de rendición de cuentas de las organizaciones sociales, sino que es una herramienta de gestión, legitimidad y transformación social que fortalece el tejido colectivo. Este método de evaluación facilita que se demuestre con evidencia el valor y la efectividad de las intervenciones, que se asegure la coherencia entre los objetivos y los resultados alcanzados, y que se refuerce la capacidad de las organizaciones para lograr cambios estructurales.

2.

**¿QUÉ PRINCIPIOS GUÍAN
LOS PROCESOS DE
EVALUACIÓN DE MEAL?**

El impacto de un proyecto social no se mide únicamente con la recopilación de datos o el cumplimiento de indicadores: es una oportunidad para reflexionar sobre el camino recorrido, reconocer los logros e identificar los desafíos.

En esta sección encontrarás los principios que orientan la medición de impacto con una mirada ética, participativa y transformadora. Seguir estos principios te ayudará a construir procesos más justos, inclusivos y útiles para tu organización y las comunidades con las que trabajas.



1. Diversidad, equidad e inclusión

- La composición de los equipos y los espacios de gobernanza de los procesos reflejan paridad de género y representación racial.
- Las comunidades involucradas participan activamente en la definición de los criterios, indicadores y preguntas de evaluación.
- El conocimiento local y las narrativas orales son valoradas como fuentes legítimas de evidencia.

2. Aprendizaje continuo y reflexividad

- La evaluación se concibe como un proceso vivo, estructurado en ciclos de aprendizaje que alimentan la toma de decisiones en tiempo real.
- El “fracaso” se entiende como una oportunidad para aprender y ajustar estrategias.
- Se promueve una cultura organizacional de revisión crítica y apertura al cambio.

3. Transformación institucional

- La evaluación promueve reconstruir la teoría del cambio, reformar estructuras de liderazgo y fortalecer compromisos antirracistas.
- La evaluación conduce a reflexionar sobre las relaciones de poder dentro de las organizaciones.

4. Rendición de cuentas horizontal

- Los resultados se comunican de forma transparente y accesible, utilizando, además de los medios escritos, medios orales y participativos.
- La evaluación es una forma de diálogo y corresponsabilidad con las comunidades, no una imposición externa.

5. Metodologías mixtas y triangulación

- Se combinan enfoques cualitativos y cuantitativos: análisis documental, entrevistas, encuestas, etnografía y talleres reflexivos.
- La triangulación facilita distintas aproximaciones a la realidad, lo que fortalece la validez y la profundidad del análisis.



3.

**MODELO MEAL
PARA ORGANIZACIONES
SOCIALES**

Para diseñar tu propio modelo de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL) puedes adecuar estos pilares y principios a las necesidades concretas de medición de resultados e impacto de tu organización. Aunque se trata de un proceso individual, en esta guía incluimos una serie de recomendaciones sobre las etapas que se suelen tener en cuenta al momento de medir los cambios producidos por un programa y cuyo contenido puede ser acoplado según las necesidades de tu propio proyecto.

Estas etapas se dividen en evaluación ex ante, durante y ex post. Cada una de ellas comprende, a su vez, tres acciones que las componen. En el caso de la evaluación ex ante, estas acciones corresponden a la caracterización del problema, la identificación de los objetivos del proyecto y el diseño de los indicadores de resultado para la línea base. La evaluación durante, por su parte, incluye la revisión de la teoría del cambio, el diseño de una matriz de monitoreo y el análisis de la información recolectada. Finalmente, las acciones de la evaluación ex post abarcan la aplicación de encuestas finales para capturar la línea final del proyecto, la realización de entrevistas finales y el análisis de los resultados e impactos.



En el siguiente diagrama podrás observar la estructura de estas etapas y sus respectivas acciones:

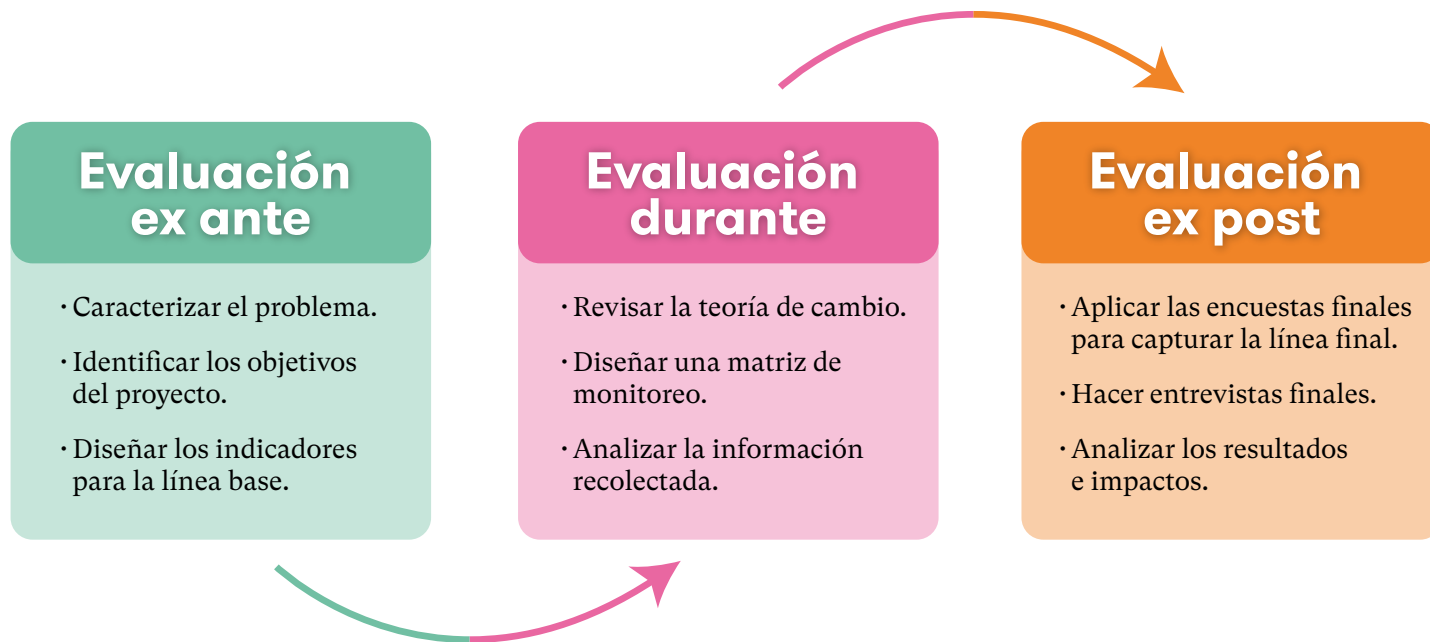


Figura 1: Etapas de evaluación. Fuente: elaboración propia.

Es importante que tengas en cuenta que todas las etapas deben incorporar el diseño de instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de la información.

Aquí te explicamos brevemente cada etapa con sus respectivas acciones y los instrumentos que las acompañan:

1. Evaluación ex ante: ¿cómo poner a andar un proyecto?

La evaluación ex ante es el estudio de los problemas, necesidades y características de la población y su contexto para identificar adecuadamente aquello que queremos transformar y sobre lo cual haremos la evaluación final.

En esta etapa debes implementar estas tres acciones fundamentales:

- a) Caracterizar el problema.
- b) Identificar los objetivos del proyecto.
- c) Diseñar los indicadores de resultado para la línea base.

¿Cómo hacemos cada una de estas acciones?

a) Caracteriza el problema

Para caracterizar el problema, es necesario que identifiques los datos generales de la población con la que trabajarás, el contexto de la problemática y la necesidad específica que buscas transformar.

→ Ejemplo:

En el municipio de Santander de Quilichao, en el departamento del Cauca, un grupo de diez mujeres conforman una organización de base comunitaria afro llamada “Nosotras Incidimos”. El objetivo de la organización es fortalecer la participación política de las mujeres del municipio, puesto que existe un bajo porcentaje de mujeres que participan activamente en los procesos de participación ciudadana.

En este contexto, luego de un diagnóstico, Nosotras Incidimos identificó que las barreras para la participación política de las mujeres en Santander de Quilichao están relacionadas con la persistencia de roles de género que promueven la idea de que las mujeres deben dedicarse a las labores de cuidado y al trabajo doméstico, mientras que los hombres son quienes deben representar políticamente a la comunidad. Estos roles de género derivan en discriminación, actos de violencia basada en género y violencia política contra las mujeres que intentan participar en política, así como en la falta de conocimientos sobre estrategias de participación y en bajos niveles de confianza entre aquellas que logran integrarse a la vida política.

★ En este ejemplo de caracterización hemos identificado el lugar, el contexto y la población con que queremos trabajar: las mujeres del municipio de Santander de Quilichao, que enfrentan diversas barreras para poder participar en política.

¿Cómo recolectamos la información?

En esta primera etapa puedes recolectar información a través de métodos etnográficos como entrevistas, grupos focales o el análisis de documentos, los cuales te permiten obtener datos útiles sobre el problema que deseas abordar.

→ Ejemplo:

Para realizar el diagnóstico que describimos en el punto anterior, la organización Nosotras Incidimos puede entrevistar a varias mujeres de distintas partes del municipio, hablar con otras organizaciones comunitarias locales que trabajen temas de género y que puedan tener documentos donde hayan analizado esta problemática previamente o convocar a una jornada de diálogo para realizar un grupo focal con las mujeres que acudan al espacio.

Todas estas son herramientas de recolección de información que podemos implementar para indagar sobre el problema que queremos entender.

b) Identifica objetivos y metas del proyecto

Una vez determinados los factores que causan el problema central, debes identificar de qué forma puedes abordarlo (Cohen y Martínez, 2004). Aquí es importante que establezcas objetivos, actividades y productos a desarrollar durante la ejecución del proyecto.

→ Ejemplo:

Luego de un análisis de diversas fuentes, Nosotras Incidimos identificó varias causas que contribuyen a la baja participación política de las mujeres en Santander de Quilichao. Sin embargo, las mujeres que asistieron al grupo focal enfatizaron que les gustaría saber más de estrategias de participación política, ya que esto les permitiría tener más confianza a la hora de involucrarse en estos espacios.

En este caso, aplicar el *principio de diversidad, equidad e inclusión (DEI)* implica que la organización se centre en las prioridades de las mujeres: Nosotras Incidimos puede definir como objetivo de su proyecto fortalecer el conocimiento y la confianza de las mujeres para incidir en las decisiones locales a través de un programa de formación en estrategias de participación política.

En consecuencia, una meta posible sería que al menos el 70 % de las mujeres que participen en estos talleres reporten mayores niveles de conocimiento y de confianza para participar en espacios de incidencia política al finalizar el proyecto.

¿Cómo organizamos la información?

Generalmente, debes organizar esta información bajo el enfoque de marco lógico³, pues te ayudará a entender cómo se conecta lo que haces con el cambio que quieres lograr. Para ello, primero debes identificar los recursos con los que cuenta tu organización y, luego, las actividades que puedes realizar con ellos. De estas actividades surgirán productos o resultados inmediatos que te ayudarán a cumplir el objetivo de tu proyecto.

→ Ejemplo:

En este caso podríamos definir la siguiente cadena de resultados:

Insumos: las integrantes de Nosotras Incidimos son diez lideresas con formación especializada en estrategias de participación política, gracias a su trayectoria en espacios de incidencia a nivel departamental.

Actividades: a partir de este conocimiento interno, la organización puede ofrecer cinco talleres de formación teórica y ejercicios prácticos donde puedan compartir su saber con otras mujeres del municipio.

Productos: tras finalizar los talleres, Nosotras Incidimos creará una estrategia de participación política junto con las mujeres participantes.

Resultados: una vez formulada la estrategia de participación política, las mujeres podrán aplicarla en espacios de incidencia y fortalecer su confianza gracias a la adquisición de nuevos conocimientos.

c) Diseña los indicadores de resultado para la línea base

En la etapa inicial es fundamental que definas indicadores de resultado, es decir, de aquellos datos que te permitirán evaluar los cambios producidos en las personas u organizaciones con quienes trabajarás a lo largo del proyecto. Estos indicadores no miden las actividades, sino los cambios que se produjeron a partir de ellas. Puedes medir los cambios en el nivel de conocimientos, la adquisición de nuevas habilidades o herramientas, cambios en el comportamiento o en el bienestar de las personas u organizaciones.

¿Cómo diseñamos estos indicadores?

1. Para diseñar estos indicadores primero debes identificar las variables dependientes, es decir, los aspectos que se espera que cambien como resultado directo del proyecto. La definición de variables dependientes te permite medir y evaluar cambios a corto plazo, tales como cambios en el conocimiento o el uso de nuevas herramientas, y a largo plazo, como las transformaciones en la calidad de vida o el fortalecimiento organizacional.

Ejemplo:

Podríamos definir el nivel de confianza para la participación política como nuestra variable dependiente, pues es una de las situaciones que queremos que mejore para las mujeres del municipio de Santander de Quilichao.

³ Según el Manual de Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico de la CEPAL (2011), el Marco Lógico se basa en una serie de supuestos que describen relaciones de causa y efecto, formuladas como “si ocurre A, entonces se genera B”. Estas conexiones se entienden en términos de condiciones necesarias o suficientes. Una condición necesaria implica que la causa A debe estar presente para que el efecto B pueda darse; dicho de otro modo, B no puede manifestarse si A no sucede previamente. (p. 22)

2. Posteriormente, debes formular preguntas que te ayuden a conocer la situación inicial de los aspectos que esperas que cambien con el proyecto. Las respuestas a estas preguntas conforman la línea base, que es el punto de partida para medir el impacto del proyecto. Al finalizar la intervención, se repiten las mismas preguntas para establecer la línea final, que muestra los logros alcanzados en comparación con la situación inicial.

→ Ejemplo:

Algunas de las preguntas que la organización Nosotras Incidimos podría formular para la línea base a partir de la variable dependiente serían:

1. ¿Ha recibido formación o capacitación sobre derechos políticos o mecanismos de participación? (Si/No)
2. ¿Con qué frecuencia discute temas políticos o comunitarios con otras personas de su entorno? (Todos los días, una vez a la semana, una vez al mes, menos de una vez al mes)
3. En una escala de 1 a 5, ¿qué tan capaz se siente de influir en las decisiones que afectan su comunidad?
4. ¿Si tuviera la oportunidad de postularse o liderar un espacio político o comunitario lo haría? (Si/No)
5. ¿Cuenta con una estrategia de participación política claramente definida? (Si/No)
6. ¿Cree que los roles de cuidado (como el trabajo de la casa, incluido el cuidado a niñas, niños o a adultos mayores) limitan su tiempo para participar en espacios políticos? (Si/No)
7. En una escala de 1 a 5, ¿qué tan segura se siente para expresar su opinión en espacios políticos donde también participan hombres?

3. Cuando ya sabes qué es lo que quieres que cambie al final del proyecto, debes establecer un indicador con una fórmula que te pueda mostrar el valor del cambio que produjo tu proyecto. De esta manera, incluyes la línea base (el valor inicial antes del proyecto), la línea final (el valor medido después de terminar el proyecto) y el cambio o resultado concreto (la diferencia entre la línea final y la línea base).

→ Ejemplo:

Si quisiéramos desarrollar el indicador y la fórmula de la quinta pregunta, por ejemplo, haríamos lo siguiente:

Indicador:

porcentaje de mujeres que cuentan con una estrategia de participación política claramente definida.

Fórmula:

% de mujeres que cuentan con una estrategia = $N_{\text{sí}} / N_{\text{total}} \times 100$

Donde:

Nsí: es el número de mujeres que respondieron afirmativamente a la pregunta.

Ntotal: es el número total de mujeres encuestadas.

Aplicación de la fórmula:

Si aplicamos la pregunta al inicio del programa y cinco de las veinte mujeres encuestadas respondieron afirmativamente que cuentan con una estrategia de participación política, nuestra fórmula sería esta:

Fórmula: $5 / 20 * 100 = 25$

% de mujeres que cuentan con una estrategia en la línea base: 25 %

Esta fórmula se aplicaría tanto en la encuesta inicial como en la final. Si luego del proceso aplicamos la misma pregunta y quince de las veinte mujeres respondieran afirmativamente que cuentan con una estrategia de participación política, nuestra fórmula final sería:

$$\text{Fórmula: } 15 / 20 * 100 = 75$$

% de mujeres que cuentan con una estrategia en la línea final: 75 %

Una vez tengamos ambos resultados, tendríamos que aplicar la siguiente fórmula para identificar el cambio:

$$\text{Resultado de nuestro proceso} = \%LF - \%LB$$

Donde:

- %LB: es el porcentaje de mujeres que cuenta con una estrategia en la línea base.

- %LF: es el porcentaje de mujeres que cuenta con una estrategia en la línea final.

$$\text{Fórmula: } 75 - 25 = 50$$

El resultado de la fórmula al final del proyecto es cincuenta. Este resultado nos indica que hubo un aumento del 50 % en el número de mujeres que cuentan con una estrategia de participación política claramente definida después de la implementación del proyecto.

★ Si bien es cierto que en esta primera etapa no aplicarías toda la fórmula, es importante definirla desde el inicio para asegurarte de que estás midiendo lo que necesitas y, por tanto, estas formulando las preguntas adecuadas en la línea base.

NOTA IMPORTANTE:

Todo esto debe contar con un amplio componente participativo que incluya el reconocimiento de la voz de las comunidades afectadas particularmente por el fenómeno político a ser transformado. De esta manera podrás aplicar el **principio de participación, equidad y representatividad.**



2. Evaluación durante: asegurarse de que las ruedas sigan girando

Luego de formular y diseñar un proyecto, es imprescindible que hagas un seguimiento y monitoreo constante a la implementación, de manera que asegures la ejecución de las acciones orientadas a alcanzar los objetivos fijados. Esta implementación es dinámica y flexible en el caso de los proyectos sociales, lo que resulta en continuas interacciones entre los objetivos, los cursos de acción y el contexto local (Arias Torres & Herrera, 2012). El objetivo de esta etapa de seguimiento y 'evaluación durante' es la revisión constante para asegurarte de mejorar los cursos de acción y corregir dificultades tempranas si es necesario.

Usualmente, durante esta etapa debes adelantar las siguientes acciones:

- a) Revisar la teoría del cambio, es decir, la ruta que diseñaste para solucionar el problema.
- b) Diseñar una matriz de monitoreo.
- c) Recoger y analizar la información recolectada.

¿Cómo hacemos cada una de estas acciones?

a) Revisa la teoría del cambio, es decir, la ruta que diseñaste para solucionar el problema

Esto lo haces para verificar que, en efecto, estás cambiando la situación inicial y que así está siendo percibido por las personas con las que trabajas.

¿Cómo revisamos la teoría del cambio?

Puedes programar reuniones de seguimiento periódicas con las personas con las que trabajas para preguntarles si están recibiendo lo que esperaban; también es útil hacerlo con las que implementan el proyecto para comprobar que las actividades se están ejecutando y que están resolviendo el problema inicial. Con estas reuniones también puedes identificar si algo importante cambió y si, en consecuencia, es necesario ajustar algunos objetivos y actividades.

b) Diseña una matriz de monitoreo

Una matriz de monitoreo puede tener la forma de una tabla en la que organices todas las actividades y productos del proyecto, así como las fechas y las personas responsables para ejecutarlas. Esta es una herramienta que puede acompañar de manera paralela la revisión constante de la teoría del cambio, pues funciona como una comprobación del progreso del proyecto.

Qué tipo de información incluir en la matriz de monitoreo?

Aquí es útil que incluyas el objetivo general del proyecto, las actividades, los productos, las fechas de inicio y fin, los indicadores de gestión⁴ y producto⁵ (como el número de talleres realizados o el número de libros publicados) y la persona responsable de ejecutar estas actividades.

⁴Según la clasificación establecida por el DANE, los indicadores de gestión sirven para medir los recursos utilizados (como personal, dinero y equipos) y la cantidad de actividades adelantadas durante la implementación de un proyecto. (Función Pública, 2018).

⁵Según la clasificación del DANE, los indicadores de producto miden la cantidad de bienes y servicios que se producen o entregan como resultado de una intervención. (Función Pública, 2018).

→ Ejemplo:

Proyecto de formación política para mujeres del municipio de Santander de Quilichao

Persona a cargo	Objetivo del proyecto	Meta del proyecto
Juliana Osorio	Incrementar la confianza de las mujeres para incidir en decisiones locales a través de una formación en estrategias de participación política.	El 70 % de las mujeres que participaron en los procesos de formación reporta mayores niveles de confianza para participar en espacios de incidencia política.

Actividades	Productos	Indicador	Reporte del indicador	Fecha de inicio y cierre
Implementar cinco talleres de formación en estrategias de participación política.	Co-construcción de una estrategia de participación política para las mujeres del municipio.	<u>Indicador de gestión:</u> Número de talleres de formación implementados <u>Indicador de producto:</u> Número de documentos de estrategia producidos	<u>Indicador de gestión:</u> Cinco talleres implementados <u>Indicador de producto:</u> Un documento producido	01/02/26 - 31/05/26

Si tuvieras que explicar estos resultados en un informe, podrías estructurar el análisis así:

El cumplimiento del indicador de gestión muestra una ejecución total de las actividades planificadas en términos de la formación en estrategias de participación política. Así mismo, el indicador de producto evidencia que el proceso formativo derivó en la co-construcción de una estrategia de participación política para las mujeres del municipio, lo cual influye en el impacto final del proyecto.

c) Recoge y analiza la información recolectada

En la última acción de esta etapa usa la información recogida durante las dos etapas anteriores para analizar si el proyecto avanza bien o si requiere algún tipo de intervención de tu parte para corregir posibles estancamientos o interrupciones.

NOTA IMPORTANTE:

Los cambios no son negativos si ayudan a resolver problemas y mejorar nuestro proyecto, al tiempo que mantienen el bienestar de las personas con las que estamos trabajando. Esto te ayudará a materializar los principios de aprendizaje continuo y la reflexividad.

3. Evaluación ex post: los resultados de la travesía

El propósito principal de la evaluación ex post es medir los resultados alcanzados al cierre del proyecto. Su función es comparar la situación inicial (línea base) con la situación final (línea final) para identificar los cambios producidos y valorar el grado de cumplimiento de los objetivos. Además de medir los resultados, esta evaluación te permite detectar aprendizajes, identificar buenas prácticas y señalar áreas de mejora para orientar proyectos futuros.

En esta etapa final de la evaluación es importante que consideres al menos tres acciones que te ayudarán a identificar los principales resultados y efectos de tu proyecto:

- a) Aplicar encuestas finales para capturar la línea final del proyecto.
- b) Hacer entrevistas finales.
- c) Analizar los resultados e impactos.

¿Cómo hacemos cada una de estas acciones?

a) Aplica encuestas finales para capturar la línea final del proyecto

¿Cómo diseñamos los indicadores de la línea final?

Debes tener en cuenta varias cosas al momento de aplicar la línea final del proyecto:

1. Las preguntas y opciones de respuesta deben ser las mismas que en la línea base para asegurar la comparabilidad de los datos.
2. Debes comprobar que quien responde la encuesta de la línea base sea la misma persona que responde la encuesta de la línea final y que esa persona haya hecho parte del proyecto durante toda su ejecución.
3. Es importante que preguntes directamente si las nuevas herramientas y conocimientos adquiridos, o cualquier cambio que estés identificando, fue consecuencia directa de tu proyecto, pues en algunas ocasiones responde a otros procesos simultáneos que contribuyen al objetivo del proyecto pero que no fueron tus resultados directos.

→ Ejemplo:

Retoma las preguntas que formulaste en la línea base y vuévelas a aplicar:

1. ¿Ha recibido formación o capacitación sobre derechos políticos o mecanismos de participación? (Si/No)
2. ¿Con qué frecuencia discute temas políticos o comunitarios con otras personas de su entorno? (Todos los días, una vez a la semana, una vez al mes, menos de una vez al mes)
3. En una escala de 1 a 5, ¿qué tan capaz se siente de influir en las decisiones que afectan su comunidad?
4. ¿Si tuviera la oportunidad de postularse o liderar un espacio político o comunitario, lo haría? (Si/No)
5. ¿Cuenta con una estrategia de participación política claramente definida? (Si/No)

6. ¿Cree que los roles de cuidado (como el trabajo de la casa, incluido el cuidado a niños o personas mayores) limitan su tiempo para participar en espacios políticos? (Si/No)

7. En una escala de 1 a 5, ¿qué tan segura se siente para expresar su opinión en espacios políticos donde también participan hombres?

b) Realiza entrevistas finales

En algunas ocasiones, las encuestas estructuradas con preguntas y respuestas previamente definidas pueden dejar información por fuera sobre los resultados, efectos y percepciones generales del proyecto que ejecutamos. En estos casos, es útil que hagas entrevistas finales —individuales o grupales— que te permitan recoger esa información adicional que no podemos captar en las encuestas.

¿Qué hacer durante las entrevistas finales?

1. Ten en cuenta que este es un espacio abierto y menos formal que las encuestas; es por esto que es posible desarrollar una entrevista con formato semi estructurado⁶—o, incluso, no estructurado— donde haya más libertad para que las personas que participaron en el proyecto den sus percepciones sinceras.

⁶En la entrevista estructurada se utiliza un guion preciso que determina tanto las preguntas, generalmente abiertas, como el orden en que deben plantearse. En cambio, la entrevista semiestructurada se basa en un conjunto de temas y preguntas orientadoras, pero sin una redacción exacta ni una secuencia rígida. Por su parte, la entrevista no estructurada no cuenta con guiones, preguntas o temas predefinidos y de cualquier orden establecido; en este caso, el investigador solo lleva consigo las preguntas fundamentales de su investigación (Tejero, 2021, p. 67).

2. Debes estar atenta a escuchar y recoger información que podría no haber sido identificada previamente como una variable dependiente en la que detectarías el cambio, pero que las participantes del proyecto señalan como algo relevante.

c) Analiza los resultados e impactos

Luego de recoger información durante las entrevistas y encuestas finales tendremos muchos datos útiles para llevar a cabo nuestra evaluación final e identificar claramente los efectos, resultados e impactos a largo plazo que resultaron de nuestro proyecto.

¿Cómo procesamos toda la información y la convertimos en un informe de evaluación?

1. Sistematiza todos los datos que recogiste en las encuestas de línea base y de línea final, de todas las partes involucradas en el proceso, en una matriz de Excel. Con esto podrás hacer un análisis de los tipos de respuesta que más se repiten y comparar los datos iniciales con los finales.
2. Resume y resalta los datos fundamentales de las entrevistas. Para esto, también puedes crear una matriz Excel en la que muestres las respuestas a las preguntas de manera sintética y con datos nuevos que no tengas en las encuestas.
3. Una vez hayas sistematizado la información, escribe todo el proceso para que tengas un panorama de lo que ha ocurrido desde el inicio hasta el final del proyecto. Contar con esta variedad de fuentes de información te permite obtener distintas aproximaciones a la realidad, lo que fortalece la validez y la profundidad del análisis al aplicar el principio de triangulación de la información.

4. Luego, concéntrate en mostrar los resultados a través de los indicadores de resultado que diseñaste durante la primera etapa (evaluación ex ante). Aplica las fórmulas y muestra los cambios logrados a partir de las actividades y los productos. Aquí es donde analizarás cambios en el nivel de conocimiento, las habilidades y herramientas adquiridas, cambios en el comportamiento, bienestar, calidad de vida, y en cualquier otra meta que hayas identificado al inicio del proyecto.

5. Finalmente, extrae las conclusiones principales sobre los efectos del proyecto; incluye las lecciones aprendidas y las cosas por mejorar para una próxima fase del proyecto que ejecutaste.

6. Una vez procesada la información y terminado el informe de evaluación, socializa los resultados del proyecto aplicando el principio de rendición de cuentas horizontal. Recuerda comunicar los resultados de forma transparente y accesible a través de distintos medios.

→ Ejemplo:

Resultado de nuestro proceso: %LF — %LB

Fórmula: $75 - 25 = 50$

Si tuvieras que explicar en un informe los resultados de la fórmula que aplicaste al inicio, podrías estructurar el análisis así:

El porcentaje de mujeres que cuentan con una estrategia de participación política claramente definida aumentó del 25 % en la línea base al 75 % en la línea final, lo que evidencia que el proyecto contribuyó a que un 50 % adicional de las mujeres desarrollara una estrategia de participación política.

Estos datos se corresponden con las entrevistas realizadas en las que las mujeres que participaron en los talleres reportaron haber aprendido a elaborar estrategias de participación política. Vale la pena resaltar que, aunque el 25 % de las mujeres ya contaban con estrategias antes del proyecto, nos mencionaron que gracias a las capacitaciones mejoraron y, en algunos casos, reestructuraron sus estrategias, lo que terminó por aumentar su confianza, del mismo modo en que aumentó la confianza de aquellas que, en el marco del proceso, crearon su estrategia por primera vez.

Por otra parte, aunque el 25 % restante de las mujeres no terminó con una estrategia de participación política escrita, en las encuestas evidenciamos que adquirieron los conocimientos para hacerla; esto fue confirmado en las entrevistas, pues nos mencionaron que cuentan con las capacidades y que podrían desarrollar estas estrategias autónomamente en el futuro. Esto muestra que, aunque hubo diferentes apropiaciones del proceso de formación, es posible evidenciar un impacto significativo en el fortalecimiento de las capacidades de participación política de las mujeres participantes, lo que contribuye al objetivo del proyecto de fortalecer la agencia política de las mujeres.

NOTA IMPORTANTE:

Te recomendamos que todas las encuestas y entrevistas sean aplicadas tanto a quienes participan y se benefician directamente del proyecto, como a quienes lo han implementado, pues los procesos de aprendizaje en proyectos sociales suelen abandonar las lógicas de jerarquía entre implementador y beneficiario para constituirse en procesos de aprendizaje y enriquecimiento mutuo; así, podrás asegurar que tu proceso de evaluación se guíe por el principio de Diversidad, Equidad e Inclusión del conocimiento.

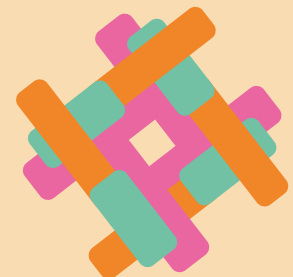
4.

**EJEMPLO DEL PROGRAMA
DE FORTALECIMIENTO
ENLAZA DE DE JUSTICIA**

En Dejusticia creamos el Programa de Fortalecimiento Enlaza en 2022, un espacio para que las organizaciones de la sociedad civil en países de la región andina se fortalezcan desde sus bases; con ello, buscamos proteger el espacio cívico y las democracias.

Para este programa utilizamos una metodología de evaluación participativa que busca comprender el grado de avance del proyecto según la etapa en la que se encuentra. Con esta metodología hemos logrado identificar buenas prácticas y fortalecer el impacto del programa, al tiempo que hemos robustecido nuestros conocimientos y habilidades institucionales. Tal y como lo explicamos en este documento, nuestra metodología de evaluación tiene tres etapas: evaluación ex ante, evaluación durante y evaluación ex post.

Conoce más del programa aquí

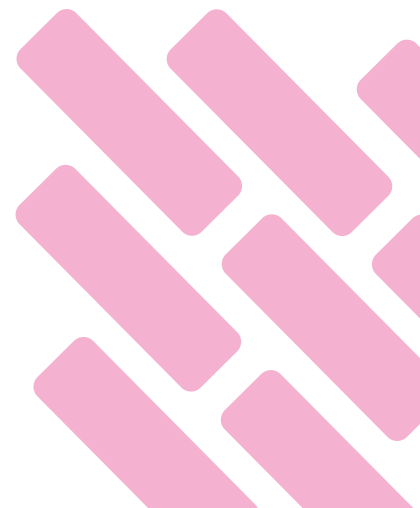


Para la evaluación ex ante:

1. Realizamos un proceso de selección de las organizaciones de la sociedad civil con quienes trabajamos.
2. Co-creamos planes de fortalecimiento, a la medida y de la mano de las organizaciones, para solucionar una necesidad concreta. Así, aplicamos el principio de equidad, diversidad e inclusión (DEI), pues valoramos el conocimiento situado de las organizaciones y por ello diseñamos espacios en los que ellas mismas definen activamente los objetivos de sus planes de fortalecimiento.
3. Identificamos las variables dependientes (lo que queremos que cambie) de manera particularizada de acuerdo con cada plan de fortalecimiento.
4. Diseñamos las preguntas de línea base para que las organizaciones participantes las respondan en un formulario de Google Forms.
5. Sistematizamos y estandarizamos las respuestas de las encuestas de línea base. En algunos casos estandarizamos las respuestas escritas en valores numéricos para que puedan ser homogeneizadas y comparadas al final del proceso con la fórmula de nuestros indicadores de resultados.
6. Analizamos las respuestas de las encuestas de la línea base, que será nuestro insumo para la evaluación final.
7. Diseñamos indicadores de resultado que, en nuestro caso, miden los cambios en el nivel de conocimiento, cambios en el bienestar organizacional, la percepción global de impacto y la satisfacción general del proceso.

Para la evaluación durante:

1. Programamos reuniones intermedias de seguimiento del proyecto con las organizaciones participantes, así como con las líneas de Dejusticia y las organizaciones aliadas que están trabajando para fortalecerlas.
2. Elaboramos matrices de monitoreo que contienen las actividades y productos de cada proceso, así como indicadores de producto que actualizamos periódicamente para monitorear el avance de los planes de fortalecimiento.
3. En caso de ser necesario, también realizamos cambios y reestructuraciones en los planes de fortalecimiento con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles. De esta manera, aseguramos que el principio de aprendizaje continuo y reflexividad esté presente en la ejecución del proyecto.



Para la evaluación ex post:

1. Entrevistamos al final a las organizaciones, líneas y aliados de Dejusticia para recoger las percepciones finales sobre el proceso de fortalecimiento.
2. Aplicamos encuestas para capturar la línea final que será contrastada con la línea base, utilizando las mismas preguntas que hicimos al inicio y algunas adicionales de percepción general del proceso.
3. Sistematizamos y de nuevo estandarizamos las respuestas de las encuestas de la línea final.
4. Al considerar todas las fuentes de información mencionadas anteriormente, aplicamos el principio de metodologías mixtas y triangulación, en la medida en que tenemos en cuenta información cualitativa y cuantitativa, al tiempo que recogemos la diversidad de voces que participaron en el proyecto.
5. Analizamos las respuestas de las encuestas y entrevistas, y las comparamos con la información que recogimos durante la línea base para aplicar las fórmulas de nuestros indicadores de resultados.
6. Recogemos toda la información sobre las actividades y productos para completar nuestras matrices de monitoreo y reportar todos los indicadores de producto.
7. Redactamos un informe con todos los resultados, que incluye tanto los indicadores de producto como los de resultado, y la descripción de la información más relevante en términos de efectos e impactos concretos en las organizaciones que participan del proceso de fortalecimiento.

8. Recogemos y sistematizamos las recomendaciones de mejora y las lecciones aprendidas para la reformulación de metodologías y/o procesos en las siguientes fases de nuestro proyecto. Así, aplicamos el principio de transformación institucional, que nos lleva a reconstruir o cambiar los componentes del proyecto que así lo requieran.

9. Al final del proyecto, socializamos los resultados principales y los compartimos con las organizaciones participantes como vía para alcanzar la corresponsabilidad en el proceso de evaluación. De esta manera, implementamos el principio de rendición de cuentas horizontal.

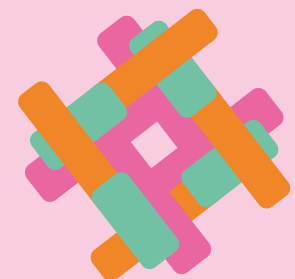
→ Luego, retomamos el proceso al año siguiente de implementación del proyecto.



5.

**RECOMENDACIONES
FINALES**

La medición de impacto no es un punto de llegada, sino un proceso continuo que acompaña y transforma la manera en que las organizaciones sociales piensan, actúan y aprenden. A lo largo de esta guía, hemos visto que implementar procesos de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL), con un enfoque ético, participativo, transformador y feminista, posibilita que cada proyecto sea una oportunidad para mejorar, innovar y construir legitimidad. Medir el impacto no solo demuestra lo que se ha logrado, sino que revela cómo y con quién se logran los cambios, y nos invita a revisar nuestras prácticas, relaciones y formas de entender el desarrollo social.



Para cerrar esta guía, compartimos algunas recomendaciones que pueden ayudarte a iniciar o consolidar tu propio proceso de medición de impacto:

- Prioriza un enfoque participativo y diverso que integre activamente la voz de las comunidades, grupos y sus integrantes, para asegurar la equidad y representatividad en todas las etapas del proceso.
- Desarrolla una estrategia clara y adaptada a las necesidades y objetivos específicos de tu organización, que contemple las etapas de evaluación ex ante, durante y ex post para garantizar un seguimiento constante y ajustes oportunos.
- Diseña indicadores de resultado que midan el cambio real y sostenible en las personas y comunidades, definiendo claramente variables dependientes y formulando preguntas comparables para la línea base y la línea final.
- Incorpora métodos mixtos y triangulación, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas para un análisis profundo y validado, y utiliza matrices de monitoreo para organizar actividades, productos e indicadores.
- Fomenta una cultura organizacional de aprendizaje continuo, apertura y revisión crítica, en la que los errores se interpreten como oportunidades para mejorar y transformar tanto proyectos como estructuras internas.
- Garantiza la transparencia y rendición de cuentas horizontal, comunicando resultados de manera accesible, fortaleciendo la legitimidad y corresponsabilidad con las personas, comunidades y organizaciones implicadas.
- Finalmente, sistematiza los aprendizajes y buenas prácticas de cada ciclo para alimentar la mejora constante de tus procesos y contribuir a un impacto social duradero con evidencia sólida y memoria colectiva.

Recordemos que la medición de impacto es un proceso sistemático que permite comprender en qué medida las acciones de un proyecto han transformado positivamente la situación inicial de las personas y las comunidades. Su propósito es valorar los cambios reales, sostenibles y atribuibles a la intervención, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. En síntesis, medir el impacto es también un acto de cuidado y de memoria colectiva; es una forma de reconocer el valor de lo que hacemos, aprender de la experiencia y dejar una huella para que quienes continúen el camino sigan tejiendo procesos de cambio.



Referencias:

Capítulo 1:

¿Qué es la medición de impacto para las organizaciones sociales?

Culligan, M y Sherriff, L. (2019). *MEAL DPro: Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*.

Ramírez, A. (2024). “Fortaleciendo el impacto social: aplicación de un sistema de MEAL de influencia en organizaciones no gubernamentales”. *Revista Relaciones Internacionales*, Volumen 6.

Perassi, E. (2019). *Weaving Memory and (Un)weaving Trauma: Textile Narratives on the Conflict in Colombia*.

Navarro, et al., (2006). *Pauta metodológica de evaluación de impacto ex-ante y ex-post de programas sociales de lucha contra la pobreza*. (1a. ed.). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES, CEPAL, Naciones Unidas.

Capítulo 2:

¿Qué principios guían los procesos de evaluación de MEAL?

PACTO & WRI Learning & Evaluation Team. (Febrero de 2025). *Decolonize evaluation: Case study WRI community*. Webinar: MEL Webinar – Moving Forward.

PACTO. (2021). *Science for Childhood (Núcleo Ciência pela Infância): Effectiveness evaluation case*. *Revista Brasileira de Avaliação*, 11(3, suplemento especial), <https://rbaval.org.br/article/10.4322/rbaval202211010/pdf/rbaval-11-3+spe-e111022.pdf>

Capítulo 3:

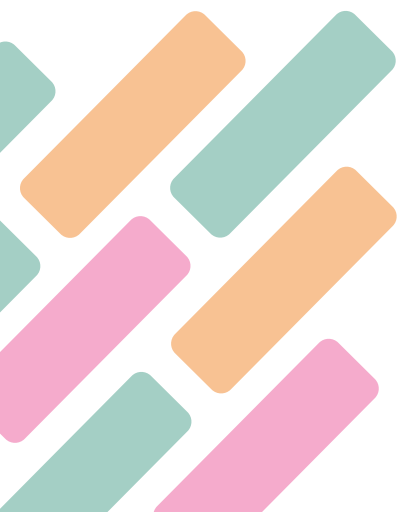
Modelo MEAL para organizaciones sociales

Aldunate, E. y Córdoba, J. (2011). *Manual de Formulación de Programas con la Metodología Marco Lógico*. CEPAL.

Arias Torres & Herrera. (2012). *Entre políticas gubernamentales y políticas públicas*. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.

Cohen & Martínez. (2004). *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL.

Tejero, J. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. UCLM.





Dejusticia

ISBN: 978-628-7764-60-6



9 786287 764606