



**¿VAMOS POR EL BUEN CAMINO
PARA GENERAR IMPACTO?**
GUÍA DE MONITOREO DE
TRANSPARENCY INTERNATIONAL

Transparency International es un movimiento global que comparte una visión: un mundo donde el gobierno, las empresas, la sociedad civil y la vida cotidiana de las personas se desarrollen sin corrupción. A través de más de cien capítulos en todo el mundo y una secretaría internacional en Berlín, lideramos la lucha contra la corrupción para convertir esta visión en realidad.

www.transparency.org

Autores: Rute Caldeira y Daniela Werner
Colaboradores: Itad Ltd., UK

© 2015 Transparency International. Todos los derechos reservados.
© Foto de portada: Transparency International Lithuania Integrity School

ÍNDICE

ÍNDICE	3
INTRODUCCIÓN	4
ENFOQUE DE MONITOREO DEL IMPACTO DE TRANSPARENCY INTERNATIONAL	4
APRENDIZAJE Y RENDICIÓN DE CUENTAS	4
ESTA GUÍA.....	5
1. LA MATRIZ DE IMPACTO	6
LA MATRIZ DE IMPACTO Y EL CAMBIO	6
LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA MATRIZ DE IMPACTO	8
2. CONSIDERACIONES INICIALES: DISTINTOS USOS DE LA MATRIZ DE IMPACTO	9
2.1. PLANIFICAR Y ESTABLECER LOS PARÁMETROS DE NUESTRO TRABAJO.....	9
Planificar nuevos proyectos e iniciativas	9
Establecer valores de referencia	10
Fijar los objetivos	11
Fijar valores de referencia en proyectos en curso.....	11
2.2. MONITOREO USANDO LA MATRIZ DE IMPACTO.....	11
Determinar el alcance y la escala	12
Consideraciones temporales.....	12
3. APLICACIÓN: GUÍA PASO A PASO PARA MONITOREAR USANDO LA MATRIZ DE IMPACTO...	13
PASO 1: IDENTIFICAR EL CAMBIO Y COMENTAR SU CONTRIBUCIÓN CON EL EQUIPO	14
A. Redactar la historia.....	14
B. Identificar los cambios	14
C. Organizar una reunión de gestión de impacto	15
D. Documentar el debate	16
PASO 2: REFORZAR LAS PRUEBAS	16
PASO 3: VALIDACIÓN EXTERNA	17
4. TRAS LA APLICACIÓN: ANÁLISIS Y USOS	19
4.1. ANALIZAR LOS DATOS	19
4.2. USO DE LOS DATOS.....	20
ANEXO 1: ESCALA DE CONTRIBUCIÓN	21
ANEXO 2: EJEMPLOS PARA LA MATRIZ DE IMPACTO	22
ANEXO 3: MARCO PARA EL APRENDIZAJE ESTRUCTURADO	24
ANEXO 4: POSIBLES INDICADORES	25
ANEXO 5: INDICADORES DE DESEMPEÑO	28

INTRODUCCIÓN

ENFOQUE DE MONITOREO DEL IMPACTO DE TRANSPARENCY INTERNATIONAL

Hace tiempo que Transparency International es consciente de la importante necesidad de disponer de mejores datos para erradicar la corrupción. En la lucha contra la corrupción la mayoría del impacto se logra en contextos socioeconómicos complejos y es parte de una serie de procesos rápidos y dinámicos que implican a distintos actores. Puede resultar difícil medir el impacto de nuestra labor: los resultados de nuestros esfuerzos pueden ser impredecibles y a veces debe pasar mucho tiempo antes de que se materialicen. Nuestros avances también pueden estar sujetos a reveses ocasionales que deben comprenderse y explicarse.

En 2014 Transparency International desarrolló y adoptó un nuevo enfoque para el monitoreo del impacto de su labor: el Enfoque de Monitoreo de Impacto, que se plantea construir un conjunto de pruebas más sólido sobre corrupción: qué funciona, por qué funciona y cómo funciona. El Enfoque de Monitoreo de Impacto se ha diseñado con la flexibilidad suficiente para captar los procesos de cambio que cuentan con la participación y la movilización de Transparency International y la comunidad anticorrupción en general, y descansa en dos elementos complementarios:

- **Matriz de impacto:** Lente analítica que se utiliza de forma regular y sistemática en proyectos e iniciativas para hacer un monitoreo del avance con vistas a lograr el cambio que acaba reduciendo la corrupción, a comprender cómo incrementar la eficacia de nuestra labor y a maximizar nuestro impacto.
- **Evaluaciones de impacto:** Evaluaciones exhaustivas de impacto a partir de las tendencias relevantes y las correlaciones identificadas mediante el seguimiento continuado con la matriz de impacto. Estas evaluaciones de impacto se centran en cuestiones concretas y captan lecciones que no se identifican necesariamente con el monitoreo. Las evaluaciones de impacto, que son pocas y detalladas en su alcance, aplican una rigurosa metodología al ámbito de estudio con vistas a demostrar las afirmaciones del movimiento de Transparency International con respecto a los cambios e impactos anticorrupción.

APRENDIZAJE Y RENDICIÓN DE CUENTAS

En Transparency International trabajamos para promover la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad, también en nuestro propio trabajo. El Enfoque de Monitoreo de Impacto mejora de forma significativa la capacidad de aprendizaje y la rendición de cuentas de Transparency International, dado que permite extraer lecciones de nuestro día a día. A su vez, esas lecciones nos ayudan a comprender cómo mejorar nuestros resultados, a diseñar mejor nuestras intervenciones y a utilizar los recursos de forma más eficiente. Este enfoque es claramente participativo: requiere y promueve activamente la implicación de los actores relevantes internos y externos, y de sus miembros.

ESTA GUÍA

Esta guía se centra en **cómo utilizar la matriz de impacto para monitorear nuestro impacto**. El objetivo es apoyar a aquellos que trabajan en programas y proyectos en el movimiento de Transparency International para que hagan un seguimiento del impacto de su trabajo. Esta guía facilita un asesoramiento práctico, paso a paso, para poner en práctica la matriz de impacto.

La información se presenta en cinco apartados:

- [Capítulo 1](#) Introducción a la matriz de impacto de Transparency International
- [Capítulo 2](#) Consideraciones previas a la aplicación de la matriz de impacto
- [Capítulo 3](#) Guía paso a paso para el monitoreo usando la matriz de impacto
- [Capítulo 4](#) Cómo analizar los datos y usar las conclusiones
- [Anexos](#) Ejemplos adicionales, recursos y herramientas

El monitoreo mediante la matriz de impacto es un enfoque muy flexible que puede aplicarse a muy distintas condiciones, con independencia de si ya existe un sistema de evaluación y monitoreo. Todos los métodos sugeridos en esta guía se pueden ajustar para asegurarse de que puedan aplicarse en diferentes contextos.¹

¹ La Unidad de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (Monitoring, Evaluation and Learning Unit, MEL) de la Secretaría de Transparency International está a su disposición para apoyarles en el uso y la aplicación de la matriz de impacto. Sírvanse ponerse en contacto con nosotros (mel@transparency.org) en caso de preguntas, comentarios o sugerencias.

1. LA MATRIZ DE IMPACTO

LA MATRIZ DE IMPACTO Y EL CAMBIO

La matriz de impacto subraya los dos principales ámbitos de cambio a los que aspira Transparency International:

- **Cambio de políticas e instituciones.** El objetivo es velar por que las instituciones intergubernamentales, los gobiernos, los partidos políticos y las empresas cuenten con todos los mecanismos, las políticas y las leyes necesarios para corregir y evitar la corrupción, sancionar el comportamiento corrupto y promover las buenas prácticas de gobierno.
- **Cambio de comportamiento.** El objetivo es que las personas, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales actúen sistemáticamente para promover las buenas prácticas de gobierno y evitar la corrupción.

La matriz de impacto describe los distintos componentes que abren el camino para lograr el cambio y el impacto deseado en los dos ámbitos de cambio que se acaban de mencionar. Ahora bien, **el contexto es importante**: en algunos casos, generar conciencia ya es un gran logro por sí mismo, pero en otros, no basta, dado el impacto que podría lograrse teniendo en cuenta el contexto.

Cabe tener en cuenta asimismo que los distintos componentes están interconectados y se apoyan entre sí. Esto significa que puede haber distintos modos de lograr el cambio que no necesariamente sigan un camino directo y ordinario.



CAMBIO DE POLÍTICAS E INSTITUCIONES

Teoría del cambio: Las instituciones intergubernamentales, los gobiernos, los partidos políticos y las empresas —expuestos a los mensajes anticorrupción de Transparency International, sensibilizados ante determinados temas y conscientes de las posibles soluciones— cambian sus procesos y políticas institucionales (normativas, leyes, enmiendas, entre otros) con vistas a ser más transparentes y responsables.

MEJOR APLICACIÓN DE POLÍTICAS

Las instituciones intergubernamentales, los gobiernos, los partidos políticos y las empresas aplican y hacen que se cumpla la legislación y las políticas anticorrupción existentes.

ADOPCIÓN Y MODIFICACIÓN DE POLÍTICAS

Las instituciones intergubernamentales, los gobiernos, los partidos políticos y las empresas desarrollan/adoptan, modifican y mejoran la legislación y las políticas anticorrupción.

MEJORES PROCESOS INSTITUCIONALES

Las instituciones intergubernamentales, los gobiernos, los partidos políticos y las empresas cambian sus procesos para devenir más transparentes, responsables e inclusivos.

CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

Teoría del cambio: Las personas, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales —expuestos a los mensajes anticorrupción de Transparency International, sensibilizados ante determinados temas y conscientes de las posibles soluciones— cada vez más pasan de buscar vías de reparación para los agravios personales o de grupo a comprometerse de forma sistemática con la prevención o la solución de la corrupción a nivel nacional o mundial.

ACTIVISMO ANTICORRUPCIÓN

Las personas, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales actúan para reducir la corrupción y promover la integridad a nivel nacional/mundial.

ACCIÓN COMUNITARIA

Las personas, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales actúan para responder a problemas de corrupción específicos identificados en sus comunidades.

BÚSQUEDA DE REPARACIÓN POR CORRUPCIÓN

Las personas, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales emprenden acciones contra determinadas denuncias anticorrupción.

CONCIENCIACIÓN

Determinadas audiencias son más conscientes de la corrupción y las posibles soluciones disponibles. Las personas reciben los recursos necesarios (informativos, materiales, organizativos, psicológicos, etc.) para tomar decisiones acertadas en la lucha contra la corrupción.

ALCANCE

La labor de Transparency International llega a las personas, los grupos y las instituciones mediante la exposición a mensajes anticorrupción.

LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA MATRIZ DE IMPACTO

La matriz de impacto es como un lienzo negro que proporciona una **lente analítica** mediante la cual los datos de impacto pueden estructurarse y analizarse. La imagen resultante puede contribuir a ajustar y refinar el programa de trabajo y de información. Se puede utilizar como herramienta de planificación y monitoreo en la mayoría de los proyectos, las iniciativas y las organizaciones.

La matriz de impacto permite lo siguiente:

- Análisis a varios niveles dependiendo de lo que se necesite y de lo que sea de más utilidad, debido a su naturaleza amplia y flexible. Por ejemplo, la matriz de impacto se podría utilizar para planificar o revisar un proyecto o para trabajar un ámbito temático o un tema transversal como por ejemplo los temas de género. También se puede utilizar para visibilizar la labor de un capítulo concreto.
- Fácil adaptación a los sistemas de monitoreo existentes. Esto significa que los indicadores existentes pueden integrarse fácilmente, pero no son necesarios si se adopta este enfoque. En el Anexo 3 de esta guía se facilita una lista de indicadores de muestra que se pueden utilizar.
- Trabajo con datos cualitativos para revisar los distintos aspectos de un proyecto, programa u organización con vistas a valorar los cambios (positivos y negativos) con el tiempo. Esto ofrece una solución a los desafíos que afrontamos al determinar el impacto de nuestro trabajo. El énfasis no está en el número de cambios, sino en la importancia y el grado de contribución a esos cambios.
- Un enfoque participativo que requiere la implicación de los grupos relevantes internos y externos y de sus miembros.

Aplicación sistemática y uso de la matriz con propósitos de monitoreo para un **conocimiento** más amplio y estructurado **de lo que funciona y lo que no para acabar con la corrupción**. A su vez, esto puede influir y mejorar el modo en que Transparency International y la comunidad anticorrupción afrontan la corrupción.

Los resultados de la matriz de impacto se pueden utilizar para informar sobre nuestra **incidencia y lobbying**, también puede ser útil como **material de comunicación** para actores relevantes externos (informes de donantes, propuestas de recaudación de fondos, otros informes) y para potenciales seguidores. Si podemos demostrar nuestros logros, ampliamos la calidad de nuestra **rendición de cuentas**.

Hay que tener en cuenta que la matriz de impacto no es un sustituto para el monitoreo de desempeño. A nivel de proyecto y organización, hay ámbitos centrales que hay que evaluar con regularidad: gobernanza, gestión financiera, gestión de recursos humanos y liderazgo (véase el [Anexo 5](#) para los indicadores de desempeño sugeridos a nivel de proyecto y organización).

2. CONSIDERACIONES INICIALES: DISTINTOS USOS DE LA MATRIZ DE IMPACTO

El capítulo siguiente ofrece una visión general de las distintas aplicaciones de la matriz de impacto. Pretende contribuir a determinar cuál es el mejor enfoque para usar la matriz según el contexto, en especial cuando se utiliza por primera vez.

2.1. PLANIFICAR Y ESTABLECER LOS PARÁMETROS DE NUESTRO TRABAJO

Planificar nuevos proyectos e iniciativas

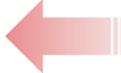
La matriz de impacto se puede aplicar al planificar nuevos proyectos e iniciativas mediante la estrategia de la teoría del cambio. La planificación de cada nuevo proyecto debería empezar con la clara identificación del problema que se quiere tratar, seguido por el análisis político, económico, sociológico y cultural del contexto.² Esto permite identificar las tendencias más relevantes que inciden en nuestro problema.

El siguiente paso consiste en ponerse de acuerdo en los **cambios concretos** que con más probabilidad contribuirán al logro de nuestro objetivo principal. Las preguntas que cabe plantearse en este estadio son: ¿Qué podemos lograr de forma realista con nuestro trabajo en ese contexto concreto y cómo? ¿Qué recursos y estrategias necesitamos para lograr nuestros objetivos?

La matriz de impacto debería introducirse en este estadio. ¿Cómo? Haciendo un esquema de impacto. Podemos situar los cambios esperados en la matriz de impacto para identificar dónde vamos a centrar nuestros esfuerzos para lograr un mayor impacto. Este proceso nos hará entender si queremos lograr cambios en la política o en el comportamiento, y cómo interactúan ambas cosas. A su vez, nos ayudará a cuestionar nuestras creencias sobre cómo esos cambios concretos (que podemos lograr de forma realista con nuestro trabajo) van a contribuir a lograr el objetivo principal.

En resumen, la matriz debería verse como una herramienta para poner en práctica y mejorar la estrategia de la teoría del cambio para la planificación de proyectos. El siguiente cuadro resume las etapas de planificación de proyecto necesarias e indica en qué punto debe introducirse la matriz.

² Diferentes marcos y herramientas están disponibles para facilitar este proceso analítico. Un buen resumen de esto se puede ver en: <http://www.gsdrc.org/docs/open/EIRS10.pdf>.

Definición del problema	Identificar el problema y examinar sus causas subyacentes, es decir, llevar a cabo un análisis político, económico, sociológico y cultural del contexto.
Cambios generales	Tras la identificación del problema, identificar los cambios que se quieren lograr, es decir, los cambios que queremos ver. En una estrategia de gestión de proyecto más tradicional, estos cambios se pueden enmarcar en objetivos generales.
Estrategias de cambio	Identificar lo que puede hacer (y hará) que los cambios que queremos ver se hagan realidad. En una estrategia de gestión de proyecto más tradicional estos cambios se pueden enmarcar como actividades.
Supuestos	Claramente articulan por qué creemos que las estrategias de cambio elegidas permitirán los cambios que queremos ver, esto es, la relación «si... entonces...».
Ámbitos de cambio	Identificar los cambios que queremos ver en la matriz de impacto para identificar dónde centraremos nuestros esfuerzos para que tengan el máximo impacto posible. 
Marcadores de cambio	Identificar hitos, indicadores u otros instrumentos para valorar/cuantificar la extensión del cambio.
Actores	Identificar a los actores en el proceso de cambio, y definir sus roles y relaciones. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Usuarios finales / Beneficiarios deseados ▪ Actores que lo pondrán en práctica ▪ Elementos disruptivos ▪ Puntos de colaboración con otros organismos ▪ Otros actores relevantes externos
Riesgos internos	Identificar los impactos potenciales del programa que podrían minar su éxito.
Riesgos externos	Identificar los riesgos externos del programa que podrían minar su éxito y diseñar planes para superarlos.
Obstáculos para el éxito	Identificar los obstáculos que pueden amenazar el proceso de cambio y diseñar planes para superarlos.
Efectos indirectos	Identificar las potenciales consecuencias inesperadas del proyecto, tanto las positivas como las negativas.

Fuente: Stein y Valters (2012:16)

Establecer valores de referencia

Después de planificar los cambios esperados, debemos establecer los parámetros de nuestro proyecto usando la matriz de impacto. Esto conlleva recopilar información relevante sobre el contexto de cada cambio esperado. Por ejemplo, si uno de los cambios que queremos lograr es la aplicación eficaz de la ley, debemos determinar y describir el contexto y los desafíos existentes, lo que conlleva la aplicación de la ley y qué condiciones se han cumplido ya.

La mayoría de esta información, con la excepción de los detalles más específicos, debería conseguirse fácilmente mediante el análisis político, económico, sociológico y cultural del contexto general realizado al principio de la etapa de planificación.

Los valores de referencia nos mostrarán dónde estamos y, a partir de ahí, cuánto queda para llegar donde nos gustaría estar al final del proyecto. Este ejercicio también debería aportarnos una

primera idea de qué información necesitaremos para demostrar nuestros avances y el impacto durante el ciclo del proyecto. Ahora bien, debemos decidir si queremos definir indicadores específicos, y cómo mediremos el progreso y el impacto.^{3,4}

Fijar los objetivos

Los parámetros de base nos permiten **fijar objetivos claros** y determinar más tarde cómo se ha avanzado desde el principio. Al establecer objetivos, la cuestión de definir indicadores o utilizar directamente la matriz de impacto es una decisión importante. La matriz de impacto se diseñó para no tener que recurrir a los indicadores. Sin embargo, muchos donantes y gestores de proyecto siguen prefiriendo usarlos. Esta cuestión no afecta a la formulación de los objetivos como tales, pero sí afecta al número de pasos necesarios.

Cuando no se usan indicadores, los objetivos se definen con referencia directa al cambio esperado. Por otro lado, si se opta por utilizar indicadores, los objetivos se formulan con referencia a esos indicadores. En la mayoría de los casos, ambos enfoques deberían traducirse en objetivos similares. Sin embargo, la ventaja de no usar indicadores y basarse directamente en los cambios esperados es que se pueden formular como marcadores de cambio o hitos.

La matriz de impacto ciertamente deja en segundo plano la relevancia de los objetivos y hace mucho más hincapié en el cambio que los indicadores. Los indicadores actúan como «farolas» del cambio, pero el avance real acontece cuando somos capaces de demostrar que estamos a) avanzando en relación con los valores de referencia y b) aumentando el tamaño de nuestra contribución a los cambios que nos interesan.

Fijar valores de referencia en proyectos en curso

La matriz de impacto se puede usar para fijar valores de referencia en un proyecto en curso. En este caso, lo mejor es utilizarla como instrumento de seguimiento, según se describe en la guía paso a paso (véase el [capítulo 3](#)) para la recopilación de los datos relevantes. Este primer esquema de impacto servirá de valor de referencia y nos servirá para establecer comparaciones futuras.

En casos en que nuestros proyectos tengan un marco lógico (debido a un acuerdo contractual con un donante, por ejemplo), es aconsejable dejar constancia de los indicadores del marco lógico con respecto a la matriz de impacto. Para ello, debemos considerar qué componentes de la matriz de impacto están relacionados con esos indicadores.

Si ya hemos establecido los valores de referencia para nuestros proyectos según los marcos lógicos existentes, deberíamos situar las conclusiones de dichos valores de referencia con respecto a la matriz de impacto. El progreso se valorará comparando los valores de referencia establecidos con futuros mapeos de impacto.

2.2. MONITOREO USANDO LA MATRIZ DE IMPACTO

El primer paso al hacer un monitoreo con la matriz de impacto es decidir el alcance, la escala y la periodicidad (o frecuencia) de uso.

³ En el Anexo 3 de esta guía se brinda una lista de indicadores que se pueden utilizar para cada nivel dentro de los ámbitos de cambio.

⁴ Para la definición de los indicadores, véase la Guía de TI (2014) *Monitoring and Evaluation in a Nutshell*.

Determinar el alcance y la escala

Antes de utilizar la matriz de impacto, debemos decidir lo que queremos monitorear y el marco temporal. Esto incluye definir el ámbito de trabajo, que puede ir de un interés temático a todo un proyecto o incluso toda una organización:

- **El seguimiento temático** aplica la matriz de impacto a un tema de trabajo que a menudo suele afectar a varios proyectos. Por ejemplo, podemos decidir que es importante identificar el impacto en mujeres y acceso a servicios públicos. En este caso, tenemos que hablar de todos los proyectos relevantes desde una perspectiva de género y servicios públicos.
- **El seguimiento de proyecto** aplica la matriz de impacto a uno o más proyectos / intervenciones de forma diferenciada e independiente, sin que exista necesariamente una relación entre ellos.
- **El seguimiento de organizaciones** aplica la matriz de impacto al trabajo general de una organización, como por ejemplo un capítulo. Esto conlleva seleccionar una serie de proyectos e intervenciones que son representativos del trabajo más estratégico. Aunque cada proyecto esté situado en la matriz de forma diferenciada, todos los logros al final quedarán agregados en una matriz, con lo que se obtiene una imagen más completa de los cambios a los que ha contribuido la organización.

Consideraciones temporales

Para decidir cuándo empezar y con qué frecuencia hacer el seguimiento mediante la matriz de impacto, recomendamos lo siguiente:

- **Ambición general.** Si queremos medir los cambios que más tardarán en materializarse, sugerimos utilizar la matriz de impacto una vez al año. Por otro lado, si queremos cuantificar cambios más pequeños e incrementales, la matriz debería utilizarse dos veces al año.
- **Longitud del ciclo del proyecto.** Si queremos hacer un seguimiento de un proyecto con ciclos más cortos, digamos dos o tres años, puede resultar apropiado utilizar la matriz de impacto anualmente, pues los proyectos de ciclo corto suelen tener menos ambiciones que los de ciclo más largo. Ahora bien, si queremos seguir proyectos en un contexto más amplio (programas completos, departamentos, organizaciones), entonces la matriz debería aplicarse dos veces al año con independencia de la duración, dado que el objetivo general es más grande que la suma de proyectos individuales.
- **Relevancia estratégica.** La matriz de impacto se puede utilizar en casos en que necesitamos demostrar nuestro impacto para recaudación de fondos o para elaborar un informe de mitad de proyecto para un donante u otros actores relevantes. Hay que tener en cuenta que los cambios que un proyecto quiere lograr suelen verse solo cuando el proyecto llega a término. Esto significa que la matriz de impacto debería utilizarse de nuevo entre seis meses y un año después de finalizar el proyecto para captar el impacto del trabajo por completo.

3. APLICACIÓN: GUÍA PASO A PASO PARA MONITOREAR USANDO LA MATRIZ DE IMPACTO

Los siguientes pasos proporcionan una guía para usar la matriz de impacto para monitoreo. Cabe notar que algunos de los pasos se pueden superponer y/o repetir y deben adaptarse al contexto.

Para prepararse para este proceso, los equipos que trabajan en los proyectos seleccionados deberían llevar a cabo una **reunión inicial** para acordar cómo se llevará a cabo el proceso con vistas a avanzar de forma más eficaz. Un enfoque abierto y participativo permitirá asegurar el aprendizaje entre los distintos equipos.

En esa reunión deberían tratarse y decidirse los siguientes puntos:

- **Quién estará al frente del proyecto.** Una de las personas debe ser responsable de liderar el proceso de seguimiento. A esta persona se le llamará *responsable de monitoreo*. Este miembro experimentado del equipo se ocupará de lo siguiente:
 - gestionar el presupuesto,
 - gestionar las comunicaciones,
 - redactar el informe y pedir las aportaciones de los demás, y
 - coordinar la logística (programar reuniones, organizar los viajes, invitar a los actores relevantes, etc.).
- **Cargos y responsabilidades.** Es importante comentar y comprender el papel de los distintos miembros del equipo y de los actores relevantes (internos y externos), y ello con vistas a dejar claro cómo deben participar y con qué fin.
- **Presupuesto.** Deben tenerse en cuenta todos los costes implicados. Por ejemplo, si el proyecto implica a personas de distintas partes del país, habrá gastos de viaje, procesos de documentación sobre el terreno, reuniones con los actores relevantes y quizá costes de traducción o interpretación.
- **Calendario.** Deben acordarse los plazos para completar cada uno de los pasos del proceso de monitoreo. Esto cobra especial importancia cuando se usa la matriz de impacto en paralelo en distintos proyectos e iniciativas. Podría preverse la sincronización de determinadas actuaciones de información o recogida de datos en la misma región.

LISTA DE CONTROL	
✓	Organizar una reunión inicial
✓	Nombrar responsable de monitoreo
✓	Aclarar y asignar roles y responsabilidades
✓	Comentar y aprobar el presupuesto
✓	Acordar los plazos

PASO 1: IDENTIFICAR EL CAMBIO Y COMENTAR SU CONTRIBUCIÓN CON EL EQUIPO

En este paso el responsable de monitoreo velará por que todos los datos existentes se plasmen en un **esquema de impacto general** y **se comenten con el equipo** los cambios logrados. Esto se puede diferenciar en cuatro partes:

A. Redactar la historia

La «historia» explica la lógica subyacente de nuestro proyecto/intervención y se mantiene constante durante el proceso de gestión de impacto. Contar la historia nos permitirá comprender nuestra **vía para el cambio**: es decir, cuándo empezamos, qué logramos, qué estrategias utilizamos para tener éxito, a qué cambios hemos contribuido claramente y qué cambios han sido fruto de nuestro trabajo de forma inesperada.

LISTA DE CONTROL

✓	Proceso documental de la gestión de impacto
✓	Reunión de gestión de impacto (con el equipo)

La narrativa puede organizarse según lo siguiente:

- **Contexto sociopolítico** del año de seguimiento afectado.
- **Hitos y objetivos**: Qué esperábamos lograr.
- **Relaciones externas**: Cómo han ido las colaboraciones durante el año.
- **Relaciones internas**: Cómo han ido las relaciones con/en los grupos objetivo durante el año.
- **Éxito y fracaso** basado en factores determinantes, y percepción de los avances y contratiempos.
- **Situaciones inesperadas**, actores y factores que también pueden haber tenido un papel importante.
- **Anécdotas** ilustrativas del desarrollo y los logros del proyecto del año en cuestión.

B. Situar los cambios

Tras formular la «historia», el responsable de seguimiento identifica los ejemplos concretos de nuestro impacto repasando todos los documentos existentes de los proyectos, informes y otro tipo de material válido.⁵ Es una actividad de investigación documental. También cabría considerar los aspectos de género de nuestro trabajo y buscar pruebas que ilustren el impacto en los diferentes grupos, si cabe. Antes del debate más amplio de la reunión de gestión de impacto, deberían situarse los ejemplos de impacto en la matriz de impacto.

⁵ Aunque no hay un formato específico para el mapeo, se puede utilizar la plantilla para el proceso de gestión de impacto que facilita la Unidad de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje. La plantilla se puede pedir por correo electrónico (mel@transparency.org) o se puede descargar del sitio de la Unidad de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje en Office 365 (<https://transparencyinternational.sharepoint.com/sites/Movement/MEL>).

C. Organizar una reunión de gestión de impacto

Después de completar el proceso documental para la gestión de impacto, el responsable de monitoreo convocará una **reunión** con los miembros del equipo del proyecto. **Puede ser útil invitar a los colegas de otros equipos, para fomentar el aprendizaje horizontal.** Esta reunión servirá para tratar el material documental relacionado con la gestión de impacto y nuestra contribución a los cambios identificados. Después de esa reunión, será útil compartir el esquema preliminar de impacto con los invitados. La reunión podría organizarse según sigue:

- i. **Debate sobre el impacto.** El responsable de monitoreo empieza por presentar brevemente el esquema preliminar de impacto. El equipo lo comenta y añade los éxitos y los impactos que puedan faltar. Es igualmente importante tratar las consecuencias negativas que el proyecto pueda haber tenido. Todos los integrantes deberían comentar temas positivos y negativos de las experiencias.
- ii. **Reflexión sobre las contribuciones al impacto.** El equipo a continuación comenta y puntúa su contribución teniendo en cuenta cada punto de cambio que aparece en la matriz de impacto (para ejemplos concretos, véase el [Anexo 2](#)). Esto contribuye a reflejar el peso de nuestra contribución. En casos en que falten pruebas convincentes, el debate aclarará las pruebas que faltan. En el Paso 3, actores relevantes externos validarán la puntuación. El peso de nuestra contribución se valora mediante una **escala de cuatro puntos** (véase el [Anexo 1](#)):

Escala de contribución

3	Contribución significativa: Nuestra contribución al cambio fue esencial. Está claro que el cambio no hubiera tenido lugar (o no del mismo modo) sin nuestra implicación.
2	Contribución media: Nuestra contribución al cambio fue importante. El cambio posiblemente habría tenido lugar sin nuestra implicación, pero no con la misma calidad.
1	Contribución discreta: Nuestra contribución marcó solo una pequeña diferencia. El cambio muy posiblemente habría tenido lugar sin nuestra implicación, con una calidad similar, pero nuestra participación probablemente le dio un ligero empujón en una dirección concreta.
0	Contribución nula: Nuestra contribución al cambio no fue significativa o no existió.

Mediante este proceso de debate se puede avanzar, estudiando lo que hicimos para analizar el valor y la relevancia de nuestra contribución específica al cambio que defendemos. Esto a veces se conoce como la pregunta «¿y qué?». Entre los puntos críticos que cabe considerar se incluyen los siguientes:

- ¿Qué se ha hecho y qué se ha logrado? ¿Hay pruebas claras de que nuestra aportación e implicación fue esencial y representó un valor añadido?
- ¿Habrían tenido lugar los cambios si nosotros no hubiésemos actuado y llevado a cabo el proyecto?
- ¿Podemos identificar nuestro «valor añadido»?

- iii. **Identificación de las lagunas documentales.** A veces podemos estar seguros de que hemos participado en un determinado cambio, pero no somos capaces de encontrar pruebas que demuestren esa afirmación. En dicho caso, es preciso definir los datos adicionales que debemos recopilar, lo que se hará en el Paso 2.

D. Documentar el debate

Finalmente, es muy importante levantar acta del debate. Debe asignarse a alguien la función de tomar nota al principio de la reunión. Tras la reunión, el responsable de seguimiento organizará las notas, actualizará el informe sobre el impacto y desarrollará algunas de las sugerencias: por ejemplo, recopilará los datos adicionales requeridos para respaldar un supuesto impacto.

PASO 2: FORTALECER LAS PRUEBAS

En el Paso 1 considerábamos si los datos disponibles proporcionaban suficientes datos para demostrar nuestros éxitos. Se identificaban las lagunas documentales y se hacían las primeras sugerencias para recopilar los datos que faltaban.

En el Paso 2, el responsable de seguimiento ahonda en las **lagunas documentales identificadas**, haciendo sugerencias más concretas para obtener más datos, con los métodos más apropiados y eficaces desde el punto de vista de los costes para recabar los datos necesarios,⁶ y organizar el proceso de recogida de datos, que puede comportar:

- Entrevistas semiestructuradas con socios de proyecto y determinados actores relevantes
- Grupo de debate con beneficiarios y otros actores relevantes
- Encuestas breves para obtener información

LISTA DE CONTROL	
✓	Repasar las lagunas documentales identificadas
✓	Plantear sugerencias concretas para recopilar más datos
✓	Organizar el proceso de recogida de datos
✓	¡Cotejar, cotejar, cotejar!

Cabe decir que en la mayoría de los casos los instrumentos utilizados para recabar datos adicionales deberían incluirse en el ciclo del proyecto y seguir usándose con propósitos de monitoreo.

Todas las pruebas deben cotejarse para reforzar las afirmaciones de logros y cambios. Este cotejo tiene que ser una «triangulación», es decir, usar tres o más fuentes o tipos de datos para verificar su fiabilidad y validez. Para ello, lo siguiente puede resultar de ayuda:

- ¿Hay diferentes tipos de pruebas (informes, artículos de prensa, datos cuantitativos, etc.) que apoyen nuestra contribución? Por ejemplo, ¿hay artículos de periódico que ofrezcan pruebas externas adicionales?
- ¿Se ha confirmado el cambio con entrevistas a actores relevantes o estudios?
- En caso de conclusiones o perspectivas en conflicto, ¿hay una explicación plausible para esas diferencias?

⁶ Si subsisten dudas sobre este paso o sobre cómo proceder para recabar datos relevantes, sírvanse ponerse en contacto con la Unidad de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje: mel@transparency.org. Además, en el sitio de la Unidad en Office 365 tienen a su disposición una serie de herramientas y metodologías para reforzar los datos: <https://transparenciainternacional.sharepoint.com/sites/Movement/MEL/>.

Estos datos idealmente deberían recabarse antes de la reunión con los actores relevantes externos. Así pues, es probable que pasen algunas semanas entre la primera reunión de gestión de impacto del Paso 1 y la reunión con el grupo de interés del Paso 3. El responsable de monitoreo actualiza el informe de impacto con los nuevos datos.

PASO 3: VALIDACIÓN EXTERNA

El objetivo de este paso es validar nuestro esquema de impacto mediante los comentarios de actores relevantes. El responsable de monitoreo organizará una **reunión con los actores relevantes externos**, en la que el personal relevante presentará la gestión de impacto y procurará que se valide la valoración de su contribución y las correspondientes pruebas de apoyo. Esta reunión permite demostrar el impacto de nuestro trabajo para nuestros actores relevantes y puede crear nuevas oportunidades y redundar en un aprendizaje mutuo.

Este grupo de actores relevantes puede incluir a miembros de nuestra organización, clientes, personas relacionadas con nuestro trabajo, socios, donantes y también voces críticas. Por ejemplo, si se trata de un proyecto de desarrollo de políticas, interesará contar con la presencia de responsables del gobierno implicados en la redacción de la política en cuestión, socios de la sociedad civil, representantes de los medios e instituciones académicas y de investigación que trabajen con temas de políticas anticorrupción, entre otros. Es preciso buscar personas con conocimiento de causa de distintos perfiles.

Es importante que todos los participantes se animen a validar/contradecir nuestras afirmaciones en términos del papel que tuvimos al facilitar esos cambios. La estructura de la reunión debería ser según sigue:

- **Introducción**
 - Exponer el propósito de la reunión
 - Proporcionar una visión general del proyecto/de la iniciativa que se ha de tratar
- **Cambios logrados**
 - Presentar los principales cambios gracias al proyecto y sus beneficiarios (mujeres, hombres, minorías).
 - ¿Hay algo que no haya quedado reflejado en el esquema de impacto?
 - Comentar toda consecuencia negativa o inesperada.
- **Valoración de la contribución**
 - Presentar y debatir la valoración de la contribución hecha en el Paso 1.
 - Confirmar que nuestras pruebas son sólidas y convincentes, y que respaldan la valoración de la contribución. Procurar encajar bien las críticas, como contribuciones constructivas a la validación de nuestras afirmaciones.
- **Lecciones aprendidas**
 - Comentar las lecciones aprendidas y la mejora del trabajo futuro.

LISTA DE CONTROL

✓	Organizar la reunión de actores relevantes externos
✓	Comparar las notas y las conclusiones
✓	Finalizar el informe de monitoreo

Tras la reunión de los actores relevantes, el responsable de monitoreo finaliza el informe de monitoreo iniciado en los pasos anteriores.

MONITOREO CON LA MATRIZ DE IMPACTO DE TI



PASO 1

Identificar el cambio y comentarlo con el equipo



PASO 2

Fortalecer las pruebas



PASO 3

Validar los datos con grupos de interés y socios



4. TRAS LA APLICACIÓN: ANÁLISIS Y USOS

Después de completar el proceso de monitoreo mediante la matriz de impacto, es fundamental que la información resultante se analice y se utilice. El aprendizaje y la mejora asumen el protagonismo.

4.1. ANALIZAR LOS DATOS

El análisis de los datos de monitoreo debería:

- **Valorar el avance.** Los cambios logrados deberían compararse con los valores de referencia y con lo que el proyecto se había propuesto lograr inicialmente.
Posibles preguntas: ¿Se han alcanzado los principales objetivos? ¿Se han descubierto nuevos objetivos durante el proyecto? ¿Podemos explicar por qué algunos hitos no se han alcanzado?
- **Identificar grupos de impacto.** La matriz de impacto puede utilizarse como herramienta para identificar grupos de impacto, destacar los ámbitos de avance y los que se han resistido.
Posibles preguntas: ¿Hemos logrado solo una parte de nuestras ambiciones? En caso afirmativo, ¿por qué?
- **Identificar tendencias.** Se pueden detectar tendencias en desarrollo, por ejemplo, si se comparan las conclusiones de varios proyectos que se estén monitoreando.
Posibles preguntas: ¿Nuestros proyectos o nuestras iniciativas muestran conclusiones/lecciones similares?
- **Analizar las vías para el cambio.** Examinar cómo ciertas acciones y cambios pueden haber contribuido a cambios e impactos, y cuáles fueron las estrategias que lograron esos resultados.
Posibles preguntas: ¿Cómo y por qué un conjunto de intervenciones lleva a un cambio intencionado o no intencionado? ¿Qué factores fueron determinantes?
- **Replantearse los supuestos.** La validez y la relevancia de la lógica subyacente o la teoría del cambio debería probarse a la luz del contexto del momento. Esto puede hacerse valorando la eficacia de nuestros enfoques para llegar a los cambios buscados.
Posibles preguntas: ¿Los enfoques elegidos fueron los mejores para obtener resultados o se podrían haber obtenido resultados similares o mejores con otros enfoques?

4.2. USO DE LOS DATOS

Los datos resultantes del proceso de monitoreo del impacto se pueden utilizar para:

- **Elaborar informes de rendición de cuentas.** La matriz de impacto completada brinda una buena imagen del impacto a través de distintos componentes y ámbitos de trabajo. Ayuda a demostrar nuestro trabajo y su impacto, y se puede utilizar como base para un informe anual de rendición de cuentas. Si las pruebas son sólidas y se cuenta con un buen discurso sobre el impacto, es también una poderosa herramienta para movilizar fondos adicionales en apoyo de nuestra causa. Los datos no tienen que quedar olvidados en un cajón: ¡hay que usarlos!
- **Decidir la dirección estratégica y la asignación de recursos.** Aunque existen unos sistemas muy buenos de monitoreo, evaluación y aprendizaje, la matriz de impacto proporciona una oportunidad única para desarrollar una imagen coherente y completa del impacto de nuestro trabajo. Nos permite identificar las áreas en que no estamos teniendo impacto, alimenta el debate sobre las oportunidades de cambio e informa de decisiones sobre prioridades y asignación de recursos
- **Identificar oportunidades y problemas de incidencia.** La matriz de impacto permite discernir ciertos patrones y tendencias que podemos utilizar como pruebas sólidas en procesos de incidencia, como prueba de que vale la pena defender un determinado problema incipiente o como un motivo para cambiar la dirección de nuestra política de incidencia.
- **Reforzar el aprendizaje de la organización.** El proceso de completar la matriz de impacto con nuestros equipos, colegas y socios proporciona un espacio importante para reflejar periódicamente los logros y las dificultades, aprender de ello y extraer conclusiones para un futuro. Esto cobra una especial relevancia en contextos en que no existen sistemas de aprendizaje sofisticados. Es importante que el personal tenga apoyo y comprenda el valor del aprendizaje en los distintos ámbitos de su labor. En el [Anexo 3](#) se proporciona un marco para el aprendizaje estructurado.

ANEXO 1: ESCALA DE CONTRIBUCIÓN

Podemos utilizar la escala de contribución para valorar la contribución de Transparency International al cambio y valorar los logros de nuestra labor. El sistema del «semáforo» debería aplicarse en los pasos 1 y 3 del proceso de gestión de impacto. Para más información sobre cómo usarlo, véase el [Paso 1](#) del capítulo 3, *Aplicación: Guía paso a paso para hacer seguimiento con la matriz de impacto*.

Valorar la contribución realizada es importante porque las pruebas de nuestro impacto suelen ser de naturaleza cualitativa. Asignar una puntuación añade rigor al enfoque, yendo más allá de simplemente repasar las actividades, y designar el valor y la relevancia de nuestra contribución específica.

PUNTOS	CONTRIBUCIÓN AL CAMBIO OBSERVADA	EJEMPLOS
3	<p>Contribución significativa</p> <p>Nuestra contribución al cambio fue esencial. Está claro que el cambio no hubiera tenido lugar o no del mismo modo sin nuestra implicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CAMBIO DE COMPORTAMIENTO: Hay pruebas de que ciertas comunidades se comprometen con el Gobierno a raíz de nuestra acción. Las pruebas demuestran que Transparency International era el único actor anticorrupción activo en las comunidades concretas, lo que sugiere que hemos hecho una contribución significativa al movilizar a esas comunidades. • CAMBIO DE POLÍTICAS: Hay evidencia que demuestra que nuestro trabajo ha contribuido de forma significativa al desarrollo de una política anticorrupción. La política adoptada es casi idéntica a la propuesta de Transparency International, lo cual demuestra nuestra contribución significativa como miembros del comité de redacción de la política en cuestión.
2	<p>Contribución media</p> <p>Nuestra contribución al cambio fue importante. El cambio posiblemente habría tenido lugar sin nuestra implicación, pero no con la misma calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CAMBIO DE COMPORTAMIENTO: Hay pruebas de que nuestra contribución ha hecho que ciertas comunidades se comprometan más con el Gobierno. Diferentes fuentes señalan a Transparency International como actor importante al movilizar a las comunidades, si bien no fue el único. • CAMBIO DE POLÍTICAS: Hay pruebas de nuestra contribución al desarrollo de la política. Demuestran que se consultó a TI durante el proceso de elaboración del borrador de la política, junto con otros actores relevantes.
1	<p>Contribución menor</p> <p>Nuestra contribución marcó solo una pequeña diferencia. El cambio muy posiblemente habría tenido lugar sin nuestra implicación, con una calidad similar, pero nuestra participación probablemente le dio un ligero empujón en una dirección concreta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CAMBIO DE COMPORTAMIENTO: Hay pruebas de que contribuimos discretamente como elemento catalizador del compromiso de las comunidades con el Gobierno. Las fuentes y los actores relevantes citan sobre todo otros elementos catalizadores, pero mencionan a Transparency International. • CAMBIO DE POLÍTICAS: Hay pruebas de nuestra contribución de forma discreta al desarrollo de la política. Las pruebas demuestran que Transparency International recomendó la política anticorrupción en su informe e implicó a ciertos actores en actividades de presión no coordinadas entre sí.
0	<p>Contribución nula</p> <p>Nuestra contribución al cambio no fue significativa o no existió.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los datos no demuestran la implicación o el compromiso de Transparency International en el proceso.

ANEXO 2: EJEMPLOS PARA LA MATRIZ DE IMPACTO

CAMBIO DE POLÍTICAS E INSTITUCIONES

Cambio al que queremos contribuir – Las instituciones intergubernamentales, los gobiernos, los partidos políticos y las empresas tienen todos los mecanismos, las políticas y las leyes necesarios para corregir y evitar la corrupción, sancionar el comportamiento corrupto y promover las buenas prácticas de gobierno.

Teoría del cambio – Las instituciones intergubernamentales, los gobiernos, los partidos políticos y las empresas están expuestas a los mensajes anticorrupción de Transparency International, sensibilizadas ante los temas y conscientes de las posibles soluciones, y cambian sus procesos y políticas institucionales (normativas, leyes, enmiendas, entre otros) con vistas a ser más transparentes y responsables.

MEJOR APLICACIÓN DE POLÍTICAS

Las instituciones intergubernamentales, los gobiernos, los partidos políticos y las empresas implementan y hacen que se cumpla la legislación y las políticas anticorrupción existentes. **Pruebas relativas a:**

- Instituciones intergubernamentales, gobiernos, partidos políticos y empresas que velan por su adherencia a la legislación y las políticas anticorrupción existentes y por la sanción al comportamiento corrupto

ADOPCIÓN Y MODIFICACIÓN DE POLÍTICAS

Instituciones, gobiernos, partidos y las empresas desarrollan/adoptan, modifican y mejoran la legislación y las políticas anticorrupción. **Pruebas relativas a:**

- Desarrollo y adopción de leyes, modificaciones, políticas y normas específicas

CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

Cambio al que queremos contribuir – Las personas, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales actúan sistemáticamente para promover las buenas prácticas de gobierno y evitar la corrupción.

Teoría del cambio – Las personas, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales están expuestas a los mensajes anticorrupción de Transparency International, están sensibilizadas ante determinados temas y son conscientes de las posibles soluciones, y cada vez más pasan de buscar vías de reparación para los agravios personales o de grupo a comprometerse de forma sistemática con la prevención o la solución de la corrupción a nivel nacional o mundial.

ACTIVISMO ANTICORRUPCIÓN

Las personas, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales actúan para reducir la corrupción y promover la integridad a nivel nacional/global. **Pruebas relativas a:**

- Grupos que promueven la integridad a nivel nacional (por ejemplo, seguimiento de elecciones nacionales, exigir a los candidatos un discurso anticorrupción)
- Personas/grupos que plantean temas nacionales y globales en relación con la falta de integridad y la corrupción (e. periodismo de investigación)
- Personas/grupos que inician y firman peticiones centradas en problemas de corrupción nacional/mundial
- Gente que vota por candidatos «limpios» / que compra productos de empresas «limpias»

ACCIÓN COMUNITARIA

Las personas, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales actúan para afrontar problemas de corrupción específicos identificados en sus comunidades. **Pruebas relativas a:**

- Personas, comunidades, organizaciones de la sociedad civil y movimientos sociales que exigen rendición de cuentas / transparencia de

sus líderes políticos (manifestaciones que piden la dimisión de los responsables políticos corruptos)

- Personas, comunidades, organizaciones de la sociedad civil y movimientos sociales que hacen un seguimiento de las instituciones públicas y privadas (por ejemplo, el absentismo del profesorado)
- Personas, comunidades, organizaciones de la sociedad civil y movimientos sociales que participan activamente en los procesos locales/regionales de toma de decisiones (por ejemplo, en relación con las compañías mineras y el reparto de beneficios comunitario)
- Personas, comunidades, organizaciones de la sociedad civil y movimientos sociales que informalmente denuncian casos de corrupción en sus comunidades

MEJORES PROCESOS INSTITUCIONALES

Las instituciones intergubernamentales, los gobiernos, los partidos políticos y las empresas cambian sus procesos para devenir más transparentes, responsables e inclusivos. **Pruebas relativas a:**

- Instituciones que ponen en marcha procesos transparentes, inclusivos y participativos de toma de decisiones; por ejemplo, presupuestos participativos, contratación pública.
- Instituciones que unen esfuerzos para mejorar los procesos organizativos; por ejemplo, la Iniciativa de Transparencia en la Industria Extractiva (EITI, en inglés), la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI, en inglés).
- Instituciones que valoran y hacen un monitoreo de su vulnerabilidad ante la corrupción

BÚSQUEDA DE REPARACIÓN POR CORRUPCIÓN

Las personas, las comunidades y las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales emprenden acciones contra determinados agravios relacionados con casos de corrupción. **Pruebas relativas a:**

- Quejas relacionadas con corrupción que se presentan en los centros de incidencia y asesoría legal (Advocacy and Legal Advice Centres, ALAC)
- Presentación de informes sobre temas específicos siguiendo los mecanismos existentes (es decir, instituciones anticorrupción, mecanismos de reclamación oficial de las instituciones)
- Juicios sobre supuestos casos de corrupción por denuncias presentadas por personas físicas o grupos

CONCIENCIACIÓN

Determinadas audiencias son más conscientes de la corrupción y de las soluciones disponibles. Reciben los recursos necesarios (informativos, materiales, organizativos, psicológicos, etc.) para tomar las decisiones significativas en la lucha contra la corrupción. **Pruebas relativas a:**

- Público objetivo que cada vez está más de acuerdo con que la corrupción es un problema
- Público objetivo que cada vez está más de acuerdo con la necesidad de enfrentarse a la corrupción
- Público objetivo que cada vez está más de acuerdo con cómo acabar con la corrupción
- Público objetivo que cada vez está más de acuerdo con que se puede hacer algo para acabar con la corrupción

ALCANCE

La labor de Transparency International llega a las personas, los grupos y las instituciones mediante la exposición a mensajes anticorrupción. **Pruebas relativas a:**

- Transparency International recibe más visibilidad en los medios
- Transparency International moviliza a sus socios
- Transparency International mejora la asistencia a sus reuniones, actos y actividades de divulgación
- La marca Transparency International tiene más visibilidad y una mejor reputación

ANEXO 3: MARCO PARA EL APRENDIZAJE ESTRUCTURADO

Este marco para un aprendizaje estructurado se puede utilizar como herramienta para el personal y los distintos equipos con vistas a avanzar y a adaptarse a sus necesidades. Aquí el enfoque es apoyar al personal de Transparency International a pasar de un «aprendizaje de circuito único» a uno de doble circuito, donde el aprendizaje inicial sobre lo sucedido se refleja más en comprender los problemas y las causas de éxitos, errores, consecuencias inesperadas y desafíos afrontados por un proyecto.

Las dos cuestiones clave son:

- ¿Nuestro trabajo marcó la diferencia? (eficacia e impacto)
- ¿El enfoque que usamos fue el correcto y el mejor posible? (adición de valor)

Cada una de estas preguntas generales se puede ampliar preguntándose lo siguiente:

- ¿Se ha producido un cambio? Si es así, ¿qué importancia ha tenido?
- ¿Se han producido cambios inesperados (positivos o negativos)?
- ¿Los cambios han estado afectados por factores externos en positivo o negativo (contexto)?
- ¿Cuántas personas han quedado afectadas por el cambio? ¿Qué grupos objetivo han quedado afectados por el cambio? ¿Cuál ha sido el impacto en los distintos grupos (mujeres, hombres, jóvenes, etc.)?
- ¿El cambio fue intencionado o no? ¿Qué ha llevado al cambio?
- ¿El cambio es probable que sea sostenible / duradero?
- ¿Cómo se sitúan los cambios con respecto a lo esperado o lo que se considera realista?
- ¿Cómo ha contribuido nuestro trabajo o el de nuestros socios al cambio?
- ¿Qué podría hacerse de forma distinta en el futuro?

Dando un paso más, podemos considerar lo que hemos aprendido de nuestro trabajo y la necesidad potencial de cambiar nuestras prácticas, comportamientos y enfoques. Las siguientes cuestiones nos ayudarán a guiar el debate:

- ¿Qué podemos aprender de nuestro enfoque para afrontar un problema? ¿Debemos ajustar los enfoques que adoptamos?
- ¿Qué podemos aprender sobre el valor añadido de Transparency International? ¿Era claro y apropiado? En caso contrario, ¿qué es preciso cambiar?
- ¿Qué podemos aprender sobre el impacto y el alcance de nuestro trabajo? ¿Ha sido tan eficaz como podía o debía ser?
- ¿Qué lecciones y/o enfoques se pueden replicar o adaptar? ¿Por qué (o por qué no)?
- ¿Qué se puede aprender de las repercusiones específicas (positivas y negativas) de los factores contextuales en relación con la replicación / adaptación futura o el desarrollo de proyectos similares?

Entre las webs útiles con información sobre el aprendizaje eficaz se encuentran las siguientes:

- Community Development Resource Association (CDRA): www.cdra.org.za
- La Guía Descalza 2. Prácticas de Aprendizaje para Organizaciones y Cambio Social: <http://www.barefootguide.org/la-guiacutetea-descalza-2.html>
- «Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity (Praxis Paper 3)». Bruce Britton. 2005: www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=398#sthash.XI2hgvFZ.dpuf
- «Learning and Accountability: A Monitoring and Evaluation Consultant's Perspective» (Praxis Note 32) Adams. 2007: www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=476#sthash.eJKLRLiJ.dpuf

ANEXO 4: POSIBLES INDICADORES

Esta lista brinda una visión general de los indicadores que se pueden utilizar en distintas iniciativas de TI. Estos se pueden utilizar para medir si se va por buen camino para conseguir los resultados esperados.

Para que sea realmente útil, los indicadores deberían ajustarse según los objetivos específicos de nuestra labor en cada contexto. Los indicadores deberían ser lo más relevantes y específicos posible.

Los valores de referencia para los indicadores deberían establecerse antes de iniciar nuestro trabajo. A partir de esos valores de referencia, fijaremos los objetivos. Esto nos permite comparar los resultados logrados con nuestros valores de referencia para valorar los avances realizados.

ÁMBITO DE CAMBIO	POSIBLES INDICADORES	EJEMPLOS DE QUÉ PUBLICAR
CAMBIO DE POLÍTICAS E INSTITUCIONES		
MEJOR APLICACIÓN DE POLÍTICAS	Mejora de la adherencia y la aplicación de las leyes y las políticas	<p>Ejemplos de instituciones públicas y privadas que ponen en práctica la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad</p> <p>Ejemplos de mejora en la aplicación de las leyes, las políticas (prácticas y procedimientos) y la eficacia percibida</p> <p>Descripción del caso de personas u organismos corruptos que han tenido que rendir cuentas y que han sido castigados</p> <p>→ Descripción del papel de Transparency International y su contribución en todo lo anterior</p>
ADOPCIÓN Y MODIFICACIÓN DE POLÍTICAS	Cambio de normas, políticas y legislación para evitar la corrupción	<p>Ejemplos en que las recomendaciones de políticas de Transparency International se han adoptado en instituciones concretas (también empresas)</p> <p>Mejora de políticas, normas y códigos de conducta que permiten la protección y el resarcimiento de las víctimas de casos de corrupción</p> <p>Descripción de los elementos de las políticas recién adoptadas o modificadas y las satisfacciones aportadas</p> <p>→ Descripción del papel de Transparency International y su contribución en todo lo anterior</p>
MEJORES PROCESOS INSTITUCIONALES	Cambio en la capacidad, la práctica y los mecanismos internos de las instituciones para promover la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad	<p>Ejemplos de instituciones públicas y empresas que han reforzado su capacidad y habilidad de evitar y reducir la corrupción</p> <p>Ejemplos de instituciones públicas y empresas que han adoptado mecanismos y prácticas en línea con las recomendaciones de Transparency International</p> <p>Por ejemplo, mejores habilidades para reconocer y afrontar su vulnerabilidad ante la corrupción o mejores</p>

procesos para involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones

Descripción de la calidad de las capacidades mejoradas, prácticas y mecanismos internos

→ [Descripción del papel de Transparency International y su contribución en todo lo anterior](#)

CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

ACTIVISMO ANTICORRUPCIÓN

Cambio en la acción civil que cuestiona las prácticas corruptas globales y nacionales y el avance en la agenda de transparencia, rendición de cuentas e integridad

Ejemplos de acción cívica que ha logrado avances en la agenda de transparencia, rendición de cuentas e integridad

Ejemplos de coaliciones, comunidades, personas y/o líderes que cuestionan las prácticas de corrupción nacionales/mundiales

Por ejemplo, seguir las elecciones nacionales, los cambios en el comportamiento de voto, investigar los casos de corrupción o las demandas de acceso a la información

Descripción del contexto, los actores relevantes y la calidad de las actuaciones cívicas

→ [Descripción del papel de Transparency International y su contribución en todo lo anterior](#)

ACCIÓN COMUNITARIA

Cambio en la actuación comunitaria para afrontar temas de corrupción local

Ejemplos de comunidades que han logrado aplicar enfoques de rendición de cuentas social para evitar la corrupción

Ejemplos de iniciativas locales organizadas para acabar con la corrupción (tales como actuaciones de seguimiento, peticiones, manifestaciones)

Descripción de la implicación ciudadana, las alianzas y la calidad y eficacia de las acciones tomadas

→ [Descripción del papel de Transparency International y su contribución en todo lo anterior](#)

BÚSQUEDA DE REPARACIÓN POR CORRUPCIÓN

Cambio en el porcentaje de gente dispuesta a denunciar y a actuar contra la corrupción (y tasa de éxito)

Número de denuncias relacionadas con corrupción que se presentan en los centros de incidencia y asesoría legal (ALAC), desagregados por sexo y tema

Porcentaje de casos concretos en que se recurre a la justicia en temas de corrupción y descripción de los mismos

Grado de éxito y descripción de los casos legales solucionados

Descripción de la naturaleza de las denuncias por corrupción y calidad de la resolución

→ [Descripción del papel de Transparency International y su contribución en todo lo anterior](#)

ALCANCE Y CONCIENCIACIÓN

CONCIENCIACIÓN

Cambio en la concienciación en materia de corrupción

Porcentaje de personas o grupos que dicen ser más conscientes ante temas de corrupción

Porcentaje de personas o grupos que dicen ser más conscientes de las iniciativas disponibles para evitar/acabar con la corrupción

Porcentaje de personas que cada vez más están de acuerdo con los mensajes de Transparency International

Mayor cobertura de los medios de temas de corrupción, incluido el tipo y la calidad de la cobertura

Descripción de la calidad y la relevancia del cambio en la concienciación

→ [Descripción del papel de Transparency International y su contribución en todo lo anterior](#)

ALCANCE

Personas, instituciones y grupos a los que llega el mensaje de Transparency International

Número y tipo de actividades de divulgación

Estimación del número y el tipo de audiencia (organizaciones, socios, decisores de políticas, ciudadanía, desagregados por sexo...) a quien llega nuestro mensaje, nuestras campañas y nuestros esfuerzos de divulgación

Número de seguidores en Facebook/Twitter

Número de visitantes de la web y que se descargan material documental de Transparency International, como informes de investigación

Descripción de la audiencia y la calidad de las actividades de divulgación (directas o discretas)

→ [Descripción del papel de Transparency International y su contribución en todo lo anterior](#)

ANEXO 5: INDICADORES DE DESEMPEÑO

La siguiente selección de indicadores y planilla puede aplicarse para valorar nuestro desempeño en ámbitos estratégicos de nuestra organización, como la gobernanza, la gestión financiera, la gestión de recursos humanos y el liderazgo. Para que sea realmente útil, deberían adaptarse para responder a las necesidades y prioridades específicas de nuestro trabajo en cada contexto e introducirse en los procesos relativos a los proyectos y a las organizaciones.

La planilla contribuye a valorar la capacidad de la Junta Directiva y la gestión ejecutiva al considerar y reflejar cada una de las dimensiones. La planilla se puede aplicar a los ejercicios de autoevaluación o en dinámicas de grupo con los miembros del personal relevantes.

A. Indicadores de desempeño

NIVEL: PROYECTO	NIVEL: ORGANIZACIÓN
→ Calidad y puntualidad de los resultados, según el plan y considerando unos objetivos y resultados deseables preestablecidos	
→ Observaciones recibidas de los actores relevantes del proyecto / la organización (incluidos los donantes) y los beneficiarios sobre la calidad de los resultados	
Desviación presupuestaria según presupuesto previsto, evaluado al final del ciclo del proyecto	Desviación presupuestaria según presupuesto previsto para el núcleo de la organización, evaluado una vez al año
	Encuesta de desempeño del personal, a toda la organización
	Rotación de personal

B. Planilla de monitoreo de los resultados de la Junta Directiva

HASTA QUÉ PUNTO LA JUNTA DIRECTIVA...	En absoluto	Casi nada	En cierta medida	En gran medida	Pruebas disponibles
Está implicada en la planificación estratégica y la gestión de riesgos					
Hace un seguimiento del entorno externo					
Responde a las oportunidades y riesgos que surgen					
Revisa las políticas existentes que responden a las oportunidades y riesgos (internos y externos)					
Hace un seguimiento activo de los resultados, el avance y los planes de sucesión del consejero delegado y la Dirección ejecutiva					
Toma decisiones que reflejan un conocimiento activo de las condiciones de rendimiento (impacto)					
Toma decisiones que reflejan un conocimiento activo de las condiciones financieras					

Acepta la responsabilidad de velar por una financiación adecuada					
Hace un monitoreo del cumplimiento de las políticas, las normas y los códigos					
Acepta la responsabilidad de sus propias operaciones					
Está de acuerdo con las expectativas de los miembros de la Junta Directiva					
Se reúne con la frecuencia necesaria para la buena marcha de la organización					
Desarrolla políticas que responden a la asistencia y a la participación de los miembros de la Junta					
Levanta actas de las reuniones que dejan constancia de las actuaciones de la Junta					

C. Planilla de monitoreo de los resultados de la Dirección ejecutiva

HASTA QUÉ PUNTO LA DIRECCIÓN EJECUTIVA...	En absoluto	Casi nada	En cierta medida	En gran medida	Pruebas disponibles
Hace un monitoreo del entorno externo					
Cumple los compromisos estratégicos del plan de implementación de la organización					
Adopta decisiones operativas y estratégicas a su debido momento					
Responde a las oportunidades y riesgos que surgen					
Revisa las políticas existentes de la organización					
Hace un monitoreo del cumplimiento de las políticas, las normas y los códigos					
Involucra activamente a sus miembros para fijar las prioridades organizativas (p. ej. de la Junta y el personal)					
Es transparente y rinde las debidas cuentas a sus miembros (Junta y personal, entre otros)					
Toma decisiones que reflejan un buen conocimiento de los datos de evaluación y monitoreo					
Toma decisiones que reflejan un buen conocimiento de las condiciones financieras					
Acepta la responsabilidad de velar por una financiación adecuada					
Aceptan la responsabilidad de sus propias operaciones					
Está de acuerdo con las expectativas de los miembros del comité ejecutivo					
Se reúne con la frecuencia necesaria para la buena marcha de la organización					
Crea un entorno laboral que permite a las personas avanzar y que potencia el talento					
Levanta actas de las reuniones que dejan constancia de las actuaciones de la Dirección Ejecutiva					

Transparency International
Secretaría Internacional
Alt-Moabit 96
10559 Berlín
Alemania

Teléfono: +49 - 30 - 34 38 200
Fax: +49 - 30 - 34 70 39 12

ti@transparency.org
www.transparency.org

blog.transparency.org
[facebook.com/transparencyinternational](https://www.facebook.com/transparencyinternational)
twitter.com/anticorruption