



UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA



# GUÍA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO

Liderazgo estratégico con visión neogranadina

José William Castro Salgado  
Liliana Santamaria Ariza  
Daniel Arturo Torres Figueroa



<https://doi.org/10.18359/docinst.7841>



**Editorial  
Neogranadina**

## GUÍA METODOLÓGICA PARA EVALUAR EL IMPACTO EN LA UMNG

© **UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.**

Todos los derechos reservados y se acoge en un todo a la Ley 23 de 1982, artículo 32.

### **Rector**

Mayor General (R) Javier Alberto Ayala Amaya, Ph. D.

### **Vicerrector General**

Brigadier General (R) Arnulfo Traslaviña Sáchica

### **Vicerrector de la sede Campus Nueva Granada**

Coronel (R) Pedro Javier Rojas Guevara

### **Vicerrectoría Administrativa**

Doctora Claudia Ximena López Pareja

### **Vicerrectoría Académica**

Ingeniera Carol Eugenia Arévalo Daza

### **Vicerrectoría de Investigaciones**

Ingeniera Astrid Rubiano Fonseca

### **Autores:**

#### **José William Castro Salgado**

Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva  
Jefe de la Oficina Asesora de Planeación Estratégica  
Correo-e: jose.castro@unimilitar.edu.co  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4986-3694>

#### **Liliana Santamaría Ariza**

Magíster en dirección de procesos estratégicos  
Políticas institucionales - Oficina Asesora de Planeación Estratégica  
Correo-e: liliana.santamaria@unimilitar.edu.co  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4628-8271>

#### **Daniel Arturo Torres Figueroa**

Magíster en estudios interdisciplinarios sobre desarrollo  
Planes y proyectos especiales - Oficina Asesora de Planeación Estratégica  
Correo-e: daniel.torres@unimilitar.edu.co  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6855-6548>





# CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>Generalidades</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Metodología de evaluación de impacto</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>Consideraciones y desafíos</b>	<b>16</b>
<b>5.</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>18</b>



UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA

# Guía metodológica para la evaluación del impacto en la UMNG

## Generalidades

Las múltiples transformaciones de las últimas décadas reflejan la evolución de un mundo globalizado, caracterizado por cambios vertiginosos en los entornos sociales, económicos y tecnológicos. Con este panorama, se han propiciado escenarios caracterizados por la constante búsqueda de la innovación y la competitividad, llevando a que las instituciones puedan adaptarse, emerger y redefinir sus estrategias. En este contexto, la gestión organizacional se convierte en un eje central para fortalecer las capacidades internas, latentes y dinámicas, para fomentar la sostenibilidad a mediano y largo plazo.

En el ámbito de la gestión, los procesos no solo se han restringido a las etapas de formulación e implementación, sino que también han evolucionado hacia la incorporación de la medición como herramienta para asegurar resultados y generar impactos. En este escenario, conceptos como monitoreo, seguimiento y evaluación han ganado protagonismo; sin embargo, el uso indiscriminado y en ocasiones carente de precisión conceptual ha dificultado la adecuada aplicación y ha limitado el potencial de estos como herramientas estratégicas de gestión.

En este sentido, para el desarrollo de esta guía se tendrán las siguientes definiciones:



### Monitoreo

Implica la observación y recolección de datos frecuentes sobre el progreso de un proyecto, enfocándose en el desarrollo de capacidades, recursos y esfuerzos institucionales con el fin de garantizar la obtención de un resultado.



### Seguimiento

Proceso continuo que analiza sistemáticamente los datos del monitoreo para identificar tendencias y posibles ajustes, priorizando el cumplimiento de las actividades y metas propuestas.



### Evaluación

Análisis crítico, periódico y profundo que permite valorar la ejecución, resultados e impactos de un programa, proyecto, estrategia o política en función de los objetivos establecidos.

Entre las diferencias fundamentales, se puede destacar que el monitoreo se centra en la recolección de datos durante la ejecución de actividades, proporcionando información en tiempo real sobre el cumplimiento de las tareas programadas y los recursos utilizados. En contraste, el seguimiento va un paso más allá, pues aporta datos sobre el grado de avance respecto al logro de los resultados esperados. Empero, no aborda los fundamentos que explican por qué las intervenciones generan resultados positivos o negativos, así como tampoco analiza el efecto que estas tienen sobre los grupos beneficiarios de la estrategia planteada (Feinstein y García, 2009)

Por otra parte, la evaluación complementa y suple estas limitaciones, pues ofrece un análisis profundo que permite determinar el grado de cumplimiento de los objetivos a partir de mediciones críticas como la eficiencia (relación entre recursos utilizados y resultados obtenidos), la eficacia (alcance de los objetivos establecidos), el impacto (efectos positivos o negativos sobre los beneficiarios) y la sostenibilidad (capacidad de mantener los beneficios en el tiempo). Como valor agregado, el sistema de medición propuesto considera el entorno altamente cambiante y dinámico, resultado del tránsito de las tecnologías emergentes y convergentes; así mismo, incorpora variables de un ecosistema completo que incluye metodologías orientadas al impacto en: gestión por resultados, sostenibilidad, métricas adaptativas y teoría del valor compartido.

Para el caso de la UMNG las tres funciones son complementarias, pero requieren procedimientos, herramientas y arreglos institucionales diferenciales, por lo que se aplica en momentos específicos y con una periodicidad variable, lo que permite una integración transversal a lo largo de los procesos institucionales. Es así que con esta nueva propuesta de teoría del cambio se pretende consolidar un sistema interrelacionado de herramientas técnicas que, de manera articulada, potencian la capacidad de la institución para gestionar, analizar y mejorar sus intervenciones de manera eficiente y basada en evidencia desde la perspectiva colectiva de la comunidad Neogranadina.

Ahora bien, la gestión de las organizaciones no puede abordarse de manera aislada de su impacto en el entorno o contexto social en el que operan. Tal como lo plantea Morin (2000) en su obra *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro* es necesario replantear el rol de la educación para poder responder a los problemas globales y fundamentales que enfrentan las sociedades. En este sentido, la incorporación de la *teoría del cambio* en los procesos de seguimiento y evaluación constituye una herramienta clave para medir y optimizar la contribución de la UMNG, trascendiendo las funciones tradicionales de docencia, investigación y extensión para generar impactos positivos en múltiples dimensiones, tales como la educativa, epistémico-cognitiva, social, ambiental y organizacional (Aristimuño *et al.*, 2011).

## Objetivo

1

Proporcionar un marco conceptual, metodológico y operativo que sirva de guía a las unidades académicas y administrativas en la medición y análisis de estrategias, políticas, planes, programas y proyectos para la implementación progresiva de la evaluación de impacto desde la perspectiva de la teoría del cambio.

## Metodología de evaluación de impacto

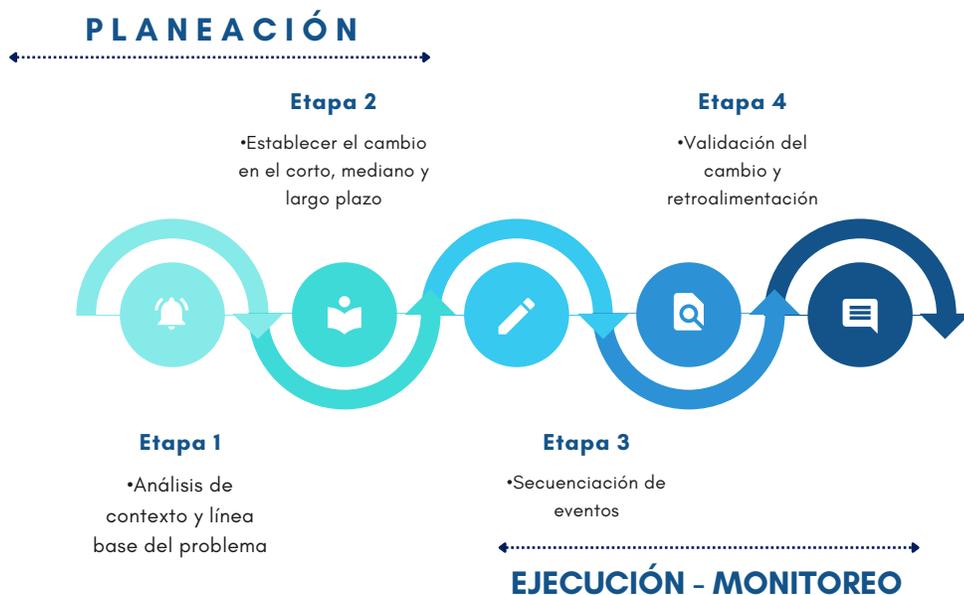
Las instituciones de educación superior (IES) en Colombia, mediante el ejercicio de sus funciones de docencia, investigación y extensión, son el epicentro de la transformación económica y social del país (Moreno-Brid y Ruiz-Nápoles, 2009). Actualmente, las demandas de los grupos de interés respecto al rol de las IES y sus contribuciones a dichas transformaciones han adquirido mayor relevancia, haciendo que sea un elemento fundamental en el direccionamiento estratégico. Responder a estas expectativas insta a la búsqueda de estrategias que permitan establecer resultados tangibles sobre el desarrollo de la gestión.

**La medición de impacto** es una herramienta que permite contrastar, mediante indicadores de resultados cuantitativos o cualitativos, la relación causal o correlación de las transformaciones propuestas atribuibles a las estrategias, planes, proyectos o programas en los grupos y comunidades beneficiarias. De esta manera se dimensiona la efectividad de los recursos (humanos, físicos, financieros, etc.) invertidos, en contraste con los beneficios de usabilidad social y perdurabilidad a lo largo del tiempo, pasos necesarios para un adecuado proceso de gestión de la calidad (Gertler *et al.*, 2011).

En este sentido, la medición del impacto consta de cuatro etapas (ver figura 1) que emplea la teoría del cambio como pasos de preparación para, según Alvarez-Rojas y Preinfalk-Fernández (2018, p.11), “establecer las interacciones lógicas que se dan a lo interno de los resultados [...] entre los distintos niveles de la cadena: actividades, productos, efectos inmediatos, efectos mediatos, impactos finales”.



Figura 1. Etapas de la medición de impacto



Fuente: Adaptado de Vogel (2012).

**La teoría del cambio** es un marco conceptual que define cómo y para qué se produce un cambio deseado en un contexto específico, mediante la identificación, interpretación y aplicación de los resultados intermedios finales, así como los supuestos que concretan acciones de la gestión estratégica frente a los resultados obtenidos.

A partir de estas cuatro etapas inicia el despliegue de la teoría del cambio, mediante la formulación de preguntas que permiten entender qué actividades o acciones debe contemplar la estrategia política, plan, proyecto o programa, que puede conducir a los resultados esperados. A continuación, se detalla cada una de estas etapas. Es importante destacar que cada fase debe contar con una efectiva documentación que permita a los grupos de interés observar los impactos o cambios obtenidos.



## **Etapas 1. Análisis de contexto y línea base del problema**

La identificación de la problemática es el eje primordial en la evaluación de impacto. Esta debe responder a una necesidad sentida, real y caracterizada en cualquiera de los grupos de interés. Posteriormente, se debe recopilar la información del contexto, que permita establecer un marco de referencia para la problemática y con ello documentar las expectativas de cambio de las partes interesadas. Por último, se debe complementar la matriz directamente relacionada con la problemática y su posible cambio, definiendo las relaciones de poder claves, que pueden influir. En la tabla 1 se detallan algunas preguntas de la primera etapa.

Tabla I. Desarrollo de la primera etapa

Etapa de la teoría del cambio		Preguntas clave	Resultado esperado	Supuestos
<p><b>Paso 1:</b> Análisis de línea de base del problema</p>		<p>¿Cuáles son los problemas?</p> <p>¿Cuáles son las expectativas de solución o “cambios clave” esperadas de los grupos o beneficiarios?</p> <p>¿Qué comunidades se ven afectadas (individuos, hogares, grupos, comunidades, ubicaciones geográficas)?</p> <p>¿Cuáles son los indicadores y tendencias pertinentes en este contexto?</p> <p>¿Cuáles son los principales factores sociales, políticos, económicos y tecnológicos que influyen en el tema en este contexto?</p>	<p>Información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Situación actual en el contexto del problema, cómo los problemas afectan actualmente a los grupos o beneficiarios y a los ecosistemas.</li> <li>Evidencia existente sobre los causantes de los problemas en el área temática o el contexto geográfico.</li> <li>Líneas de base sociales para problemas contextuales a nivel macro, desde las cuales realizar un seguimiento de impacto.</li> </ul>	<p>¿Qué se cree que es cierto sobre el contexto? ¿Cuáles son las sabidurías recibidas?</p> <p>¿Cuáles son las cosmovisiones que informan las interpretaciones de la situación de referencia?</p> <p>¿Qué fuentes de conocimiento se han referido?</p> <p>¿Qué perspectiva analítica representan?</p> <p>¿Existen otras fuentes diferentes de interpretación?</p> <p>¿Cuáles son las opiniones e interpretaciones de los grupos y/o beneficiarios sobre las causas y las consecuencias?</p>
	<p><b>Etapa 1</b> Análisis del Contexto</p>	<p><b>Etapa 2:</b> Actores, grupos de interés, redes y relaciones de poder en el contexto</p>	<p>¿Quién puede influir en los cambios clave deseados anteriormente?</p> <p>¿Cuáles son sus incentivos, dinamizadores y agendas?</p> <p>¿Cuáles son las posiciones actuales y las alineaciones entre los grupos de interés e instituciones clave?</p> <p>¿Cuáles son las políticas, prácticas, actitudes y creencias existentes sobre el tema?</p> <p>¿Cuáles son las relaciones de poder (por ejemplo, conflicto, desafío y disenso de los puntos de vista dominantes), y quiénes son las coaliciones activas que abogan por el cambio?</p> <p>¿Qué redes formales e informales los vinculan?</p> <p>¿Cuál es la capacidad existente para responder y utilizar los beneficios esperados de la estrategia, plan, proyecto o programa entre los grupos destinatarios?</p>	<p>Información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Redes y vínculos entre los grupos de interés, las instituciones, la gobernanza y otras organizaciones pertinentes, tanto formales como informales, que tienen el poder de influir en las condiciones en torno al tema.</li> <li>Capacidad para responder y utilizar los beneficios esperados de la estrategia, plan, proyecto o programa entre los grupos destinatarios</li> </ul>

Etapa de la teoría del cambio		Preguntas clave	Resultado esperado	Supuestos
<b>Etapa 1</b> Análisis del Contexto	<b>Paso 3:</b> Receptividad del contexto a nuevas evidencias sobre los temas	¿Existe conflicto, debate o consenso sobre la necesidad/potencial de cambio?  ¿Cuáles son las necesidades reconocidas y no reconocidas?  ¿Dónde hay innovaciones prometedoras?	Información sobre:  • Reconocimiento de la necesidad de cambio en que hay consenso, desafío o innovación sobre las estrategias para abordar problemas.	¿Cuáles de los actores presentes en el proyecto podrían obstaculizarlo?  ¿Cuáles son los caminos para el cambio?  ¿Cuáles son las coaliciones para el cambio?

Fuente: Adaptado de Vogel (2012).

## Etapa 2. Definir el cambio en largo, mediano y corto plazo

La etapa 2 en la teoría del cambio se basa en formular los cambios a los cuales se propone dar solución durante el desarrollo de la estrategia, plan, proyecto, política o programa y su finalización en tres horizontes de tiempo: largo (perdurabilidad y usabilidad social); mediano, (apropiación y adaptación); y corto plazo (uso de la alternativa de solución y propuesta para la aceptación de los cambios). En la tabla 2 se especifican algunas preguntas y resultados esperados para esta fase.



Tabla 2. Desarrollo de la segunda etapa

Etapa de la teoría del cambio		Preguntas clave	Resultado esperado	Supuestos
<b>Etapa 2</b> Definir el cambio en largo, mediano y corto plazo	<b>Contexto</b> <b>Paso 1:</b> Cambio en largo, mediano y corto plazo	¿Cómo cambiará el problema si la estrategia, plan, proyecto, política o programa tiene éxito en su influencia?  ¿Cómo cambiará el comportamiento de los grupos de interés?  ¿Qué cambios en la práctica, nuevas alianzas, nuevas capacidades podrían verse?  ¿Cuál es el periodo de tiempo factible para el cambio a largo plazo, 5 a 10 años después del proyecto?  ¿Cuál es el cambio más importante que debe verse en el contexto, sin el cual la estrategia, plan, proyecto o programa no tiene sentido?  ¿Por qué es eso lo más importante?  ¿Cómo lo definen los grupos de interés?  ¿Para quién es significativo?	• Declaración positiva y plausible del impacto en el que la estrategia, plan, proyecto o programa espera influir, expresada en términos de cambios clave en la situación de referencia, por ejemplo, resultados positivos en los indicadores de pobreza, la vida de las personas y el funcionamiento sostenible de los ecosistemas.	¿Cuáles son las principales barreras, problemáticas o inconvenientes, definidos por la comunidad, para impactos en el largo, mediano y corto plazo?

Fuente: Adaptado de Vogel (2012)

### Etapa 3. Secuenciación de eventos

Después de la formulación realizada en la primera y segunda etapa, correspondientes a la fase de planeación de la teoría del cambio, la tercera etapa contempla la observación durante la ejecución del proyecto, la cual permite establecer las relaciones causales o correlaciones entre la solución-cambio propuesto en la estrategia, plan, proyecto o programa. La tabla 3 brinda orientaciones sobre cómo se puede establecer la secuenciación de eventos.

Tabla 3. Desarrollo de la tercera etapa

Etapa de la teoría del cambio		Preguntas clave	Resultado esperado	Supuestos
<b>Etapa 2</b> Secuenciación de eventos	<b>Paso 1:</b> Largo plazo: Cambios en el conocimiento, cultura, prácticas o las políticas	¿Cuáles son los principales cambios que se necesitan para soportar el impacto deseado?  ¿Qué cambios deben observarse en el sector o la zona geográfica, en términos de nuevas instituciones, mandatos, arreglos de gobernanza, capacidades, procesos o participación, con el objetivo de crear las condiciones para apoyar el impacto en el desarrollo?  ¿Qué evidencia, construcción de relaciones o creación de instituciones se requiere para apoyar el cambio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de señales hacia el cambio a largo plazo, útil para sugerir áreas de indicadores para investigar con monitoreo y evaluación.</li> </ul>	¿Por qué estos cambios parecen ser los más importantes?  ¿Hay otros que faltan?  ¿Hay compensaciones a considerar?
	<b>Paso 2.</b> Mediano plazo: Cambios en las prácticas, políticas, estrategias o asignaciones presupuestarias	¿Qué cambios en las prácticas, políticas, relaciones y redes entre los grupos de los grupos de interés se necesitan a medio plazo para apoyar el cambio a largo plazo?  ¿Qué cambios de comportamiento podrían sugerir que los grupos de interés están dispuestos a abogar y promover un nuevo enfoque basado en la evidencia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de letreros hacia el cambio a mediano plazo, útil para sugerir áreas de indicadores para investigar con monitoreo y evaluación.</li> </ul>	¿Qué más tendría que estar sucediendo para apoyar estos cambios?
	<b>Paso 3.</b> Corto plazo: Conocimiento, actitud y habilidades y usos de la investigación	¿Qué usos de la estrategia, plan, proyecto o programa consideran significativos los grupos de interés?  ¿Qué cambios es probable que se vean influenciados?  ¿Por qué son importantes?  ¿Qué estrategias se necesitan para apoyar estos cambios? (por ejemplo, creación de redes, participación de los grupos de interés, coproducción de aplicaciones, identificando a los líderes del cambio y el diálogo de saberes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de los conocimientos, actitudes y habilidades que necesitan ser apoyados para influir en el cambio, además de estrategias de colaboración y coproducción para apoyarlos.</li> </ul>	¿Cuál es el principal mecanismo de cambio? ¿Es aprendizaje social y coproducción? ¿Es un desarrollo de aplicaciones dirigido por expertos? ¿Hay otros mecanismos causales que podrían desempeñar un papel aquí?



Etapa de la teoría del cambio		Preguntas clave	Resultado esperado	Supuestos
<p><b>Etapa 2</b> Secuenciación de eventos</p>	<p><b>Paso 4.</b> Corto plazo: Conciencia y participación de las partes interesadas</p>	<p>¿Quiénes son los grupos de interés inmediatos que participan desde el comienzo del proyecto?</p> <p>¿Qué usuarios potenciales de la estrategia, plan, proyecto o programa son prioritarios, porque pueden actuar como líderes, patrocinadores o aliados para llegar a grupos interesados más amplios cuyo uso es significativo?</p> <p>¿Qué queremos cambiar sobre su conciencia actual de los problemas?</p> <p>¿Cómo esperamos que reaccionen al proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de colaboradores en la estrategia, plan, proyecto o programa y pares dentro y fuera de los contextos</li> </ul>	<p>¿Quiénes son los grupos de interés obvios?</p> <p>¿Quiénes son los grupos de interés con los que normalmente no trabajaríamos?</p> <p>¿Podrían desempeñar un papel?</p> <p>¿Los grupos de interés ya están alineados o son barreras a la perspectiva?</p> <p>¿Cómo sabremos que los grupos de interés están auténticamente comprometidos?</p> <p>¿Qué cambios de comportamiento se verán?</p>
	<p><b>Paso 5.</b> Estrategia y resultados del programa: Productos de investigación, además de comunicaciones y redes</p>	<p>¿Qué tipo de asociaciones y colaboración necesita construir el equipo del proyecto?</p> <p>¿Qué tipo de relaciones de colaboración necesitamos con los grupos de interés?</p> <p>¿Qué relaciones se necesitan con otros equipos de la estrategia, plan, proyecto o programas?</p> <p>¿Qué aportarán estas relaciones al proyecto?</p> <p>¿Qué estrategias generarán las respuestas y los cambios de comportamiento necesarios para impulsar la teoría del cambio?</p> <p>¿Qué veremos como resultado de nuestras estrategias de compromiso?</p> <p>¿Por qué sucederá eso?</p> <p>¿Qué más debe haber en su lugar para apoyar los cambios que se necesitan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de compromiso con objetivos de cambio claros, vinculados a grupos objetivo, secuenciados en el tiempo.</li> <li>Identificación de respuestas de la audiencia a corto plazo que sugieren un compromiso emergente: un cambio de comportamiento o una respuesta de acción</li> </ul>	

## Etapa 4. Validación del cambio y retroalimentación

En paralelo a la ejecución de la tercera fase, y al finalizar el periodo de la estrategia, plan, proyecto o programa, la cuarta etapa insta a realizar un monitoreo periódico que permita la retroalimentación, así como la validación de los cambios propuestos con los grupos de interés. Esta fase es crucial, ya que las respuestas y percepciones de los grupos de interés son determinantes a la hora de formular o reformular los resultados obtenidos.

Tabla 4. Etapa 4

Etapa de la teoría del cambio		Preguntas clave	Resultado esperado	Supuestos
<p><b>Etapa 4</b> Validación del cambio y retroalimentación – Ejecución del proyecto</p>	<p><b>Secuenciación Paso 1:</b> Cambios a largo plazo – ampliar y salir de los cambios en el conocimiento, la práctica o las políticas</p>	<p>¿De qué manera los grupos de interés están percibiendo o respondiendo a los cambios?</p> <p>¿Se han obtenido los resultados esperados?</p> <p>¿En qué se diferencian los resultados obtenidos de los esperados?</p> <p>¿Es posible realizar ajustes para garantizar los cambios a mediano y largo plazo?</p> <p>¿Qué pasos deben seguir los grupos de interés para apropiarse y adaptarse a los cambios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de brechas entre resultados obtenidos y resultados esperados.</li> <li>• Plan de apropiación, usabilidad y adaptación al cambio.</li> </ul>	<p>¿Cuáles son las principales barreras, problemáticas o inconvenientes, definidos por la comunidad, para impactos en el largo, mediano y corto plazo?</p>

Fuente: Adaptado de Vogel (2012)

De otra parte, una vez se han desarrollado estas etapas de la teoría del cambio, el objetivo es definir la cadena de resultados, cuyo impacto depende directamente de la manera como los grupos y comunidades beneficiarias responden y perciben la estrategia, plan proyecto o programa desarrollado. El nivel de incidencia depende de la relación entre los supuestos, los insumos, las actividades, los productos y los resultados obtenidos (ver figura 2).

Figura 2. Esquema base de relaciones



Fuente: (Gertler et al., 2011)

Para finalizar, el análisis de la cadena de resultados formula los indicadores de impacto no operativos, para evaluar los avances o retrocesos, con el propósito de realizar una combinación entre variables de interés cuantitativas (número de personas, cantidad de servicios, recursos destinados, etc.) y cualitativas (percepciones, valoraciones, prácticas, etc.). Algunas preguntas que permiten establecer estas variables se evidencian en la tabla 5.

Tabla 5. Preguntas para la formulación de indicadores

ITEM	PREGUNTAS CLAVE
Indicadores de Cambio	¿Cuáles serán los resultados esperados más significativos? ¿Qué respuestas de cambio que podemos observar en el ambiente nos permiten determinar si los resultados esperados están teniendo lugar? ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos más significativos, percibidos por los grupos de interés? ¿Qué actividades fueron mejor valoradas por los grupos de interés? ¿Cuál es la usabilidad de los productos por los grupos de interés? ¿Qué resultados no esperados o negativos han tenido lugar debido a nuestras acciones? ¿Qué cambios en las prácticas, conocimientos, herramientas, interacciones, etc., serán necesarios para la adaptación al cambio? En el largo plazo, ¿los cambios continúan implementándose en los grupos de interés? ¿Qué adaptaciones se realizaron en los grupos de interés con el propósito de brindar perdurabilidad al cambio?

Fuente: Adaptado de Vogel (2012)

## Consideraciones y desafíos

En el contexto específico de la UMNG, los procesos de medición han sido implementados tradicionalmente a través de indicadores como la eficiencia, la eficacia y la efectividad (EEE), conforme a los lineamientos de estándares internacionales tales como las normas International Organization for Standardization (ISO). No obstante, la transición hacia sistemas más dinámicos y estratégicos plantea múltiples desafíos para la consolidación de una gestión basada en resultados e impacto. En este sentido, la UMNG ha asumido los retos necesarios para estructurar y consolidar una cultura sistémica de gestión de la excelencia, por lo cual tiene, entre otros, los siguientes retos:



1. Establecer procesos de transición gradual y progresiva que permitan pasar de indicadores tradicionales a sistemas modernos de medición tales como los Key Performance Indicators (KPI), Objectives and Key Results (OKR) y Key Risk Indicators (KRI) con el fin de desarrollar capacidades analíticas y de soporte tecnológico para el monitoreo continuo y la evaluación de impacto.



2. Incorporar líneas base en cada uno de los procesos, de tal manera que estas permitan identificar de forma sistemática las expectativas, necesidades y supuestos, y diseñar hipótesis y obtener los resultados para someter al proceso de retroalimentación. Funcionará como un punto de referencia indispensable para evaluar las desviaciones entre las proyecciones iniciales y los resultados obtenidos, mejorando la capacidad de ajuste y aprendizaje organizacional.



3. Promover la apropiación de la teoría del cambio desde un marco conceptual y de gestión operativa, promoviendo la cultura organizacional para el empoderamiento por parte de la comunidad Neogranadina. De esta manera, desde el nivel operativo se buscará la alineación sistémica de los procesos con los resultados obtenidos, generando un enfoque colectivo hacia la adaptación, para avanzar en la transformación social y el logro de objetivos misionales.



4. Implementar programas de orientación y desarrollo profesional que habiliten el potencial humano de la UMNG para la comprensión y el uso de herramientas digitales convergentes y emergentes para el análisis de datos y la gestión basada en evidencia, y consolidar capacidades clave en la evaluación derivada de la teoría del cambio.



5. Modernizar los sistemas de información y las plataformas tecnológicas de la UMNG para facilitar la recolección, el análisis y la visualización de datos, generando información confiable y actualizada para la toma de decisiones.



6. Enfocar las capacidades, esfuerzos y recursos institucionales en una ruta de innovación sostenible que permita promover cambios de forma permanente al interior de la UMNG, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos institucionales y contribuir de forma relevante a la transformación social, más allá del concepto del triple impacto, en especial sobre los enfoques de crecimiento, el capitalismo regenerativo y la economía circular, entro otros.

## Bibliografía

- Aristimuño, M., Monroy, C., y Guaita, W. (2011, August). La responsabilidad social universitaria: Indicadores para su evaluación en instituciones de educación superior. *In 9th Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information Technology and Computational Tools for Sustainable Development*. [https://www.researchgate.net/publication/260266967\\_La\\_Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria\\_Indicadores\\_para\\_su\\_evaluacion\\_en\\_Instituciones\\_de\\_Educacion\\_Superior](https://www.researchgate.net/publication/260266967_La_Responsabilidad_Social_Universitaria_Indicadores_para_su_evaluacion_en_Instituciones_de_Educacion_Superior)
- Alvarez-Rojas, J. y Preinfalk-Fernández, M. (2018). Teoría del Programa y Teoría del Cambio en la Evaluación para el Desarrollo: Una revisión teórico-práctica. *Revista ABRA*
- Gertler, P., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, B. y Vermeersch, C. (2011). *Impact evaluation in practice*. World Bank
- Feinstein, O., y García Moreno, M. (2015). *Seguimiento y evaluación. Construyendo gobiernos efectivos*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Morin, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Santillana
- Moreno-Brid, J. y Ruiz-Nápoles. (2009). *La educación superior en América Latina*. CEPAL
- Vogel, I. (2012). *ESPA guide to working with Theory of Change for research projects*. ESPA Programme.





UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA

*"La evaluación de impacto no es solo un instrumento técnico, sino un puente entre las decisiones tomadas y el cambio que se aspira generar en la realidad."*

**Michael Quinn Patton**

Liderazgo estratégico con visión neogranadina