



Pacto Global
Red Chile

Hoja de Ruta para la Evaluación de Impacto en programas de educación





Contenido

Introducción: De la intención a la evidencia en el ODS 4

01

¿Por qué evaluar? El valor estratégico de la medición y la evaluación de impacto

- 1.1 La evaluación como herramienta de aprendizaje y mejora continua
- 1.2 Beneficios de la evaluación
- 1.3 Consideraciones mínimas para la evaluación de un programa

02

El Ciclo de la Evaluación

- 2.1 El Universo de la Evaluación: Tipos, Objetivos y Métodos
 - 2.1.2 Evaluación teórica: estructurando una respuesta coherente
 - 2.1.3 Evaluación de procesos: asegurando la calidad de la implementación
 - 2.1.4 Evaluación de resultados: identificando cambios observados
 - 2.1.5 Evaluación de impacto: estableciendo causalidad
 - 2.1.6 Evaluación de eficiencia: optimizando recursos y resultados

03

Abordando las metodologías

- 3.1 Alineación estratégica y el rol de los patrocinadores internos
- 3.2 Enfoques cualitativos: explorar el “por qué”
- 3.3 Enfoques cuantitativos: medir resultados y evolución
- 3.4 Enfoques mixtos
- 3.5 Diagnóstico práctico: ¿Cómo están evaluando las empresas del Grupo de Empresas Líderes por el ODS 4 de Pacto Global?



04

Variables e indicadores clave

4.1 Definición de variables: ¿Qué datos recolectar y cómo?

4.1.1 La teoría de cambio como punto de partida

4.1.2 Variables de proceso y variables de resultados

4.1.3 Selección estratégica de variables

4.2 Indicadores cuantitativos y cualitativos de éxito

4.2.1 La matriz de indicadores de resultados

4.2.2 Indicadores de proceso e indicadores de resultados

4.2.3 Fórmula de cálculo y medios de verificación

4.2.4 Criterios para construir buenos indicadores

4.2.5 Documentación del sistema de indicadores

4.2.6 Errores frecuentes en la construcción de indicadores

4.2.7 Los criterios CAD como marco de referencia

4.3 La línea de base

05

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

06

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

07

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

08

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

09

Conclusiones y tendencias

¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias

Resumen Ejecutivo

El sector privado chileno ha demostrado un compromiso innegable con el desarrollo educativo. Según el diagnóstico inicial del Grupo de Empresas Líderes (GEL) del ODS 4 de Pacto Global Chile, el 90% de las empresas encuestadas reporta acciones de apoyo a la educación. Sin embargo, este mismo estudio reveló un nudo crítico: la carencia de mediciones rigurosas sobre el impacto de estas iniciativas dificultando su integración en la estrategia central del negocio y limitando su visibilidad organizacional.

En el actual escenario corporativo, donde los estándares de divulgación de sostenibilidad exigen pasar de la narrativa a la evidencia comprobable, la evaluación de impacto ha dejado de ser un ejercicio puramente académico para convertirse en una herramienta de gobernanza.

Con el apoyo técnico de la oficina para Latinoamérica y el Caribe del Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL LAC) y la **Corporación Bien Público**, esta Hoja de Ruta propone un cambio de paradigma: entender la evaluación no como un control de cumplimiento, sino como el principal motor de aprendizaje organizacional y optimización de recursos.

Este documento guía a los equipos encargados de la inversión social a través del ciclo evaluativo, **ofreciendo metodologías cualitativas y cuantitativas adaptables al nivel de madurez de cada programa.**

Mediante casos prácticos de empresas en Chile y herramientas de autodiagnóstico, se demuestra que transitar hacia intervenciones basadas en evidencia es una vía fundamental para aumentar la certeza sobre los resultados y orientar mejores decisiones, consolidando de manera transparente y verificable el aporte empresarial a la Agenda 2030.





PRÓLOGO

Margarita Ducci

*Directora Ejecutiva de
Pacto Global Chile*



**La educación es uno de los grandes motores
habilitantes de todos los Objetivos de Desarrollo
Sostenible.**

Sin una educación de calidad, inclusiva y equitativa, la aspiración de erradicar la pobreza, reducir las desigualdades, generar mejores oportunidades de empleo, impulsar la innovación o avanzar decididamente en la acción climática, se vuelve mucho más difícil de alcanzar.

El ODS 4 nos plantea, por ello, un desafío de enorme trascendencia: no basta con asegurar el acceso a la educación; debemos procurar que los aprendizajes sean significativos, pertinentes y transformadores, y que permitan a las personas desarrollar capacidades para enfrentar un mundo laboral y social en permanente cambio.

En este escenario, el rol del sector privado ha evolucionado de manera profunda. Las empresas ya no son meros espectadores ni financiadores pasivos de iniciativas educativas. Cada vez más están llamadas a convertirse en agentes activos de transformación, capaces de aportar recursos, conocimientos, innovación, capacidad de gestión y articulación con otros actores.



Desde Pacto Global Chile hemos podido observar muy de cerca este compromiso. Son numerosas las empresas que hoy impulsan programas vinculados con educación, formación técnica, empleabilidad, desarrollo de competencias, apoyo a comunidades educativas y educación para el desarrollo sostenible. Se trata de esfuerzos relevantes, muchas veces sostenidos en el tiempo y realizados con una genuina voluntad de contribuir al desarrollo del país.

Sin embargo, ese compromiso nos plantea también una responsabilidad adicional: ser capaces de conocer con mayor precisión el efecto que están teniendo nuestras acciones.

A medida que nos acercamos al año 2030, la urgencia de la Agenda de Desarrollo Sostenible nos exige avanzar desde las buenas intenciones hacia resultados cada vez más verificables. Debemos responder de manera responsable a las metas del ODS 4, especialmente en ámbitos tan relevantes como el acceso equitativo a la formación técnica y profesional, el desarrollo de competencias para la empleabilidad y la educación para el desarrollo sostenible.

Para lograrlo, necesitamos transitar hacia una inversión social cada vez más basada en evidencia. Evaluar nuestros programas educativos no significa solamente rendir cuentas o demostrar resultados. Significa, fundamentalmente, aprender. Nos permite comprender qué está funcionando, qué debemos corregir, dónde conviene concentrar nuestros esfuerzos y qué iniciativas tienen potencial para crecer, replicarse o alcanzar a un mayor número de personas.

Este documento, impulsado por el Grupo de Empresas Líderes por el ODS 4 de Pacto Global Chile, busca precisamente acompañar a las organizaciones en ese camino. Y uno de sus principales méritos es reconocer que no todas las empresas ni todos los programas se encuentran en el mismo nivel de madurez evaluativa. No existe una única metodología ni es necesario comenzar por las herramientas más sofisticadas. Lo importante es avanzar progresivamente, formular las preguntas adecuadas y construir las capacidades necesarias para generar información útil y confiable.

La Hoja de Ruta aborda, por ello, las distintas etapas del proceso de evaluación: desde la definición del problema y la teoría de cambio hasta la construcción de indicadores, las líneas de base, la combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas, la evaluación de resultados y, cuando las condiciones lo permiten, la evaluación de impacto.

Pero quizás su aporte más valioso sea promover un verdadero cambio de cultura dentro de las organizaciones: pasar de registrar actividades y resultados inmediatos a preguntarnos qué cambios estamos generando y cómo podemos hacerlo mejor.



En Pacto Global creemos profundamente en el valor de estas alianzas y en la capacidad de la colaboración para multiplicar el impacto de las iniciativas individuales.

Esta Hoja de Ruta constituye, por tanto, una herramienta práctica, pero también una invitación a preguntarnos con mayor rigor qué impacto estamos generando; a aprender de nuestros resultados; a compartir experiencias y evidencia; y a incorporar este aprendizaje en las decisiones estratégicas de nuestras organizaciones.

Medir con rigor no debilita el valor de una iniciativa; por el contrario, lo fortalece. Nos permite demostrar de manera más transparente nuestra contribución, optimizar los recursos disponibles y aumentar las posibilidades de generar transformaciones duraderas.

Ese es el desafío que hoy tenemos como sector privado: avanzar de la intención a la evidencia, y de la evidencia a mejores decisiones y mayor impacto.

Espero que este documento contribuya a ese propósito y que se convierta en una guía útil para muchas empresas que desean fortalecer sus programas educativos y su contribución al ODS 4.

Porque detrás de cada indicador, de cada metodología y de cada evaluación hay algo mucho más importante: personas, oportunidades y futuros que queremos ayudar a construir. Y asegurar que nuestros esfuerzos efectivamente contribuyan a mejorar esos futuros es, probablemente, una de las formas más genuinas de comprometernos con el desarrollo sostenible de Chile.



PRÓLOGO

María Julia Arana

Consultora externa y coordinadora del GEL ODS 4



Pasar de la buena intención a la evidencia no es un proceso que ocurra de la noche a la mañana, ni tampoco es un camino que las organizaciones deban recorrer en solitario. Este documento nace precisamente de esa convicción.

Sabemos que hoy el mayor desafío no es solo ejecutar iniciativas de valor, sino tener la capacidad técnica de medir, evaluar y reportar el impacto real que estas generan para conectar genuinamente con los grupos de interés y rendir cuentas con transparencia.

La **“Hoja de Ruta para la Evaluación de Impacto en programas de educación”** es el resultado de un intenso proceso de articulación y trabajo colaborativo liderado por las 25 empresas del Grupo de Empresas Líderes (GEL) por el ODS 4 de Pacto Global Chile. Para materializar esta guía, estructuramos un riguroso plan de trabajo los años 2025 y 2026, que incluyó doce sesiones plenarias del GEL ODS 4 y cinco reuniones adicionales de nuestro comité técnico interno. En cada uno de estos encuentros nos propusimos un objetivo claro: elevar el estándar de la conversación sobre evaluación de impacto y detectar herramientas para poder facilitar su implementación. Para ello, invitamos a expositores de alto nivel y analizamos metodologías de frontera que nos permitieran nutrir este documento con las mejores prácticas del ecosistema de apoyo.



Este esfuerzo de sistematización nos permitió plasmar en estas páginas experiencias reales que demuestran cómo el sector privado chileno ya está tomando decisiones estratégicas basadas en la evidencia. A través de los casos de CMPC (con sus programas Criando y Creciendo e HIPPY Chile), Anglo American (Modelo Pionero), Falabella (Haciendo Escuela), BCI (Liderazgo Enseña Chile), ISA Energía (Alianza Santo Tomás), UDLA (Programa de Intervención Comunitaria), y la iniciativa conjunta de KidZania y Minera Collahuasi, visibilizamos que no existe una única forma de medir, pero sí un imperativo común por aprender de los resultados y adaptar las intervenciones.

El objetivo de este documento es eminentemente práctico: entregar a los equipos corporativos un paso a paso claro que los acompañe desde el diseño de una Teoría de Cambio y la definición de indicadores, hasta la selección de la metodología adecuada para cada nivel de madurez evaluativa. Por supuesto, este material no habría sido posible sin el compromiso de las empresas participantes y el invaluable aporte metodológico de nuestros aliados técnicos estratégicos, J-PAL LAC y Corporación Bien Público.

El propósito final de este documento es convertirse en una herramienta viva. Queremos que sirva para que los equipos internos tomen decisiones más informadas, optimicen sus recursos y logren comunicar, con evidencia sólida, el verdadero poder transformador que tiene el sector privado en la educación.

INTRODUCCIÓN

De la Intención a la evidencia en el ODS 4



A principios de 2024, el estudio *“El aporte de las empresas de Pacto Global Chile al cumplimiento del ODS 4”*, desarrollado por el Grupo de Empresas Líderes del ODS 4 de Educación, nos enfrentó a una paradoja reveladora. El diagnóstico mostró una altísima disposición del sector privado: el 90% de las empresas encuestadas, de un total de 61 empresas, reportaba acciones de apoyo a la educación.

Sin embargo, también evidenció un nudo crítico fundamental: la profunda brecha en la evaluación de impacto de estos programas. El estudio concluyó que la falta de métricas rigurosas y la ausencia de una cultura de evaluación formal llevaban a que muchas iniciativas educativas fueran percibidas como “compartimentos estancos” o meros gastos filantrópicos, desconectados del corazón estratégico del negocio y, a menudo, subreportados.

Fue precisamente la constatación de esta brecha la que movilizó al Grupo de Empresas Líderes (GEL) del ODS 4 a trabajar durante 2025 y 2026 en una iniciativa que aborde los desafíos y oportunidades de la evaluación de impacto en programas educativos. Comprendimos que para que el sector privado sea un agente verdaderamente transformador, no basta con la buena intención; es imperativo transitar hacia la inversión social basada en la evidencia. Para responder a este desafío, el GEL ODS 4 ha recibido el apoyo de dos organizaciones aliadas, J-PAL LAC y Corporación Bien Público, quienes nos han apoyado técnicamente para poder desarrollar el presente documento.



El ciclo de la evaluación

Este documento es el resultado del esfuerzo colaborativo impulsado por el Grupo de Empresas Líderes (GEL) por el ODS 4 de Pacto Global Chile, una instancia conformada por 25 empresas comprometidas con el desarrollo educativo.

Para materializar esta Hoja de Ruta, durante los años 2025 y 2026 se estructuró un comité de trabajo interno encargado de levantar y consolidar los contenidos. Este equipo estuvo integrado por:

- Loreto Jara (Fundación Anglo American),
- Alejandra Araya (UDLA),
- Elías Burgos Izamit (BCI),
- Percy Bedwell Rodríguez (Fundación Educacional Arauco),
- Silvana Trigo y Pía Mora (KidZania),
- Marianne Haramoto (Empresas COPEC),
- Jaime López (Dimerc),
- Carolina Soto (Buin Zoo).

Todo este proceso de diseño y validación metodológica contó con el respaldo de J-PAL LAC y la Corporación Bien Público en su calidad de aliados técnicos estratégicos.

Asimismo, la construcción de este documento se nutrió activamente de las sesiones y reuniones virtuales sostenidas por el GEL ODS 4, incorporando la experiencia práctica y el rigor analítico de destacados expositores del ecosistema. Reconocemos y agradecemos profundamente las valiosas presentaciones de Marcela Sáez de Cea, Directora de Desarrollo y Evaluación de Fundación Educacional Arauco; Martha Kluttig, Directora de Investigación e Innovación del Centro de Medición MIDE UC de la Pontificia Universidad Católica de Chile; Gabriel Durán Escobar, Coordinador del Área de Estudios de Fundación San Carlos de Maipo; María Ignacia Ossa y Oscar Osorio, en representación de la Corporación Bien Público; y Valentina Olivares, del área de Educación y Capacitación de J-PAL LAC.



Es fundamental destacar que esta Hoja de Ruta no es un destino ni un manual normativo rígido; es un camino. La hemos concebido como un recorrido progresivo orientado a la mejora continua, reconociendo que cada organización se encuentra en una etapa de madurez distinta. Es una herramienta viva que busca guiar a los equipos de sostenibilidad, recursos humanos y fundaciones corporativas para que aprendan a sistematizar sus esfuerzos y a optimizar el valor que entregan y reciben.

Nuestro compromiso final es con la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

Integrar la evaluación de impacto es la única manera de asegurar y demostrar que nuestras intervenciones corporativas están moviendo genuinamente la aguja del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (Educación de Calidad). Al medir con rigor, dejamos de suponer y empezamos a garantizar que los recursos invertidos se traducen en competencias reales, mayor empleabilidad y desarrollo humano, impactando de forma directa y comprobable en metas críticas como el acceso equitativo a la educación técnica (meta 4.3) y la educación para el desarrollo sostenible (meta 4.7).



Este recorrido comienza por un cambio de paradigma: entender la evaluación no como una auditoría o un resultado, sino como nuestra mayor herramienta de aprendizaje organizacional.

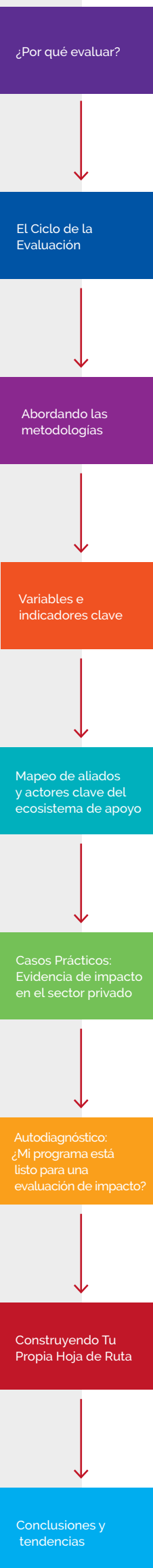
CAPÍTULO 1



¿Por qué evaluar? El valor estratégico de la medición y la evaluación de impacto



- 1.1 La evaluación como herramienta de aprendizaje y mejora continua
- 1.2 Beneficios de la evaluación
- 1.3 Consideraciones mínimas para la evaluación de un programa



1.1 La evaluación como herramienta de aprendizaje y mejora continua

En el desarrollo de programas educativos impulsados por empresas, la evaluación no debe entenderse únicamente como un mecanismo de control, seguimiento o rendición de cuentas. Su valor estratégico radica, principalmente, en su capacidad para transformarse en una herramienta de aprendizaje organizacional que permite fortalecer decisiones, ajustar intervenciones y mejorar continuamente la contribución que las empresas realizan al desarrollo educativo.

Evaluar implica emitir juicios informados sobre una intervención, ya sea un programa, proyecto o iniciativa, en función de los objetivos que se buscan alcanzar. A diferencia del monitoreo, que se orienta a registrar de manera periódica avances e indicadores, la evaluación permite interpretar esa información, analizar su significado y extraer aprendizajes útiles para la toma de decisiones.

En este sentido, la evaluación constituye un proceso reflexivo que permite a las organizaciones comprender con mayor profundidad qué está ocurriendo con sus programas, identificar fortalezas y debilidades, y reconocer oportunidades de mejora.

Este enfoque resulta particularmente relevante en iniciativas vinculadas al ODS 4 de Educación de Calidad, donde las intervenciones suelen abordar desafíos complejos, multicausales y profundamente determinados por el contexto. En estos casos, evaluar permite trascender intuiciones o percepciones iniciales y avanzar hacia decisiones sustentadas en evidencia. Por lo tanto, permite demostrar la contribución de las organizaciones y empresas a la consecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4.

Más allá de medir resultados, evaluar permite construir una cultura organizacional orientada al aprendizaje. Esto implica asumir que todo programa puede perfeccionarse y que incluso aquellos resultados que no cumplen plenamente las expectativas pueden transformarse en insumos valiosos para rediseñar estrategias futuras.

Cuando una organización evalúa, no solo fortalece su propia capacidad de gestión, sino que también genera conocimiento transferible para otros actores. De esta manera, la evaluación deja de ser un ejercicio interno y se convierte en una contribución al ecosistema educativo más amplio.



1.2 Beneficios de la evaluación

Incorporar procesos evaluativos en programas educativos genera beneficios que trascienden la medición puntual de resultados. Su aporte está estrechamente vinculado con la capacidad de las organizaciones para orientar estratégicamente sus recursos y maximizar el valor social de sus intervenciones.

Uno de sus principales beneficios es mejorar la calidad de la toma de decisiones. Contar con evidencia permite reemplazar supuestos por información concreta, facilitando ajustes oportunos en el diseño y ejecución de los programas.

Asimismo, la evaluación favorece una asignación más eficiente de recursos. En un contexto donde las empresas deben priorizar cuidadosamente sus inversiones sociales, disponer de información sobre qué estrategias generan mejores resultados permite orientar esfuerzos hacia aquellas iniciativas con mayor potencial transformador.

Otro beneficio fundamental es su capacidad para distinguir entre programas que efectivamente generan cambios y aquellos que, aun siendo bien intencionados, no logran producir los efectos esperados. Esta distinción resulta especialmente relevante en educación, donde la percepción de utilidad de una intervención no siempre se traduce en mejoras reales para las comunidades beneficiarias.

La evaluación también permite identificar oportunidades de escalamiento y replicabilidad. Cuando una intervención demuestra efectividad, la evidencia facilita su expansión a otros territorios, públicos o contextos organizacionales, ampliando su alcance e impacto.

Finalmente, evaluar fortalece la legitimidad de la acción empresarial. Las organizaciones que someten sus iniciativas a procesos rigurosos de análisis demuestran un compromiso concreto con la transparencia, la mejora continua y la generación de valor social verificable.

En este sentido, evaluar no solo permite saber si una intervención funciona; permite, sobre todo, comprender cómo mejorarla y cómo amplificar su contribución.



1.3 Consideraciones mínimas para la evaluación de un programa

No todos los programas se encuentran, desde su origen, en condiciones de ser evaluados del mismo modo. Antes de avanzar hacia procesos evaluativos más complejos, es necesario asegurar ciertas condiciones básicas que permitan que la evaluación sea pertinente, útil y metodológicamente sólida.

La primera condición es contar con una **comprensión clara del problema que se busca abordar**. Toda intervención debe partir de un diagnóstico que permita identificar la naturaleza de la necesidad, sus causas, la población afectada y las particularidades del contexto en el que se inserta. Sin esta base, existe el riesgo de diseñar soluciones desconectadas de la realidad.

En segundo lugar, resulta indispensable que el **programa cuente con objetivos explícitos y coherentes**. Evaluar requiere saber con claridad qué cambio se espera generar y cómo este se relaciona con las actividades propuestas.

Un tercer elemento fundamental es la existencia de una lógica causal claramente definida. **Toda intervención debe poder explicar de qué manera sus acciones conducirán a los resultados esperados.** Herramientas como la teoría de cambio permiten ordenar esta relación y explicitar los supuestos que sustentan el diseño programático.

También es necesario considerar la disponibilidad de información. La evaluación requiere datos confiables, indicadores pertinentes y, cuando sea posible, información de línea base que permita comparar la situación antes y después de la intervención.

Por último, es fundamental reconocer que la evaluación debe **responder al nivel de madurez del programa**. Una evaluación de impacto puede ayudar a tomar decisiones del diseño de un programa (por ejemplo, si incluir o no cierto componente), pero realizar una evaluación de impacto en una iniciativa que no definiciones mínimas puede generar resultados poco útiles y desviar recursos que podrían destinarse a otros fines.

Evaluar adecuadamente no implica aplicar siempre la metodología más sofisticada, sino seleccionar aquella que mejor responda a las preguntas que la organización necesita resolver en cada momento del ciclo del programa. Es importante reforzar que el esfuerzo evaluativo debiera ser proporcional a la escala, madurez, complejidad y nivel de incertidumbre de la intervención.

CAPÍTULO 2



Tipos de evaluación



2.1 El Universo de la Evaluación: tipos, objetivos y métodos



En el ámbito de los programas sociales y educativos, la evaluación de impacto se refiere a identificar los cambios **causados** por un programa.

A pesar de que precisamos una evaluación de impacto para saber si un programa cumple con sus objetivos, una evaluación de impacto robusta se nutre de otros tipos de evaluación.

La evaluación de impacto no es un punto de partida, sino el resultado de un proceso más amplio y secuencial que incluye etapas donde se diagnostican los problemas que el programa pretende abordar, se diseñan intervenciones y se valida su coherencia.

Una evaluación de resultados puede permitir determinar si se alcanzaron los resultados esperados; la evaluación de impacto responde a una pregunta adicional: si esos cambios fueron efectivamente causados por el programa.

Intentar avanzar directamente hacia una evaluación de impacto sin haber abordado estas etapas previas puede no solo ser ineficiente, sino también conducir a conclusiones erróneas. Por ejemplo, un programa podría no mostrar resultados no porque su enfoque sea inadecuado, sino porque fue implementado de manera deficiente o porque el problema inicial no fue correctamente diagnosticado.

Comprender la evaluación como un ciclo o una hoja de ruta con varias etapas permite a las organizaciones adoptar un enfoque más estratégico, donde cada tipo de evaluación cumple una función específica y responde a distintas preguntas. Este enfoque no solo mejora la calidad del análisis, sino que también fortalece el diseño, la implementación y, en última instancia, el impacto de los programas educativos.





2.1 El Universo de la Evaluación: tipos, objetivos y métodos

El proceso evaluativo tiene etapas interrelacionadas, donde cada tipo de evaluación aporta información clave para la toma de decisiones. Lejos de ser excluyentes, estas evaluaciones son complementarias y deben aplicarse de acuerdo con el momento y las necesidades del programa.

2.1.1 Evaluación de necesidades: el punto de partida

Todo proceso evaluativo comienza con una pregunta fundamental: **¿qué problema se busca resolver?** La evaluación de necesidades permite responder esta interrogante a través de un análisis profundo de la realidad que se desea transformar.

En esta etapa, se busca comprender la naturaleza del problema, su magnitud, sus causas y la población afectada. Un elemento central es reconocer que los desafíos educativos son, por lo general, multicausales, lo que implica que una misma problemática puede tener múltiples factores que la originan y reproducen.

Este análisis permite no solo delimitar el problema, sino también identificar qué aspectos de este pueden ser abordados por una intervención específica. En este sentido, la evaluación de necesidades contribuye a evitar diseños programáticos desconectados de la realidad o basados en supuestos no validados.

Para realizar este análisis, se puede recurrir tanto a fuentes primarias como secundarias. Las fuentes primarias implican el levantamiento directo de información, por ejemplo, mediante entrevistas con actores clave y personas expertas, grupos focales o encuestas. Las fuentes secundarias, en cambio, corresponden al uso de información recopilada previamente para otros fines, como datos censales, registros administrativos, estudios académicos u otras fuentes documentales.

Asimismo, esta etapa invita a revisar qué otras iniciativas existen para abordar la misma problemática, así como la evidencia disponible sobre su efectividad. Este ejercicio resulta clave para no duplicar esfuerzos y para aprender de experiencias previas.



2.1.2 Evaluación teórica: estructurando una respuesta coherente

Una vez comprendido el problema, el siguiente paso consiste en traducir ese diagnóstico en una intervención concreta. La **evaluación de diseño** se orienta a construir una respuesta coherente, donde exista una relación clara entre el problema identificado, los objetivos del programa y las actividades que se implementarán.

En esta etapa, las organizaciones definen qué buscan lograr, con quiénes trabajarán y a través de qué mecanismos esperan generar cambios. Se trata de un momento clave para asegurar que el programa tenga una estructura lógica y que sus distintos componentes estén alineados entre sí. La evaluación teórica pone énfasis en la lógica causal, es decir, busca responder si existe una relación plausible entre sus actividades y los resultados esperados.

En esta etapa, herramientas como la **teoría de cambio** permiten representar de manera estructurada la secuencia de eventos que se espera que ocurra: desde la implementación de actividades hasta la generación de resultados en la población objetivo.

Este ejercicio es fundamental, ya que obliga a explicitar los supuestos que muchas veces permanecen implícitos en el diseño de los programas. Al hacerlo, permite identificar posibles debilidades o inconsistencias antes de que la intervención sea implementada.

Además, la evaluación teórica incorpora la revisión de evidencia existente, lo que permite contrastar la propuesta del programa con experiencias previas y aumentar la probabilidad de éxito.

Un diseño sólido no garantiza por sí solo el éxito de una intervención, pero sí constituye una condición necesaria para que esta pueda ser implementada y evaluada de manera adecuada.

2.1.3 Evaluación de procesos: asegurando la calidad de la implementación

Una vez que el programa está diseñado, la evaluación de procesos se enfoca en analizar **cómo se está implementando la intervención en la práctica**.

En esta etapa, la pregunta central es si se están cumpliendo las diferentes actividades y productos de la teoría de cambio de acuerdo con lo planificado. Esto incluye revisar la calidad de la ejecución, el cumplimiento de actividades, la cobertura alcanzada y las posibles desviaciones respecto al diseño original.

La evaluación de procesos resulta especialmente relevante porque permite interpretar adecuadamente los resultados del programa. Sin este análisis, es difícil distinguir si un resultado negativo se debe a un problema en el diseño de la intervención o a fallas en su implementación.

De este modo, esta etapa cumple un rol clave en la mejora continua, ya que permite introducir ajustes operativos que fortalecen el funcionamiento del programa.



2.1.4 Evaluación de resultados: identificando cambios observados

La evaluación de resultados tiene como objetivo medir los cambios observados en la población beneficiaria durante o después de la intervención.

A diferencia de las etapas anteriores, aquí el foco se traslada hacia los **efectos del programa**, tales como mejoras en aprendizajes, cambios en comportamientos o acceso a nuevas oportunidades.

Sin embargo, es importante reconocer que este tipo de evaluación **no permite establecer una relación causal directa entre el programa y los resultados observados**. Es decir, no puede determinar con certeza si los cambios se deben exclusivamente a la intervención o a otros factores externos.

Aun así, la evaluación de resultados constituye un insumo valioso para comprender el desempeño general del programa y orientar decisiones futuras.

2.1.5 Evaluación de impacto: estableciendo causalidad*

La evaluación de impacto busca responder: **¿los cambios observados fueron causados por el programa?**

Para ello, se requiere comparar la situación de los beneficiarios con un escenario contrafactual, es decir, con lo que habría ocurrido en ausencia de la intervención. Este tipo de análisis permite aislar el efecto del programa y estimar su contribución real a los cambios observados.

Las evaluaciones de impacto suelen utilizar metodologías rigurosas, como evaluaciones aleatorizadas o diseños cuasi-experimentales, que permiten establecer relaciones causales con un alto grado de confianza.

No obstante, su implementación requiere condiciones específicas, tanto en términos metodológicos como operativos. Por esta razón, resulta fundamental que el programa haya avanzado previamente por las etapas del ciclo evaluativo, asegurando que su diseño sea sólido y su implementación consistente.

Se recomienda diseñar la evaluación de impacto en forma simultánea al diseño del programa, ya que diseñar e implementar una evaluación de un programa que ya está operativo es considerablemente más complejo.

2.1.6 Evaluación de eficiencia: optimizando recursos y resultados

Finalmente, la evaluación de eficiencia permite analizar la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para alcanzarlos.

En un contexto donde las empresas deben gestionar cuidadosamente sus inversiones sociales, esta evaluación resulta clave para determinar si una intervención no solo es efectiva, sino también sostenible, escalable y mejor que las otras alternativas disponibles. Aquí se pone en juego el concepto de costo-efectividad. Para decisiones de inversión y eventual escalamiento no solo interesa saber si un programa genera resultados o impacto, sino cuánto cuesta generar una unidad de ese resultado y cómo se compara con alternativas. Esto conecta directamente la evaluación con mejores decisiones de asignación de recursos.

A través de este análisis, las organizaciones pueden identificar oportunidades para optimizar costos, mejorar la asignación de recursos y maximizar el valor generado por sus programas.

* Sobre consideraciones éticas de evaluaciones aleatorizadas revisar el documento de J-PAL LAC de la página 73.

CAPÍTULO 3



Abordando las metodologías



- 3.1 Alineación estratégica y el rol de los patrocinadores internos
- 3.2 Enfoques cualitativos: explorar el “por qué”
- 3.3 Enfoques cuantitativos: medir resultados y evolución
- 3.4 Enfoques mixtos
- 3.5 Diagnóstico práctico: ¿Cómo están evaluando las empresas del Grupo de Empresas Líderes por el ODS 4 de Pacto Global?



Uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones al momento de evaluar programas educativos es decidir cómo medir aquello que buscan transformar. En la práctica, no existe una metodología universal ni una única forma correcta de evaluar.

Las herramientas que resultan útiles para una organización pueden no ser las más adecuadas para otra, dependiendo del tipo de programa, sus objetivos, recursos disponibles y nivel de madurez en evaluación.

En este sentido, avanzar hacia una cultura de evaluación no implica comenzar inmediatamente con metodologías complejas o costosas, sino **desarrollar progresivamente capacidades para recoger información útil, tomar decisiones y aprender de la implementación.**

La experiencia muestra que las metodologías de evaluación cumplen distintos propósitos. Algunas permiten medir cobertura, participación o cambios observables en el tiempo; otras ayudan a comprender experiencias, contextos y factores que explican por qué ciertos resultados ocurren o no ocurren. Por ello, más que pensar las metodologías como categorías excluyentes, resulta más útil entenderlas como herramientas complementarias dentro de un proceso continuo de aprendizaje organizacional.





3.1 Alineación estratégica y el rol de los patrocinadores internos

Antes de definir si la medición requerirá instrumentos cualitativos, cuantitativos o mixtos, la selección metodológica debe estar anclada en una doble validación estratégica. La evidencia demuestra que las metodologías de evaluación más robustas fracasan si operan desconectadas de las metas del negocio o si carecen de respaldo político interno.

Por ello, el diseño del modelo de evaluación debe estructurarse en dos niveles de alineación:

- **Alineación hacia la estrategia de largo plazo de la organización:** La metodología de evaluación y el programa en su conjunto no pueden correr por un carril paralelo. Los indicadores que se decida levantar deben conversar directamente con los objetivos estratégicos de la compañía, ya sea para nutrir las metas de sostenibilidad corporativa, fortalecer la licencia social para operar, mitigar riesgos en los territorios o responder a marcos internacionales de reportabilidad no financiera.
- **Alineación con la estrategia del área responsable:** A nivel táctico, el enfoque metodológico debe hacer sentido para el área que lidera y financia la implementación (Sostenibilidad, Asuntos Corporativos, Recursos Humanos o Fundaciones). Los datos generados deben ser útiles para resolver sus propios desafíos operativos y fundamentar la asignación de recursos y el valor social generado.

Cabe destacar que esta alineación estratégica, complementa la teoría de cambio y las necesidades de la población objetivo. Los indicadores deberían responder primero al cambio que la intervención busca producir y, al mismo tiempo, generar información útil para las prioridades y decisiones de la empresa.

Movilizando a los promotores de la evidencia

Esta doble alineación estratégica cumple un propósito fundamental: permite identificar y sumar desde el día uno a las personas **patrocinadoras internas** (o sponsors). Estos líderes organizacionales son quienes impulsarán tanto el programa como su evaluación.

El rol del patrocinador interno es vital para canalizar el “paso a paso” del proyecto evaluativo. Son ellos quienes aseguran los recursos financieros y de tiempo, abren las puertas con la alta dirección y facilitan la incorporación de esta medición como una prioridad institucional. En definitiva, contar con este respaldo estratégico es lo que aumenta las probabilidades de que la evidencia generada no se quede en un informe técnico, sino que se traduzca efectivamente en aprendizajes organizacionales y en la toma de decisiones concretas para la mejora y escalamiento del programa.



3.2 Enfoques cualitativos: explorar el “por qué”

Las metodologías cualitativas permiten comprender percepciones, experiencias y procesos asociados a un programa educativo. Las herramientas cualitativas ayudan a responder preguntas sobre cómo y por qué ocurren ciertos cambios.

Este tipo de metodologías resulta especialmente útil cuando se busca:

- Comprender la experiencia de los participantes.
- Identificar barreras o facilitadores en la implementación.
- Profundizar en resultados observados previamente.
- Adaptar programas a distintos contextos territoriales o educativos.
- Recoger percepciones de estudiantes, docentes, familias u otros actores involucrados.

Entre las herramientas más utilizadas se encuentran:

- Focus group o grupos focales.
- Entrevistas en profundidad.
- Observaciones en aula.
- Rúbricas de autoevaluación.
- Registros narrativos o bitácoras.
- Análisis de casos.

Diversas organizaciones utilizan estas metodologías antes y durante la implementación de sus programas, ya que permiten hacer un buen diagnóstico y detectar tempranamente dificultades, ajustar estrategias y recoger información contextual que no siempre aparece en los indicadores cuantitativos.

Por ejemplo, las observaciones en aula permiten analizar dinámicas pedagógicas, participación de estudiantes o interacciones entre docentes y beneficiarios. Asimismo, los focus group ayudan a profundizar en percepciones y significados asociados a la experiencia educativa.

¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias

En algunos casos, las herramientas cualitativas funcionan también como complemento de evaluaciones cuantitativas. Cuando un indicador muestra un resultado inesperado, positivo o negativo, las entrevistas o grupos focales pueden ayudar a comprender las razones detrás de ese resultado.

Sin embargo, estas metodologías también presentan desafíos. Su implementación suele requerir más tiempo y recursos humanos especializados, y sus resultados generalmente no son generalizables a toda la población participante. Además, la interpretación de la información puede verse influida por sesgos de observación o análisis.

Aun así, incorporar componentes cualitativos permite enriquecer significativamente la comprensión de los programas, especialmente en iniciativas educativas donde los cambios son complejos, progresivos y altamente dependientes del contexto.

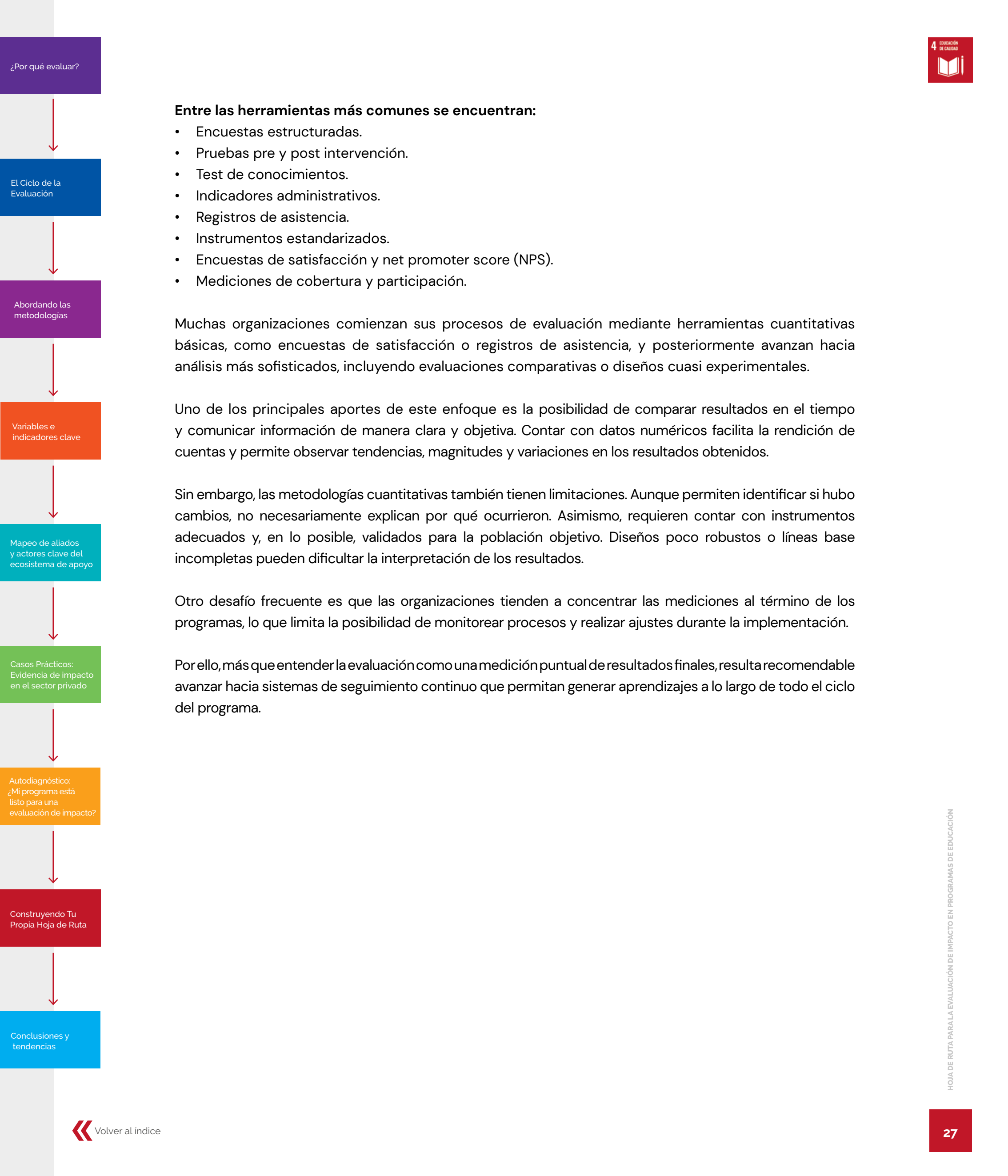


3.3 Enfoques cuantitativos: medir resultados y evolución

Las metodologías cuantitativas permiten identificar las condiciones iniciales, medir cambios observables, establecer comparaciones, monitorear resultados a lo largo del tiempo, medir el impacto de un programa, y entender cuáles son los mecanismos que explican dicho impacto. Son especialmente útiles para responder preguntas relacionadas con cobertura, alcance, desempeño y evolución de determinados indicadores.

En programas educativos, estos enfoques suelen utilizarse para:

- Construir líneas base.
- Comparar resultados antes y después de una intervención.
- Medir aprendizajes o adquisición de habilidades.
- Monitorear asistencia y participación.
- Reportar resultados a directorios, inversionistas o stakeholders.
- Dar seguimiento a indicadores de cobertura y alcance.
- Evaluar impacto.



Entre las herramientas más comunes se encuentran:

- Encuestas estructuradas.
- Pruebas pre y post intervención.
- Test de conocimientos.
- Indicadores administrativos.
- Registros de asistencia.
- Instrumentos estandarizados.
- Encuestas de satisfacción y net promoter score (NPS).
- Mediciones de cobertura y participación.

Muchas organizaciones comienzan sus procesos de evaluación mediante herramientas cuantitativas básicas, como encuestas de satisfacción o registros de asistencia, y posteriormente avanzan hacia análisis más sofisticados, incluyendo evaluaciones comparativas o diseños cuasi experimentales.

Uno de los principales aportes de este enfoque es la posibilidad de comparar resultados en el tiempo y comunicar información de manera clara y objetiva. Contar con datos numéricos facilita la rendición de cuentas y permite observar tendencias, magnitudes y variaciones en los resultados obtenidos.

Sin embargo, las metodologías cuantitativas también tienen limitaciones. Aunque permiten identificar si hubo cambios, no necesariamente explican por qué ocurrieron. Asimismo, requieren contar con instrumentos adecuados y, en lo posible, validados para la población objetivo. Diseños poco robustos o líneas base incompletas pueden dificultar la interpretación de los resultados.

Otro desafío frecuente es que las organizaciones tienden a concentrar las mediciones al término de los programas, lo que limita la posibilidad de monitorear procesos y realizar ajustes durante la implementación.

Por ello, más que entender la evaluación como una medición puntual de resultados finales, resulta recomendable avanzar hacia sistemas de seguimiento continuo que permitan generar aprendizajes a lo largo de todo el ciclo del programa.



3.4 Enfoques mixtos

En la práctica, muchos programas educativos requieren combinar metodologías cualitativas y cuantitativas para construir una comprensión más integral de sus resultados.

Los enfoques mixtos permiten no solo medir cambios, sino también comprender los procesos y factores que los explican. Mientras los datos cuantitativos ayudan a responder cuánto cambió una determinada variable y por qué, las metodologías cualitativas permiten explorar en mayor profundidad cómo ocurrió ese cambio, qué elementos lo facilitaron y qué aspectos podrían fortalecerse.

Por ejemplo, una evaluación cuantitativa puede mostrar mejoras en asistencia, desempeño o satisfacción, y la información cualitativa ayuda a entender qué elementos de la implementación fueron más valorados por los participantes o qué dificultades persistieron durante el proceso.

Asimismo, los enfoques mixtos facilitan la triangulación de información, aumentando la solidez de los hallazgos y permitiendo contrastar distintas fuentes de evidencia.

En programas educativos, esto puede traducirse en combinar:

- Encuestas con entrevistas.
- Resultados académicos con observaciones en aula.
- Indicadores de participación con focus group.
- Datos administrativos con testimonios de beneficiarios.

Avanzar hacia enfoques mixtos no implica necesariamente desarrollar evaluaciones complejas o costosas desde el inicio. Muchas veces, pequeños ajustes como complementar una encuesta con preguntas abiertas o incorporar instancias de conversación con participantes, pueden aportar información valiosa para la mejora continua.

Más que alcanzar inmediatamente una evaluación de impacto sofisticada, el objetivo es avanzar progresivamente hacia una cultura de evaluación que permita tomar decisiones informadas, aprender de la implementación y fortalecer el aporte de los programas educativos en el tiempo.



3.5 Diagnóstico práctico: ¿Cómo están evaluando las empresas del Grupo de Empresas Líderes por el ODS 4 de Pacto Global?

Para aterrizar los enfoques metodológicos a la realidad del sector privado chileno, se realizó una sesión de trabajo con 20 representantes de 10 instituciones que lideran programas educativos. A través de un mapeo visual del ciclo de vida de sus proyectos, los equipos clasificaron sus acciones de evaluación temporalmente (inicio, durante, término y tiempo después) y metodológicamente (enfoques cuantitativos y cualitativos).

El análisis de esta dinámica revela tres grandes conclusiones:

1. Concentración de esfuerzos en la etapa final y la “Línea Base”

Las organizaciones que participaron debieron describir sus acciones y metodologías utilizadas para evaluar sus programas de educación. Luego debieron organizar estas acciones y metodologías en la línea temporal del proyecto (inicio, durante, término y tiempo después de finalizado el programa).

Al observar la distribución en la línea de tiempo, se evidencia que los mayores esfuerzos se distribuyen de la siguiente manera:

- **Al inicio del programa:** Existe una alta adopción de herramientas diagnósticas y levantamiento de líneas base (predominantemente cuantitativas). Esto demuestra que las empresas entienden la necesidad de tener un “punto cero” o “línea base” contra el cual comparar.
- **Al término:** Es la etapa de mayor densidad de acciones. Se observa una dependencia significativa de encuestas de satisfacción, medición de Net Promoter Score (NPS) y test de salida.
- **La brecha del “Tiempo Después”:** es la etapa con menor cantidad de acciones reportadas. Salvo excepciones (como el uso del SIMCE a largo plazo, mediciones SROI o encuestas de impacto a un año), la mayoría de los programas pierde la trazabilidad del beneficiario una vez que el proyecto finaliza. Esto representa el mayor desafío para el ODS 4: es imposible asegurar un impacto transformacional (como la empleabilidad a largo plazo o el cambio sistémico) si la medición termina el mismo día que el programa.



2. Predominio de metodologías cuantitativas

El mapeo realizado con las empresas de Pacto Global demuestra una clara preferencia por los enfoques cuantitativos para la evaluación de programas educativos. Los registros de asistencia, KPIs de cumplimiento, pruebas estandarizadas y NPS dominan.

- **El valor:** Esto permite una reportería ágil, facilita la rendición de cuentas a los directorios y la construcción de reportes de sostenibilidad estructurados.
- **El riesgo:** La evaluación corre el riesgo de volverse transaccional. Saber que un 85% de los docentes mejoró sus calificaciones no explica qué elementos del acompañamiento pedagógico provocaron ese cambio.

3. Subutilización del Enfoque Cualitativo para decisiones estratégicas

Las herramientas cualitativas (focus groups, pautas de observación en aula, entrevistas) aparecen principalmente en la etapa de diseño (“Al inicio”) para ajustar expectativas, o “durante” la implementación para monitoreo. Sin embargo, casi desaparecen “Al término”.

Esto confirma el postulado teórico de la hoja de ruta: las organizaciones están perdiendo la oportunidad de usar los enfoques mixtos para comprender el porqué de sus resultados. Integrar metodologías cualitativas al cierre permitiría rescatar lecciones aprendidas profundas, identificar barreras no numéricas y evitar que los programas operen como cajas negras.

Sistematizar este ejercicio confirma que las empresas adheridas a Pacto Global ya cuentan con una cultura de monitoreo instalada, pero se encuentran en un punto de inflexión. El desafío principal que esta Hoja de Ruta busca resolver no es enseñarles a medir asistencia o satisfacción, sino acompañarlas en el salto evolutivo hacia la evaluación de impacto.

Como hemos revisado, la elección de enfoques cualitativos, cuantitativos o mixtos nos entrega el marco general sobre cómo nos acercaremos a evaluar nuestro programa y qué tipo de preguntas seremos capaces de responder. Sin embargo, ninguna de estas metodologías puede operar en el vacío. Para que los grupos focales arrojen hallazgos estratégicos o los modelos estadísticos logren aislar el impacto real de la intervención, necesitamos dar un paso operativo fundamental: traducir los propósitos de nuestro programa en datos concretos, observables y sistemáticos. Es en este punto donde la metodología elegida debe aterrizar. A continuación, el **Capítulo 4** abordará exactamente este desafío: cómo desagregar nuestra Teoría de Cambio para definir con precisión las variables de estudio y construir la matriz de indicadores que alimentará, en la práctica, el enfoque evaluativo que decidamos implementar.

CAPÍTULO 4



Variables e indicadores clave



- 4.1 Definición de variables: ¿qué datos recolectar y cómo?
- 4.2 Indicadores cuantitativos y cualitativos de éxito
- 4.3 La línea de base

¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

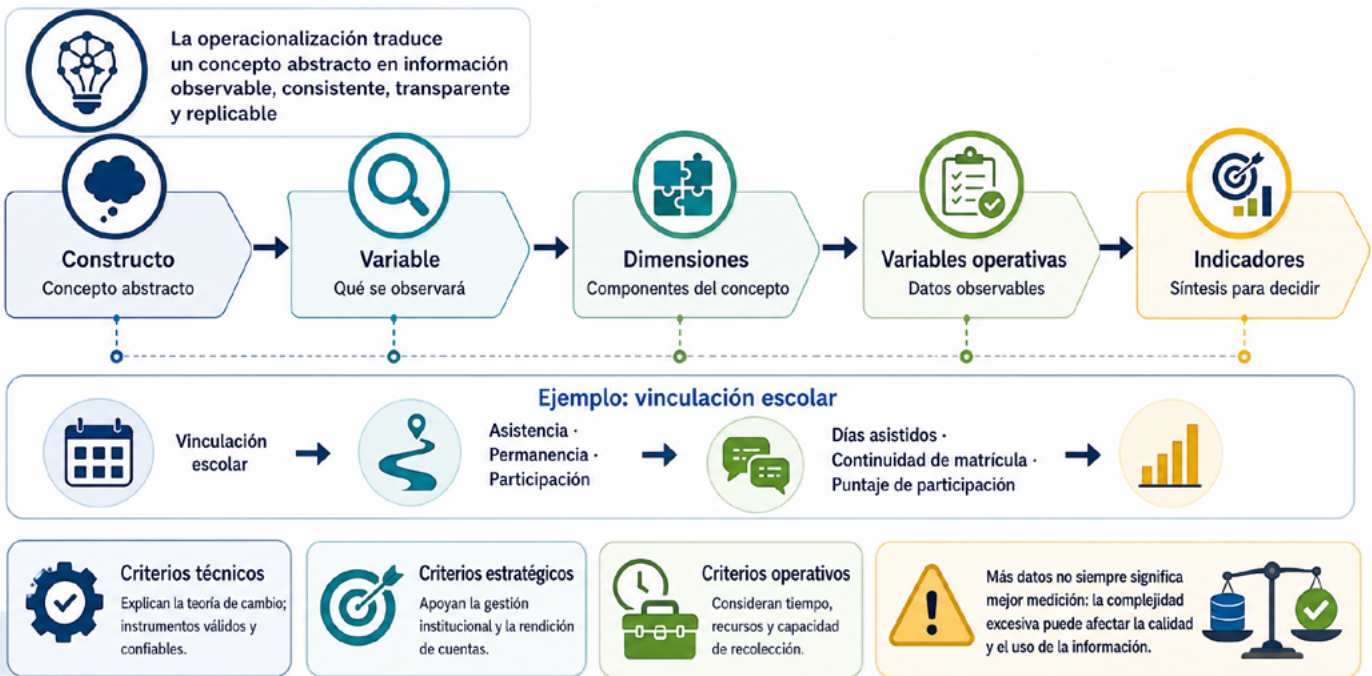
Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias

La construcción de una evaluación de impacto comienza mucho antes de la aplicación de técnicas estadísticas. Su calidad depende, en gran medida, de la claridad con que se definan las variables que serán observadas, los indicadores mediante los cuales se medirán los cambios y la información inicial sobre la cual posteriormente será posible establecer comparaciones.



4.1 Definición de variables: ¿qué datos recolectar y cómo?

Antes de construir indicadores o seleccionar instrumentos de medición, es necesario definir con claridad qué aspectos de la realidad serán observados. En los programas educativos, muchos de los cambios que se buscan generar corresponden a conceptos complejos, como el pensamiento crítico, la motivación, el bienestar, la permanencia o la vinculación escolar, que no pueden observarse directamente. Estos conceptos, conocidos como constructos, deben transformarse en variables medibles mediante un proceso denominado operacionalización.

La operacionalización consiste en traducir un concepto abstracto en información observable. Para ello, el programa debe definir conceptualmente la variable, establecer las dimensiones que la componen, identificar las variables operativas que permitirán observar cada dimensión y, posteriormente, construir los indicadores que sintetizarán esa información. Este proceso permite que la medición sea consistente, transparente y replicable.

Por ejemplo, si una organización desea medir la vinculación escolar, primero deberá definir qué entiende por este concepto. Posteriormente podrá descomponerlo en dimensiones como asistencia, permanencia y participación, identificando para cada una de las variables observables, tales como los días asistidos a clases, la continuidad de matrícula o el puntaje obtenido en una escala de participación. Solo una vez realizado este ejercicio será posible construir indicadores pertinentes.



La selección de las variables también debe responder a criterios claros. Desde una perspectiva técnica, conviene priorizar aquellas que resultan esenciales para explicar la teoría de cambio del programa y que puedan medirse mediante instrumentos válidos y confiables. Desde una perspectiva estratégica, pueden incorporarse variables relevantes para la gestión institucional o la rendición de cuentas. Finalmente, es necesario considerar criterios operativos asociados al tiempo, los recursos disponibles y la capacidad de los equipos para recolectar información de manera sistemática. Un sistema de medición excesivamente complejo puede afectar la calidad de los datos y dificultar su utilización para la toma de decisiones.

4.1.1 La teoría de cambio como punto de partida

La definición de las variables no constituye un ejercicio aislado, sino que debe derivarse directamente de la teoría de cambio del programa. Esta representa la lógica causal que explica cómo una intervención espera producir transformaciones en la población beneficiaria, estableciendo la relación entre los recursos disponibles, las actividades desarrolladas, los productos obtenidos y los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo.

Desde esta perspectiva, la teoría de cambio constituye un requisito fundamental para diseñar un sistema de monitoreo y evaluación. Sin una comprensión clara de los mecanismos mediante los cuales el programa espera generar cambios, resulta difícil identificar qué información debe recopilarse y cuáles son las variables que realmente permitirán verificar el cumplimiento de sus objetivos.

La teoría de cambio también cumple una función práctica al ordenar el proceso de medición. Cada uno de sus componentes (insumos, actividades, productos, resultados intermedios y resultados finales) requiere variables específicas que permitan verificar si la intervención se está implementando correctamente y si los cambios esperados comienzan efectivamente a manifestarse. De este modo, la definición de variables deja de responder únicamente a la disponibilidad de información y pasa a estar guiada por la lógica del propio programa.

Asimismo, una teoría de cambio sólida debe sustentarse en evidencia. No basta con asumir que una determinada actividad producirá automáticamente un resultado; es necesario fundamentar dicha relación mediante antecedentes empíricos, investigaciones previas o experiencias exitosas que respalden los supuestos sobre los cuales se construye la intervención. Esto fortalece tanto el diseño del programa como la pertinencia de las variables seleccionadas para su evaluación.

4.1.2 Variables de proceso y variables de resultados

La teoría de cambio también permite distinguir distintos tipos de variables según el nivel de la intervención al que hacen referencia. En términos generales, es posible diferenciar entre variables de proceso y variables de resultados, ambas necesarias para comprender integralmente el desempeño del programa.

Las variables de proceso describen cómo se ejecuta la intervención. Incluyen aspectos relacionados con los recursos utilizados, las actividades desarrolladas y los productos generados, tales como el número de participantes, la cantidad de talleres realizados, las horas de capacitación impartidas o la cobertura alcanzada. Estas variables permiten monitorear la implementación y detectar oportunamente desviaciones respecto de la planificación original.



Las variables de resultados, por su parte, buscan capturar los cambios experimentados por la población beneficiaria. Dependiendo del horizonte temporal considerado, estos resultados pueden ser inmediatos, intermedios o finales. Los resultados inmediatos corresponden, por ejemplo, a la adquisición de conocimientos o habilidades tras una capacitación; los resultados intermedios reflejan cambios en comportamientos, prácticas o competencias; mientras que los resultados finales representan transformaciones de mayor alcance, como mejoras sostenidas en el aprendizaje, la permanencia escolar o las trayectorias educativas.

Esta diferenciación resulta particularmente relevante porque muchas organizaciones tienden a concentrar sus esfuerzos de medición en las actividades ejecutadas, dejando en segundo plano la evaluación de los cambios generados. Si bien los indicadores de proceso son indispensables para comprender cómo se implementó la intervención, por sí solos no permiten determinar si el programa cumplió efectivamente su propósito. En consecuencia, un sistema de monitoreo robusto debe incorporar variables que representen tanto la ejecución como los resultados alcanzados.

4.1.3 Selección estratégica de variables

La definición de variables requiere encontrar un equilibrio entre el rigor metodológico y la factibilidad operativa. En ocasiones existe la tendencia a recopilar una gran cantidad de información con el propósito de disponer del mayor número posible de indicadores. Sin embargo, un sistema excesivamente complejo puede dificultar la gestión de los datos, incrementar los costos de recolección y reducir la utilidad de la información para la toma de decisiones.

Por esta razón, la selección de variables debe responder a una lógica estratégica. Cada variable incorporada debe contribuir de manera directa a explicar el funcionamiento del programa o a verificar el logro de los resultados esperados. En este sentido, resulta preferible contar con un conjunto acotado de variables relevantes y de alta calidad antes que con un sistema amplio que genere información redundante o poco útil.

Asimismo, la definición de variables debe considerar desde el inicio la disponibilidad de fuentes de información confiables. Muchas veces es posible diseñar variables conceptualmente adecuadas, pero cuya medición resulta inviable debido a la inexistencia de registros, instrumentos o mecanismos para obtener los datos requeridos. Por ello, el diseño del sistema de monitoreo debe realizarse antes del inicio de la implementación del programa, permitiendo incorporar oportunamente los procedimientos necesarios para la recolección de información.

En definitiva, la definición de variables constituye uno de los pilares de cualquier evaluación de impacto. Una adecuada selección permite construir indicadores pertinentes, orientar el monitoreo de la intervención y asegurar que la evidencia generada responda efectivamente a las preguntas de evaluación planteadas por el programa.



4.2 Indicadores cuantitativos y cualitativos de éxito

Una vez definidas las variables, el siguiente paso consiste en construir los indicadores que permitirán monitorear el desempeño del programa. Un indicador corresponde a una medida específica que resume información sobre una variable y permite observar su evolución en el tiempo. Es importante señalar que un mismo indicador puede utilizarse tanto para el monitoreo periódico como para una evaluación de resultados o una evaluación de impacto; lo que determina si es posible atribuir causalidad no es el indicador en sí, sino el diseño metodológico de la evaluación.

Los indicadores deben construirse de manera coherente con la teoría de cambio del programa y cubrir tanto la implementación como los resultados. En este sentido, resulta recomendable medir no solo los cambios experimentados por los beneficiarios, sino también la calidad con que los servicios fueron ejecutados. De esta forma es posible comprender no solo si el programa produjo resultados, sino también por qué los produjo o por qué no los alcanzó.

En los programas educativos es conveniente combinar indicadores cuantitativos e indicadores cualitativos. Los primeros permiten expresar los resultados mediante datos numéricos, facilitando el seguimiento y la comparación entre distintos momentos o grupos. Ejemplos frecuentes son la tasa de asistencia, los puntajes de aprendizaje, el porcentaje de aprobación o la cobertura alcanzada por una intervención.

Los indicadores cualitativos, por su parte, aportan información sobre aspectos que difícilmente pueden resumirse en cifras. La percepción de estudiantes y docentes, la pertinencia de los contenidos, los cambios observados en las prácticas pedagógicas o las experiencias de implementación constituyen ejemplos de información que complementa el análisis cuantitativo y contribuye a comprender mejor los mecanismos que explican los resultados obtenidos.



Asimismo, un sistema de indicadores robusto debiera considerar tres dimensiones complementarias del desempeño. La primera corresponde a la eficacia, entendida como la capacidad del programa para alcanzar los resultados propuestos. La segunda es la eficiencia, que analiza la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para alcanzarlos. Finalmente, la calidad incorpora la percepción de los beneficiarios respecto de la pertinencia, utilidad y oportunidad de los servicios entregados.

La combinación de estas tres dimensiones permite desarrollar un monitoreo más integral. Un programa puede alcanzar los resultados esperados, pero hacerlo con costos excesivos o con bajos niveles de satisfacción de sus beneficiarios. Del mismo modo, una intervención puede ser bien evaluada por sus participantes, pero no generar cambios significativos en los resultados educativos. Considerar simultáneamente eficacia, eficiencia y calidad ofrece una visión más completa del desempeño del programa y facilita la toma de decisiones para su mejora continua.

4.2.1 La matriz de indicadores de resultados

La construcción de indicadores resulta más efectiva cuando se organiza mediante una matriz de indicadores de resultados. Esta herramienta permite operacionalizar la teoría de cambio, transformando cada uno de sus componentes en indicadores concretos y medibles. De esta forma, la teoría deja de ser únicamente una representación conceptual del funcionamiento del programa y se convierte en un sistema de medición que permite monitorear su implementación y evaluar sus resultados.

La matriz establece una relación explícita entre cada nivel de la teoría de cambio y los indicadores que permitirán verificar su cumplimiento. Habitualmente incorpora indicadores para las actividades desarrolladas, los productos generados, los resultados intermedios y los resultados finales. Esta organización facilita visualizar si todos los componentes relevantes del programa están siendo efectivamente monitoreados o si existen dimensiones que aún carecen de mecanismos de medición.

En términos generales, una matriz de indicadores incluye para cada indicador su nivel dentro de la teoría de cambio, la definición del indicador, la fórmula de cálculo, el medio de verificación, la línea de base cuando corresponda y la meta esperada. En conjunto, estos elementos permiten asegurar que el sistema de monitoreo sea consistente, comparable y útil para la gestión del programa.

Además de facilitar el seguimiento, la matriz constituye una herramienta de planificación. Su elaboración obliga a definir anticipadamente qué información será necesaria durante la implementación y permite detectar tempranamente posibles vacíos metodológicos, evitando que la ausencia de datos impida posteriormente evaluar los resultados de la intervención.

4.2.2 Indicadores de proceso e indicadores de resultados

La teoría de cambio también permite clasificar los indicadores según la etapa del programa que buscan medir. Los indicadores de proceso, asociados a las actividades y productos, describen cómo se implementa la intervención. Incluyen información como el número de beneficiarios atendidos, la cantidad de sesiones realizadas, el porcentaje de ejecución presupuestaria o la cobertura alcanzada.

Por su parte, los indicadores de resultados buscan medir las transformaciones experimentadas por la población beneficiaria. Estos pueden referirse a cambios inmediatos, como el aumento de conocimientos;



cambios intermedios, como modificaciones en prácticas pedagógicas; o cambios finales, como mejoras sostenidas en los aprendizajes o en la permanencia escolar.

Ambos tipos de indicadores cumplen funciones complementarias. Los indicadores de proceso permiten comprender si el programa fue implementado conforme a lo planificado, mientras que los indicadores de resultados muestran si dicha implementación produjo las transformaciones esperadas. Analizados conjuntamente, permiten reconstruir la historia completa del programa y explicar tanto sus logros como sus eventuales dificultades.

4.2.3 Fórmula de cálculo y medios de verificación

Todo indicador debe contar con una fórmula de cálculo claramente definida. Esta especifica la forma exacta mediante la cual será obtenido el indicador y garantiza que pueda calcularse de manera consistente a lo largo del tiempo. La utilización de diferentes fórmulas para un mismo indicador impide realizar comparaciones válidas entre distintos períodos y puede conducir a interpretaciones erróneas sobre la evolución del programa.

Junto con la fórmula de cálculo, resulta indispensable definir los medios de verificación. Estos corresponden a las fuentes objetivas desde las cuales se obtendrá la información necesaria para calcular cada indicador, tales como registros administrativos, listas de asistencia, bases de datos institucionales, pruebas estandarizadas, encuestas, entrevistas u observaciones de aula.

La identificación de los medios de verificación debe realizarse antes del inicio del programa. Muchos datos solo pueden recopilarse durante la implementación de las actividades y, si no se planifica oportunamente su levantamiento, posteriormente será imposible reconstruir la información necesaria. En consecuencia, la existencia de un indicador metodológicamente adecuado no garantiza por sí sola su utilidad; también es indispensable disponer de una fuente de información confiable que permita calcularlo.

Cuando el medio de verificación aún no existe, la organización puede incorporarlo como parte del diseño del programa. La creación de nuevos registros administrativos, formularios de asistencia o instrumentos de medición constituye una estrategia habitual para fortalecer progresivamente el sistema de monitoreo institucional.

4.2.4 Criterios para construir buenos indicadores

La utilidad de un indicador depende tanto de su pertinencia conceptual como de su calidad metodológica. En términos generales, un buen indicador debe cumplir una serie de criterios que aseguren su capacidad para apoyar la toma de decisiones.

En primer lugar, debe ser **válido**, es decir, medir efectivamente aquello que pretende representar. Este aspecto adquiere especial importancia en programas educativos orientados al desarrollo de habilidades complejas, como el pensamiento crítico, la colaboración o las competencias socioemocionales, donde la selección del indicador requiere verificar que realmente capture el fenómeno de interés.

Asimismo, el indicador debe ser **claro y específico**, de manera que su interpretación sea inequívoca para todos los usuarios del sistema de monitoreo. Definiciones ambiguas pueden generar distintas



interpretaciones sobre un mismo resultado y dificultar la comparación entre evaluaciones.

También debe ser **medible y factible**. Esto implica que la información necesaria pueda obtenerse razonablemente con los recursos disponibles y que el esfuerzo requerido para levantar los datos sea proporcional al valor que aporta el indicador para la gestión del programa.

Otro criterio fundamental corresponde a la **confiabilidad**, entendida como la capacidad del indicador para producir resultados consistentes cuando las mediciones se realizan bajo condiciones similares. Indicadores altamente inestables dificultan distinguir si las variaciones observadas responden realmente a cambios en la intervención o simplemente a errores de medición.

Finalmente, todo indicador requiere **contar con un referente** que permita interpretar su comportamiento, ya sea mediante una línea de base o una meta previamente establecida. Además, debe ser sensible al cambio, es decir, suficientemente capaz de detectar las transformaciones que razonablemente puede generar el programa dentro del período de observación.

4.2.5 Documentación del sistema de indicadores

Una buena práctica consiste en elaborar una ficha técnica para cada indicador. Este documento registra su definición conceptual, la fórmula de cálculo, las fuentes de información, la frecuencia de medición, los responsables de su actualización y los criterios para interpretar los resultados obtenidos.

La documentación del sistema de indicadores favorece la transparencia metodológica y facilita la continuidad del monitoreo cuando se producen cambios en los equipos responsables del programa. Asimismo, permite conservar un registro histórico de las modificaciones realizadas a cada indicador, evitando repetir errores metodológicos previamente identificados y fortaleciendo la gestión del conocimiento institucional.

4.2.6 Errores frecuentes en la construcción de indicadores

La experiencia acumulada en evaluación de programas muestra que existen errores recurrentes que disminuyen la utilidad de los sistemas de monitoreo.

Uno de los más frecuentes **consiste en confundir indicadores de actividad con indicadores de resultados**. Por ejemplo, informar el número de personas capacitadas permite verificar que la actividad fue ejecutada, pero no demuestra que los participantes hayan adquirido nuevos conocimientos o desarrollado las competencias esperadas.

Otro error habitual corresponde a **seleccionar únicamente aquellos indicadores para los cuales ya existe información disponible**. Si bien aprovechar registros existentes puede facilitar el monitoreo, ello no debe sustituir la selección de indicadores verdaderamente relevantes para evaluar la teoría de cambio del programa.

También resulta frecuente **construir sistemas excesivamente complejos**, con un número elevado de indicadores cuya interpretación se vuelve difícil para quienes deben utilizarlos en la toma de decisiones.



En estos casos, un conjunto reducido de indicadores estratégicamente seleccionados suele aportar mayor valor que una gran cantidad de información poco articulada.

Finalmente, algunos indicadores se incorporan sin una relación clara con la teoría de cambio de la intervención. Esta desconexión dificulta interpretar los resultados y reduce la capacidad del sistema de monitoreo para explicar el funcionamiento del programa.

4.2.7 Los criterios CAD como marco de referencia

Además de los indicadores específicos definidos por cada organización, existen marcos internacionales que orientan la evaluación de programas. Uno de los más utilizados corresponde a los **criterios CAD de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)**, los cuales constituyen un referente ampliamente aceptado para estructurar procesos de evaluación.

Estos criterios consideran seis dimensiones principales: pertinencia, que analiza si la intervención responde efectivamente a las necesidades de la población objetivo; coherencia, que examina su articulación con otras políticas, programas o iniciativas existentes; eficacia, orientada a verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos; eficiencia, que evalúa la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados; impacto, referido a los cambios atribuibles a la intervención; y sostenibilidad, que analiza la permanencia de los efectos una vez finalizado el programa.

Si bien no resulta necesario construir indicadores específicos para cada uno de estos criterios en todas las evaluaciones, constituyen un marco de referencia útil para verificar que el sistema de monitoreo cubra las principales dimensiones del desempeño de un programa y facilite una evaluación integral de sus resultados.



4.3 La línea de base

La línea de base constituye uno de los elementos metodológicos más importantes dentro de una evaluación de impacto. Corresponde a la medición inicial de las variables de interés antes de que la intervención comience, proporcionando el punto de referencia necesario para comparar posteriormente los cambios observados en la población beneficiaria.

Su principal objetivo consiste en describir la situación inicial del grupo intervenido y, cuando corresponde, del grupo de comparación o grupo de control. Esta medición inicial permite determinar si ambos grupos presentan características similares antes de la implementación del programa, fortalece significativamente la capacidad de interpretar y atribuir los cambios observados a la intervención y no a factores preexistentes.

La elaboración de una línea de base requiere aplicar los mismos instrumentos de medición que serán utilizados durante las evaluaciones posteriores. De esta manera, se asegura que las diferencias detectadas reflejen cambios reales y no variaciones derivadas de modificaciones metodológicas. Asimismo, la calidad de la línea de base depende de la precisión de los instrumentos, del tamaño de la muestra y de la representatividad de los participantes seleccionados.

En términos prácticos, la línea de base puede incluir variables sociodemográficas, niveles iniciales de conocimiento, competencias, comportamientos, condiciones económicas, indicadores de salud u otras características relevantes según los objetivos del proyecto. La selección de estas variables debe responder directamente a la teoría de cambio y a los resultados que se espera alcanzar mediante la intervención.



La ausencia de una línea de base limita significativamente la capacidad para medir el impacto de un programa, ya que impide establecer con precisión cuál era la situación inicial de los beneficiarios. En tales casos, las evaluaciones deben recurrir a registros históricos, reconstrucciones retrospectivas o métodos estadísticos alternativos, los cuales generalmente presentan mayores limitaciones para establecer relaciones causales.

Finalmente, la línea de base no debe entenderse únicamente como una actividad previa al inicio del proyecto, sino como el primer componente de un sistema integral de monitoreo y evaluación. Junto con las mediciones de seguimiento y la evaluación final, permite construir evidencia sólida acerca de la efectividad de una intervención, facilitando la toma de decisiones, la mejora continua de los programas y la rendición de cuentas frente a los distintos actores involucrados.

CAPÍTULO 5



Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo



- 5.1 El ecosistema de apoyo como activo estratégico
- 5.2 Tipología de actores del ecosistema
- 5.3 Centros universitarios de investigación y medición
- 5.4 Fundaciones y organizaciones de la sociedad civil con capacidades evaluativas
- 5.5 Organismos del sistema educativo público
- 5.6 Empresas y plataformas especializadas en medición
- 5.7 Aliados internos: el rol de los promotores de la evidencia



Una de las lecciones más importantes que se desprenden del trabajo colectivo del Grupo de Empresas Líderes del ODS 4 es que la evaluación de impacto no es un ejercicio que las empresas deben emprender en solitario. Chile cuenta con un ecosistema de instituciones diversas, activas y crecientemente orientadas a la evidencia, compuesto por centros universitarios, fundaciones, organismos públicos, centros nacionales e internacionales y empresas especializadas que pueden convertirse en aliados estratégicos para el diseño, implementación y evaluación de programas educativos.

Conocer y activar este ecosistema es una condición que amplía la capacidad de las organizaciones para avanzar hacia evaluaciones más rigurosas.

Cuando una empresa establece una colaboración con un centro de investigación o con una organización implementadora que ya ha acumulado experiencia metodológica, no solo gana acceso a expertise técnico, sino que también aumenta la credibilidad de sus resultados, acelera su curva de aprendizaje y puede beneficiarse de economías de escala al compartir costos y datos con otros actores del sistema.

Este capítulo ofrece un mapeo del ecosistema de apoyo disponible en Chile para el trabajo de evaluación en programas educativos. El criterio de selección no se limita a las organizaciones que realizan investigación académica en sentido estricto, sino que incorpora también a aquellas que implementan programas con capacidades evaluativas incorporadas, que generan instrumentos o plataformas de medición, que producen evidencia aplicable a la toma de decisiones del sector privado, o que articulan a múltiples actores en torno a objetivos compartidos.



¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias



5.1 El ecosistema de apoyo como activo estratégico

La construcción de alianzas estratégicas con el ecosistema puede tomar distintas formas. Algunas organizaciones pueden actuar como evaluadores externos, proveyendo credibilidad e independencia a los resultados. Otras pueden apoyar el diseño metodológico de una evaluación desde su etapa de planificación, ayudando a definir variables, construir líneas de base o seleccionar instrumentos validados. Hay organizaciones cuyo principal aporte es la implementación de programas pedagógicos con capacidades de monitoreo incorporadas, lo que facilita que las empresas financiadoras dispongan de información de calidad sin necesidad de desarrollar toda la infraestructura evaluativa por sí mismas. Finalmente, existen actores que pueden aportar conocimiento acumulado sobre una problemática educativa específica —como la comprensión lectora, el aprendizaje matemático o las habilidades socioemocionales— que resulta fundamental para fundar el diseño de una intervención en evidencia ya existente.

El primer paso para aprovechar este ecosistema es conocerlo. El segundo es seleccionar con criterio al aliado más adecuado para el tipo de programa, la pregunta de evaluación y el nivel de madurez evaluativa en que se encuentra la organización. Las secciones que siguen ofrecen una descripción organizada de los principales actores disponibles en Chile, agrupados por su naturaleza institucional y el tipo de aporte que pueden realizar. No pretende ser un listado exhaustivo, sino que funcionar guía con ejemplos de organizaciones pertenecientes al ecosistema.



5.2 Tipología de actores del ecosistema

El ecosistema de apoyo al trabajo educativo en Chile incluye una variedad de actores que pueden clasificarse según su naturaleza institucional y su rol en el ciclo de evaluación.

Los **centros de investigación y medición** son unidades académicas que generan conocimiento científico sobre educación y que cuentan con equipos especializados en diseño y análisis de evaluaciones. Son aliados especialmente valiosos cuando se requiere rigor metodológico, evaluación de impacto con diseño experimental o cuasiexperimental, o validación de instrumentos.

Las **fundaciones y organizaciones de la sociedad civil** combinan, en distintas proporciones, la implementación directa de programas con capacidades de evaluación y seguimiento. Muchas han desarrollado instrumentos propios, acumulado trayectoria en contextos específicos —primera infancia, educación técnico-profesional, lectura inicial— y cuentan con redes territoriales que facilitan el acceso a establecimientos educacionales.

Los **organismos públicos del sistema educativo** son fuentes fundamentales de datos, benchmarks y evidencia sobre el sistema escolar chileno. Su información es un insumo indispensable para construir líneas de base, contextualizar resultados y comparar el desempeño de las intervenciones con estándares nacionales.

Las **empresas y plataformas especializadas en medición y tecnología educativa** ofrecen soluciones operativas para la recolección y análisis de datos en tiempo real, especialmente relevantes para organizaciones que buscan fortalecer su monitoreo continuo sin desarrollar instrumentos desde cero. Finalmente, los aliados internos dentro de la propia empresa constituyen un activo estratégico frecuentemente subestimado. Contar con personas que comprendan y promuevan el valor de la evidencia para la toma de decisiones es tan importante como elegir el aliado externo correcto, y es la condición que determina si los aprendizajes generados por una evaluación se traducen en cambios concretos dentro de la organización.

¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias



5.3 Centros universitarios de investigación y medición

Chile cuenta con una red activa de centros universitarios especializados en investigación educativa que representan aliados naturales para las empresas que desean incorporar mayor rigor en sus evaluaciones. Estos centros combinan capacidad metodológica, acceso a bases de datos del sistema educativo y experiencia en el diseño de instrumentos y evaluaciones aplicadas. Entre los más relevantes se encuentran el **Centro de Medición MIDE UC** y el **Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile** —ambos con amplia experiencia en medición, evaluación de programas e investigación aplicada—, el **Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE UC)** y el **Centro de Investigación para la Mejora de los Aprendizajes (CIMA) de la Universidad del Desarrollo**, con experiencia explícita en evaluaciones encargadas por el sector privado. Para programas con focos temáticos específicos, el **Centro de Investigación e Innovación en Lectura (CIIL) de la Universidad de los Andes** es la referencia en comprensión lectora, el **Centro de Modelamiento Matemático (CMM Edu) de la Universidad de Chile** lo es en matemáticas, y el **Centro de Innovación en Liderazgo Educativo (CILED) de la Universidad del Desarrollo** en liderazgo escolar.

Chile cuenta con la presencia de actores de alcance regional e internacional que representan un vínculo directo con la frontera global de la evaluación de impacto. El **Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL LAC)** —una de las organizaciones que apoyó técnicamente este documento— lidera en América Latina y el Caribe la generación de evidencia rigurosa mediante evaluaciones de impacto aleatorizadas (RCT), con sede en la Pontificia Universidad Católica de Chile y más de 180 evaluaciones en la región. Para empresas con programas de mayor escala y madurez evaluativa, una colaboración con J-PAL LAC puede abrir la a uno de los diseños más robustos disponibles para establecer relaciones causales cuando las condiciones permiten su aplicación. El **Laboratorio SUMMA**, por su parte, trabaja con ministerios de educación, escuelas e investigadores de la región para generar, sintetizar y movilizar conocimiento educativo, y ha desarrollado evaluaciones de impacto de programas innovadores en Chile mediante diseños aleatorizados. Su alcance regional permite además conectar a las empresas chilenas con evidencia y metodologías de otros países.



La selección entre estos centros debería guiarse principalmente por la alineación temática con el programa y por la experiencia específica del centro en el tipo de evaluación que se requiere. En todos los casos, incorporar al aliado desde el diseño del programa —no solo al momento de su cierre— es la condición que más incide en la calidad de la evaluación resultante.



5.4 Fundaciones y organizaciones de la sociedad civil con capacidades evaluativas

El sector de las organizaciones sin fines de lucro concentra una parte importante del conocimiento evaluativo aplicado en educación en Chile. Estas organizaciones combinan implementación directa de programas con capacidades de seguimiento y evaluación, y en varios casos han desarrollado instrumentos propios validados en contextos reales. La **Corporación Bien Público** —organización que forma parte del equipo técnico de este documento— es el referente nacional en el modelo de Pago por Resultados (PxR), articulando financiadores, implementadores y evaluadores independientes con estándares de credibilidad que el sector privado puede adoptar. Otras organizaciones destacadas incluyen a **Fundación Educación 2020**, con amplia trayectoria en investigación y diagnóstico sobre el sistema educativo público; **Fundación Educacional Arauco**, referente en mejoramiento educativo y formación docente con 36 años de experiencia; **Aptus Chile**, con programas que incorporan evaluación diagnóstica y de resultados; y **Fundación Astoreca** en lectoescritura. En el ámbito socioemocional, destacan **Fundación Kiri** —con colaboraciones activas con J-PAL LAC y el EASEL Lab de Harvard— y **Fundación Ama+**, que ha desarrollado el Barómetro Socioemocional (BASE) como instrumento propio de medición.

Para programas orientados al fortalecimiento docente, **Elige Educar** y **Fundación Enseña Chile** cuentan con investigación acumulada y sistemas de evaluación de sus propias intervenciones. En el eje lector, **Por un Chile que Lee** articula a más de cien organizaciones y puede ser una puerta de entrada para empresas que buscan sumar sus programas a un esfuerzo de mayor escala y visibilidad.



5.5 Organismos del sistema educativo público

Los organismos públicos del sistema educativo constituyen fuentes fundamentales de información e instrumentos que todo proceso evaluativo riguroso debería considerar.

La **Agencia de la Calidad de la Educación** es el organismo responsable de evaluar a los establecimientos educacionales mediante el SIMCE y estudios internacionales como PISA, TIMSS, PIRLS y el Estudio de Habilidades Socioemocionales (SSES). Los datos que produce son el principal referente nacional para medir aprendizajes y constituyen un insumo indispensable para contextualizar los resultados de cualquier programa educativo. Para las empresas, el acceso a los datos abiertos de la Agencia permite construir líneas de base contextuales, comprender y respaldar la magnitud del problema a abordar, comparar el desempeño de sus poblaciones beneficiarias con estándares nacionales y calibrar la relevancia de los cambios observados en sus programas.

El **Centro de Estudios del Ministerio de Educación (CEM)** es la unidad técnica del Mineduc responsable de generar estadísticas, estudios y evidencia para el diseño y evaluación de políticas educativas. Administra el Fondo de Investigación y Desarrollo en Educación (FONIDE) y publica regularmente documentos de trabajo, minutas de evidencia y reportes estadísticos. Es una fuente de referencia obligatoria para cualquier organización que busque fundar sus intervenciones en evidencia sobre la realidad educativa chilena y vincular sus resultados con el trabajo del sistema público.

Asimismo, la DIPRES y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, cuentan con formatos de evaluación ex ante y MIR. Asimismo, entre los actores de alcance regional, se sugiere considerar al Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados para América Latina y el Caribe (CLEAR-LAC), iniciativa multidonante apoyada por el BID y el Banco Mundial, dedicada al fortalecimiento de capacidades en monitoreo y evaluación en la región. Su oferta de formación y asistencia técnica puede ser especialmente útil para las empresas que están en etapas iniciales de madurez evaluativa y buscan instalar capacidades internas (en aras de la transparencia, señalo que participo en esta iniciativa).



5.6 Empresas y plataformas especializadas en medición

El ecosistema de medición incluye también una variedad de actores privados que ofrecen soluciones operativas para el monitoreo y la evaluación de programas educativos. Existen plataformas especializadas en recolección y visualización de datos sobre clima escolar, aprendizaje socioemocional y resultados académicos, que generan indicadores y alertas tempranas útiles para la toma de decisiones. Asimismo, hay herramientas de diagnóstico de aprendizajes con presencia extendida en establecimientos de Chile y Latinoamérica, desarrolladas en colaboración con instituciones académicas. Finalmente, consultoras especializadas en sostenibilidad y medición de impacto ofrecen acompañamiento a empresas que buscan integrar la evaluación de sus programas educativos dentro de una estrategia más amplia de reporte de sostenibilidad y gestión de impacto corporativo.



5.7 Aliados internos: el rol de los promotores de la evidencia

Junto al ecosistema externo de aliados, existe un tipo de actor frecuentemente subestimado pero decisivo para el éxito de cualquier proceso evaluativo: las personas dentro de la propia empresa que comprenden el valor de la evidencia y están dispuestas a promoverla. Sin aliados internos que sostengan el proceso, incluso las evaluaciones mejor diseñadas corren el riesgo de quedar atrapadas en informes que nadie lee, desconectadas de las decisiones de la organización.

Estos promotores internos pueden cumplir roles muy distintos según su posición en la organización. En equipos de sostenibilidad, recursos humanos o fundaciones corporativas, pueden ser quienes traducen los hallazgos de una evaluación al lenguaje de sus equipos directivos y organizaciones, argumentando por qué cierto programa merece ser escalado, rediseñado o discontinuado sobre la base de evidencia y no sólo de percepciones. En niveles gerenciales o de dirección, pueden ser quienes abren espacios institucionales para que la medición sea reconocida como una inversión y no como un costo, y quienes conectan los resultados educativos con los compromisos estratégicos de la compañía frente a sus accionistas, colaboradores y comunidades.



La existencia de estos aliados internos no depende necesariamente de que la persona tenga formación en evaluación o en educación. Depende, en cambio, de que comprenda la lógica de la inversión basada en evidencia, de que sienta que los resultados de los programas le importan más allá del reporte anual, y de que tenga la disposición de aprender junto con el programa. En muchos casos, estas personas ya existen dentro de las organizaciones: son quienes hacen preguntas incómodas en las reuniones de seguimiento, quienes se frustran cuando un programa se evalúa solo con encuestas de satisfacción, quienes intuyen que hay algo más que medir pero no saben exactamente cómo.

Identificar, acompañar y empoderar a estos promotores es una tarea tan estratégica como elegir a un buen evaluador externo. Una organización que logra construir una red interna de personas comprometidas con la evidencia está creando las condiciones para que la evaluación se convierta en una forma de gestionar y mejorar sus programas de manera continua. En este sentido, construir una cultura interna de medición y aprendizaje organizacional es la base sobre la cual cualquier alianza con el ecosistema externo puede volverse verdaderamente transformadora.

CAPÍTULO 6



Casos prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado



- 6.1. Evaluaciones de impacto rigurosas
- 6.2. Evaluaciones de resultados e impacto en liderazgo y capital humano
- 6.3. Evaluaciones de impacto territorial y eduentretención



La evaluación de impacto adquiere su mayor valor cuando la evidencia no se limita a demostrar que un programa produjo cambios, sino que permite comprender qué funcionó, para quién, en qué condiciones y qué decisiones pueden tomarse a partir de esos resultados.

Los casos que se presentan a continuación muestran distintas formas en que empresas y organizaciones han incorporado medición, evaluación de resultados y evaluación de impacto en programas vinculados al ODS 4. No todos corresponden al mismo nivel de rigurosidad metodológica ni buscan responder la misma pregunta.

Algunos utilizan diseños experimentales o cuasiexperimentales para aproximarse a una relación causal; otros combinan mediciones de resultados con herramientas cualitativas para comprender los mecanismos de cambio; y otros se concentran en dimensiones de liderazgo, capital humano, desarrollo territorial o transferencia de conocimientos.

Esta diversidad es relevante: no existe una única metodología adecuada para todos los programas. La elección depende del objetivo de la intervención, su nivel de madurez, los datos disponibles y la pregunta que se busca responder.



¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias

6.1. Evaluaciones de impacto rigurosas

Esta primera sección reúne programas que han avanzado hacia diseños experimentales o cuasiexperimentales. En estos casos, el objetivo es aproximarse a una pregunta causal: ¿qué habría ocurrido con los participantes en ausencia del programa? Para responderla se requiere construir un escenario contrafactual mediante un grupo de control, comparación o estrategias de identificación equivalentes.

Cuadro resumen de casos:

Organización / Programa	Enfoque Metodológico	Diseño / Instrumentos Principales	Principal decisión estratégica basada en evidencia
CMPC <i>Criando y Creciendo</i>	Cuantitativo (Impacto)	Experimental (RCT) con grupo de control	Sistematización del modelo de programa con impacto: Reconocimiento de los componentes críticos y su relevancia en los resultados.
Anglo American <i>Modelo Pionero</i>	Cuantitativo (Impacto)	Cuasiexperimental (DiD, PSM)	Estandarización de calidad: Establecimiento de mínimos programáticos comunes para asegurar resultados, manteniendo la adaptabilidad territorial.
Falabella <i>Haciendo Escuela</i>	Mixto (Resultados e Impacto)	Cuasiexperimental (PSM) y estudios cualitativos	Rediseño curricular: Levantamiento de resultados pre post en lectoescritura, matemáticas y HSE. Levantamiento cualitativo de la implementación de programas con un sistema de monitoreo a proveedores y escuelas más sesiones de trabajo en red con equipos directivos.
CMPC <i>HIPPY Chile</i>	Cuantitativo (Impacto)	Cuasiexperimental (DiD)	Alineación de expectativas: Reorientación del foco de evaluación hacia los componentes con impacto comprobado (competencias parentales).
BCI <i>Liderazgo Enseña Chile</i>	Mixto (Resultados)	Pruebas estandarizadas (SEPA) y observación de aula	Estrategia de escala: Ejecución de alianzas institucionales (con SLEP) y transición hacia un modelo de tutorías personalizadas (1:5).



Organización / Programa	Enfoque Metodológico	Diseño / Instrumentos Principales	Principal decisión estratégica basada en evidencia
ISA Energía <i>Alianza Santo Tomás</i>	Mixto (Resultados)	Monitoreo de capacidades técnicas y de articulación	Expansión del ecosistema: Consolidación de alianzas estratégicas (Seremi, Mineduc) para fortalecer la pertinencia local del capital humano.
UDLA <i>Prog. Intervención Comunitaria</i>	Mixto (Resultados)	Investigación Acción Participativa (IAP) y encuestas	Priorización presupuestaria: Asignación de recursos hacia territorios con menor capital social inicial y retroalimentación del currículum académico.
KidZania & Collahuasi <i>Centro de Entrenamiento</i>	Cuantitativo (Resultados)	Encuesta transversal (Pre/Post intervención)	Continuidad operativa: Respaldo a la continuidad de la actividad basada en la comprobación de la apropiación inmediata de conocimientos.
Fundación Educacional Arauco <i>Evaluación de impacto Fundación / Evaluación iniciativa Desafío TEP</i>	Cuantitativo (Impacto)	Cuasiexperimental Fundación (PSM Desafío TEP / Control Sintético Generalizado)	Rediseño y focalización: Identificación de brechas no abordadas y desarrollo del Programa Desafío TEP para mejorar asistencia e inasistencia grave; fortalecimiento del trabajo con SLEP para el escalamiento.



6.1.1. CMPC: Programa Criando y Creciendo (CyC)

Criando y Creciendo busca reducir brechas en el desarrollo socioemocional y del lenguaje durante la primera infancia, especialmente en contextos de vulnerabilidad socioeconómica. El programa combina talleres virtuales con videofeedback personalizado enviado mediante WhatsApp, buscando ampliar la cobertura de la intervención sin perder un componente de acompañamiento individual.

La evaluación utilizó un diseño experimental con asignación aleatoria, con mediciones de línea base y de término. La línea base consideró 380 familias, distribuidas entre grupo experimental y grupo de control, y la evaluación final alcanzó 346 familias. La intervención contempló siete talleres temáticos virtuales y videofeedback personalizado sobre interacciones cotidianas entre cuidadores y niños.

El análisis incorporó análisis de clusterización, clases latentes y regresiones realizadas, comparaciones pre y post y estimaciones de Diferencias en Diferencias (DiD), permitiendo comparar la evolución del grupo intervenido con la del grupo de control.

Principales resultados:





6.1.2. Fundación Anglo American: Modelo Pionero

Modelo Pionero busca fortalecer los aprendizajes académicos, socioemocionales y habilidades del siglo XXI, transformando las escuelas en centros de innovación escolar. Mediante asesoría, formación, trabajo en red y mejoramiento de espacios educativos, busca contribuir a reducir las brechas de calidad educativa y fortalecer trayectorias educativas.

La evaluación desarrollada por SUMMA utilizó un diseño cuasiexperimental longitudinal entre 2022 y 2025. Se compararon cinco establecimientos participantes del Modelo Pionero con seis establecimientos comparables.

Para construir el grupo de comparación se utilizó distance matching mediante distancia de Mahalanobis. Posteriormente, se aplicaron modelos de Diferencias en Diferencias, incluyendo especificaciones de Two-Way Fixed Effects (TWFE) y metodologías para tratamientos escalonados.

Este diseño permitió aproximarse a la contribución del programa diferenciándola de cambios generales que podían estar ocurriendo en establecimientos comparables.

Los resultados fueron heterogéneos según dimensión:

En Lectura, tanto establecimientos intervenidos como de comparación **mostraron mejoras**, sin diferencias estadísticamente significativas atribuibles al programa.

En Matemáticas, se identificaron **efectos positivos** y estadísticamente significativos asociados al programa. En **habilidades socioemocionales y de resolución de problemas** se observaron efectos diferenciados según género.

En particular, **las niñas presentaron avances** en dimensiones **como mentalidad de crecimiento, regulación emocional, toma de decisiones y comunicación asertiva**.

En las **trayectorias posteriores a la educación media** se observó un aumento en el acceso inmediato a educación superior, con una **presencia importante de carreras técnicas**.

La evaluación mostró que una intervención pedagógicamente compleja puede producir resultados diferenciados según dimensión y población. Esto llevó a identificar la necesidad de establecer mínimos programáticos comunes, manteniendo al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para adaptar la implementación a los distintos territorios.

¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias

6.1.3. Falabella: Programa Haciendo Escuela (PHE)

Haciendo Escuela trabaja con 50 establecimientos educacionales a lo largo de Chile, que presentan altos niveles de vulnerabilidad y brechas en distintas dimensiones del aprendizaje. El programa aborda, entre otros ámbitos, lectoescritura, dentro de la cual está matemática aplicada a educación financiera y habilidades socioemocionales. El programa utiliza un enfoque mixto, combinando evaluaciones pre/post, seguimiento longitudinal y herramientas específicas para cada eje de intervención.

La evaluación incorpora instrumentos desarrollados o aplicados por Colegium, MIDE UC, Convergencia Integral y Pulso Escolar, además de un estudio cualitativo sobre instalación de capacidades docentes. Para analizar resultados de mediano plazo se utilizó un grupo de comparación histórico construido mediante Propensity Score Matching.

Principales resultados:



En lectoescritura, después de tres años de intervención, la proporción de estudiantes clasificados en nivel "deficiente" **disminuyó desde aproximadamente 96–98% a 44–50%**, mientras que la categoría avanzada **aumentó desde aproximadamente 0–1% hasta 22–27%**.



En matemáticas, los establecimientos participantes mostraron resultados superiores a las referencias utilizadas. Sin embargo, la evaluación también permitió detectar una desaceleración en la trayectoria de mejora. El **uso del instrumento AMAT permitió identificar la ansiedad matemática** como una variable relevante, con correlaciones negativas entre ansiedad y desempeño.



En educación financiera se observaron mejoras significativas en **dimensiones asociadas al ahorro y al conocimiento financiero**.

Los resultados socioemocionales mostraron un **comportamiento más heterogéneo** y no se observaron, hasta el período evaluado, diferencias estadísticamente significativas en los resultados de Pulso.

Los resultados llevaron a tres líneas de acción:

- **Incorporación de la equidad de género** como dimensión transversal.
- **Fortalecimiento del componente socioemocional** mediante nuevos proveedores y una comunidad de práctica.
- **Impulso al escalamiento del programa** dentro de las escuelas y en la red de sostenedores.

Este último punto resulta especialmente relevante:

18 de las 50 escuelas participantes (36%) co financiaron el escalamiento del programa a más niveles de sus establecimientos con recursos propios, mostrando una forma concreta de sostenibilidad financiera y apropiación local.



6.1.4. CMPC: Programa HIPPY Chile

HIPPY Chile busca fortalecer el desarrollo integral de niños y niñas de primera infancia, particularmente en contextos rurales y de vulnerabilidad. El modelo contempla visitas domiciliarias realizadas por madres-tutoras de la propia comunidad durante un ciclo estructurado de intervención.

El Centro de Encuestas y Estudios Longitudinales UC desarrolló una evaluación cuasiexperimental longitudinal. Las mediciones pre y post fueron comparadas con una muestra de referencia construida a partir de la Encuesta Longitudinal de Primera Infancia (ELPI) 2017, utilizando Diferencias en Diferencias.

La evaluación encontró incrementos estadísticamente significativos en vocabulario, medido mediante Test de Vocabulario en Imagenes Peabody (TVIP), particularmente en los niños y niñas de los años 2 y 3 del programa. En el tercer año también se observaron mejoras significativas en funciones ejecutivas, evaluadas mediante el test Hearts & Flowers, incluyendo memoria de trabajo, control inhibitorio y flexibilidad cognitiva. También se encuentra resultados con padres positivos del estudio en: COMPETENCIAS PARENTALES (e2p), habilidades relacionadas con el apego seguro y la lectura emocional: AUMENTO EST. SIGN. y habilidades relacionadas con la estimulación efectiva, autonomía y socialización: AUMENTO EST. SIGN.

Sin embargo, no todas las dimensiones mostraron cambios estadísticamente significativos. No se observaron efectos significativos en desarrollo general medido mediante desarrollo general (Inventario de desarrollo Batelle – Battelle Development Inventory versión screening, BDI-ST2) ni en problemas emocionales medidos mediante problemas emocionales (Inventario de Conducta de niños – Child Behavior Checklist, CBCL) después de un año de intervención.

En las evaluaciones realizadas a los padres, se encontraron resultados positivos del estudio en las Competencias Parentales (E2P), ya que hubo un aumento significativo en las habilidades de apego seguro y la lectura emocional, además las habilidades relacionadas con la estimulación efectiva, autonomía y socialización también tienen un aumento estadísticamente significativo. En la evaluación de la confianza parentales medidas con PSOC, Hay aumentos estadísticamente significativos en el sentido de eficacia en la crianza y en la sensación de control que las acciones impactan en el desarrollo de niños/as.

Principales resultados:

- Los resultados reforzaron la importancia de evaluar el programa en aquellas dimensiones donde su teoría de cambio plantea efectos más directos, particularmente las competencias parentales y la autoconfianza de los cuidadores.
- También evidenciaron la utilidad de complementar la medición cuantitativa con herramientas cualitativas que permitan comprender cómo se instalan capacidades pedagógicas en las familias y comunidades.



6.1.5. Fundación Educacional Arauco: evaluación de impacto

Fundación y evaluación de impacto Iniciativa Desafío TEP

Fundación Educacional Arauco trabaja desde hace más de 36 años en el fortalecimiento de la educación pública, principalmente en las regiones del Maule, Ñuble, Biobío y Los Ríos. Su experiencia abarca más de 660 establecimientos educacionales y 125.000 estudiantes.

Para evaluar el impacto acumulado de su trabajo, la Fundación desarrolló junto al CIAE una evaluación cuasiexperimental mediante Propensity Score Matching (PSM), comparando 72 establecimientos públicos apoyados entre 2005 y 2018 con 105 establecimientos similares que no habían recibido apoyo.

Principales resultados:

70%

de los establecimientos apoyados **mejoró sus resultados de aprendizaje.**

El **apoyo de la Fundación** se asoció con aproximadamente **0,6 años adicionales de escolaridad en lectura y 0,4 años en matemática.**

Se **duplicó la probabilidad de salir de niveles de desempeño insuficiente** y de alcanzar los niveles esperados.

Los establecimientos que recibieron apoyo durante mayor tiempo e intensidad **presentaron mejores resultados**, especialmente en contextos de mayor vulnerabilidad.

No se observaron cambios significativos en asistencia, repitencia y deserción, **dimensiones que no habían sido abordadas directamente por los programas.**

A partir de las dimensiones no abordadas por los programas, la Fundación diseñó en conjunto con el CIAE (U. de Chile) y SLEP Maule Costa, la iniciativa **Desafío TEP**, orientado específicamente a **mejorar la asistencia y reducir la inasistencia grave.** Su evaluación utiliza un control sintético generalizado, considerando indicadores de gestión, resultados intermedios y resultados finales.

La evaluación de impacto de la iniciativa Desafío TEP, realizada por el CIAE (U. de Chile) muestra en las primeras cohortes **aumentos de entre 2,19 y 2,91 puntos porcentuales en asistencia promedio**, junto con reducciones superiores a 9 puntos porcentuales en inasistencia grave.

El caso evidencia que la evaluación de impacto puede utilizarse no solo para determinar si una intervención funciona, sino también para identificar brechas, orientar el rediseño de programas y definir nuevas áreas de intervención. Asimismo, destaca la importancia de la intensidad y duración del apoyo y del trabajo articulado con los SLEP para facilitar el escalamiento.



6.2. Evaluaciones de resultados e impacto en liderazgo y capital humano

No todos los cambios relevantes para el ODS 4 pueden capturarse mediante pruebas de aprendizaje. El liderazgo docente, las habilidades socioemocionales, la formación técnica, la vinculación con el mundo laboral y las capacidades institucionales también pueden constituir resultados relevantes.

En estos casos, las evaluaciones de resultados y los enfoques mixtos permiten complementar la evidencia cuantitativa con información sobre procesos, percepciones y capacidades desarrolladas. Esto resulta particularmente importante porque, como muestra el diagnóstico de esta Hoja de Ruta, las organizaciones tienden a concentrar sus mediciones en indicadores cuantitativos y a utilizar menos las herramientas cualitativas para comprender el porqué de los resultados.

6.2.1. BCI: Programa de Liderazgo Enseña Chile

El programa busca contribuir a reducir desigualdades educativas mediante el fortalecimiento del liderazgo y las capacidades de profesionales que trabajan en contextos escolares de alta vulnerabilidad. Su propuesta se estructura en torno al liderazgo colectivo, articulado en cuatro dimensiones: Reclutar, Desarrollar, Conectar y Convocar.

El programa utiliza un enfoque mixto. En el componente cuantitativo incorpora pruebas estandarizadas y encuestas de percepción estudiantil, mientras que el componente cualitativo considera observaciones de aula, retroalimentación y procesos de coinvestigación.

Entre los instrumentos utilizados se encuentran la prueba SEPA, la encuesta Tripod 7C y herramientas de aprendizaje socioemocional.

Principales resultados:

En 2025, dos dimensiones de Tripod 7C superaron las metas establecidas:



Estas dimensiones aportan información sobre la experiencia de los estudiantes en el aula y pueden funcionar como indicadores tempranos para monitorear aspectos asociados a la práctica pedagógica. La evaluación también permitió identificar desafíos relacionados con la capacidad de atraer profesionales suficientes para sostener la expansión del programa.

La respuesta combinó distintas estrategias de escala: establecimiento de alianzas con 11 Servicios Locales de Educación Pública (SLEP); campañas de posicionamiento nacional; incorporación de un modelo de tutorías personalizadas con una proporción de 1 tutor por cada 5 estudiantes.



6.2.2. ISA Energía Chile: Alianza Santo Tomás, sede La Serena

La alianza responde a una necesidad de capital humano especializado en transmisión eléctrica de alta tensión en la Región de Coquimbo, incorporando además una dimensión de equidad de género en la formación técnica. El programa realiza evaluaciones de resultados e impacto vinculadas al fortalecimiento de capacidades, articuladas con una Teoría de Cambio y con los objetivos de la formación técnico-profesional.

Entre las actividades y resultados monitoreados se encuentran:

- Realización de al menos tres visitas técnicas guiadas semestrales a instalaciones de ISA Energía.
- Talleres y mentorías técnicas dirigidas a al menos 20 alumnas.
- Realización de instancias de articulación entre educación superior, liceos técnico-profesionales e industria.
- Vinculación con al menos cuatro liceos TP. La experiencia también permitió ampliar la articulación institucional con actores regionales, incluyendo la Seremi de Energía de Coquimbo, la Red Futuro Técnico del Mineduc y CIDERE Coquimbo.

El principal aprendizaje está en comprender la evaluación como una herramienta para identificar capacidades que deben sostenerse y alianzas que pueden escalarse, más allá del número de estudiantes participantes.

¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias

6.3. Evaluaciones de impacto territorial y eduentretención

La contribución del sector privado a la educación también puede producirse fuera del aula. Universidades, empresas y organizaciones pueden intervenir sobre comunidades, generar capacidades locales o utilizar herramientas de comunicación y aprendizaje para acercar conocimientos especializados a públicos más amplios. En estos casos, la evaluación debe ampliar la mirada hacia dimensiones como participación, capital social, percepción, apropiación de conocimientos y sostenibilidad de las iniciativas.

6.3.1. Universidad de Las Américas (UDLA): Programa de Intervención Comunitaria (PIC)

El Programa de Intervención Comunitaria busca vincular la formación universitaria con necesidades y procesos de transformación territorial, integrando docencia, trabajo comunitario e investigación aplicada. El programa utiliza un enfoque mixto y participativo, basado en la Investigación Acción Participativa (IAP). Las intervenciones se desarrollan durante ciclos prolongados de cuatro a cinco años y consideran distintas fases de trabajo territorial. En 2025 se incorporó una encuesta probabilística y trietápica desarrollada por PULSO para construir una línea base asociada al Índice de Capital Social, complementada por mediciones de entrada y salida y procesos de devolución de resultados a las comunidades.

La trayectoria acumulada del programa comprende:

- 15 comunas intervenidas.
- Más de 390 organizaciones sociales vinculadas.
- Alrededor de 20.000 estudiantes formados en terreno.
- Aproximadamente 30.000 vecinos participantes; cerca de 30.000 personas capacitadas o certificadas.

- En la evaluación externa, el **80% de los participantes vecinales** consideró que los proyectos aportaban al desarrollo del barrio y el **71% estimó que sus efectos serían sostenibles en el tiempo**. Al mismo tiempo, la medición de capital social mostró una importante heterogeneidad entre territorios.

Los resultados permitieron: priorizar recursos hacia barrios con menor densidad comunitaria inicial; incorporar los hallazgos en espacios institucionales para retroalimentar el diseño curricular; entregar información a municipios para apoyar procesos de planificación y política pública local.

¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias

6.3.2. KidZania Santiago y Minera Collahuasi

La iniciativa busca acercar a niños, niñas y adolescentes al conocimiento sobre la minería y el papel del cobre en Chile, utilizando una metodología de aprendizaje basada en juego de roles y eduentretención.

Se realizó una evaluación cuantitativa pre/post transversal. Se encuestaron 397 niños y niñas de entre 5 y 17 años, comparando 185 participantes antes de la actividad con 212 participantes a la salida del Centro de Entrenamiento Minero de Collahuasi.

Después de la actividad:

El reconocimiento del cobre como principal mineral de Chile **alcanzó 90,6%, frente a 59,5% en el grupo de comparación.**

El reconocimiento de Collahuasi como empresa minera **aumentó de 16,22% a 53,77%, equivalente a aproximadamente 37 puntos porcentuales.**

Aumentó la identificación de la presencia del cobre en celulares (+27 pp), aviones (+18 pp), cables (+13 pp) y televisores (+10 pp).

Principales resultados:

Los resultados muestran una asociación clara entre la **experiencia educativa y un mayor conocimiento inmediato sobre la minería y el cobre**. La evidencia respaldó la continuidad de la actividad. Sin embargo, es importante distinguir estos resultados de efectos de largo plazo: al tratarse de una medición transversal antes/después con grupos distintos, **no permite por sí sola establecer que la actividad genere cambios sostenidos en actitudes, elección de carreras o licencia social para operar.**

6.4. ¿Qué nos enseñan estos casos?

Los diez casos muestran que la evaluación puede cumplir funciones distintas dentro de un programa educativo. No se trata únicamente de aumentar el nivel de sofisticación estadística, sino de utilizar la evidencia para responder preguntas relevantes para la gestión.

De manera transversal, pueden identificarse cinco aprendizajes:

- 1. La evaluación debe estar vinculada a una decisión:** En los casos más desarrollados, la evaluación no termina en un informe. Sus resultados generan cambios concretos: focalización de recursos, rediseño curricular, incorporación de nuevos componentes, modificaciones en la implementación o decisiones de escalamiento.
- 2. Los resultados promedio no cuentan toda la historia:** Los casos de CMPC y Anglo American muestran la importancia de estudiar la heterogeneidad. Un programa puede tener efectos diferentes según las características iniciales de los participantes, género, territorio o dimensión evaluada. Identificar estas diferencias permite avanzar hacia intervenciones más focalizadas.
- 3. Un resultado positivo no significa que todas las dimensiones funcionen:** Haciendo Escuela y HIPPY muestran que pueden coexistir avances importantes con dimensiones que no presentan cambios estadísticamente significativos. Esta información es valiosa porque permite evitar conclusiones generales sobre el éxito o fracaso de una intervención y orientar el rediseño hacia los componentes que necesitan mayor atención.
- 4. La evaluación de resultados y la evaluación de impacto cumplen funciones distintas:** Los casos no deben evaluarse todos bajo el mismo estándar. Una encuesta pre/post puede ser suficiente para saber si aumentó el conocimiento de un grupo después de una actividad, mientras que una evaluación de impacto requiere un diseño que permita construir un contrafactual y aproximarse a una relación causal. Por ello, más rigurosidad no siempre significa aplicar el diseño estadístico más complejo, sino seleccionar el diseño adecuado para la pregunta que se busca responder.
- 5. La evidencia adquiere valor cuando se incorpora al ciclo de gestión:** Los casos muestran que la evaluación puede alimentar distintas decisiones: continuar, modificar, focalizar, escalar o incluso replantear una intervención. El caso de Fundación Educacional Arauco muestra especialmente bien esta lógica, la evidencia puede convertirse en un insumo para rediseñar intervenciones y orientar decisiones de escalamiento. Esto conecta directamente con el propósito de esta Hoja de Ruta: avanzar desde una cultura centrada en el monitoreo de actividades hacia una cultura de aprendizaje y toma de decisiones basada en evidencia.

¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias



En este sentido, los casos presentados no deben entenderse como modelos únicos que las organizaciones deban replicar. Son, más bien, referentes de distintos niveles de madurez evaluativa. Algunas organizaciones cuentan con diseños experimentales o cuasiexperimentales; otras han desarrollado sistemas de monitoreo y evaluación de resultados; y otras están avanzando hacia la incorporación de información cualitativa, territorial o de largo plazo.

Esta diversidad confirma una de las premisas centrales de la Hoja de Ruta: la evaluación es un proceso progresivo. El desafío para las organizaciones no consiste en saltar directamente a una evaluación de impacto de máxima complejidad, sino en construir las condiciones necesarias para que cada etapa del ciclo evaluativo genere información útil para la siguiente.

CAPÍTULO 7



Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?



- 7.1 Previo a una evaluación de impacto: Solidez del diseño del programa
- 7.2 ¿Qué tipo de evaluación es más adecuada para mí?
- 7.3 ¿Es factible una evaluación de impacto?



7.1 Previo a una evaluación de impacto: Solidez del diseño del programa

Antes de considerar una evaluación, es necesario que nuestro programa tenga un diseño sólido. Esto no solo hace que sea más probable que nuestro programa funcione, sino que, al momento de evaluar, nos ayudará a entender por qué funciona (o no).

Contesta las preguntas a continuación para autodiagnosticar la solidez del diseño de tu programa. Para cada una de las siguientes preguntas:

- Si respondes “Sí”, sigue a la pregunta siguiente.
- Si respondes “No”, trabaja en esa dimensión.

Pregunta principal	Aspectos que considerar al responder
¿Tengo bien definidos el problema y la población objetivo?	Debería conocer: • Características de mi población objetivo (ej: características demográficas, características socioeconómicas, distribución geográfica, cantidad, etc.). • Problema que intento abordar y sus causas subyacentes • Qué otros programas existen que aborden a la misma población y problema
¿Cuento con una teoría de cambio sólida?	Una teoría de cambio sólida: • Tiene todos sus elementos bien definidos: propósito, necesidad, insumos/actividades, productos, resultados intermedios, resultados finales, supuestos y riesgos • Tiene lógica causal • Se concentra en los ámbitos donde el programa puede incidir e identifica mitigaciones para lo que está fuera del control del programa • Es discutida con varios actores relevantes para asegurar su consistencia
¿La evidencia rigurosa respalda la teoría de cambio del programa?	Si es que hay evidencia de la efectividad de un programa similar • ¿El programa para que tenemos evidencia abordaba el mismo problema? ¿Las causas subyacentes eran similares? • ¿Es relevante esa evidencia en este contexto? • ¿Se mantendrían los elementos clave (“salsa secreta”) en mi programa? Si no hay evidencia de la efectividad de un programa similar • ¿Hay evidencia de programas diferentes que abordan el mismo problema? ¿Las causas subyacentes eran similares? • ¿Cuál fue el mecanismo detrás del éxito del programa para el que hay evidencia? ¿Puede ese mecanismo replicarse aunque las actividades de mi programa sean diferentes?



¿Utilizo indicadores para dar seguimiento a mi teoría de cambio?	Si es que hay evidencia de la efectividad de un programa similar • ¿Tengo definidos indicadores que me permitan monitorear si el programa se está implementando adecuadamente? (asociados a los insumos/ actividades y productos) • ¿Tengo definidos indicadores que me permitan medir los resultados intermedios y finales? • ¿Recolecto la información necesaria para dar seguimiento a los indicadores definidos?
--	---

7.2 ¿Qué tipo de evaluación es más adecuada para mí?

Dependiendo de qué tipo de pregunta quieres responder, la evaluación a implementar es diferente.

Tipo de pregunta a responder	Evaluación recomendada
¿Estoy implementando adecuadamente el programa?	Evaluación de procesos
¿Se alcanzaron los resultados esperados?	Evaluación de resultados
¿Está generando mi programa el efecto deseado en la población objetivo?	Evaluación de impacto
¿Qué elementos del programa son necesarios/ más efectivos?	Evaluación de impacto
¿Cómo afecta mi programa a diferentes grupos de personas?	Evaluación de impacto
¿Cuánto dinero me cuesta generar el impacto?	Evaluación de costo-efectividad

¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

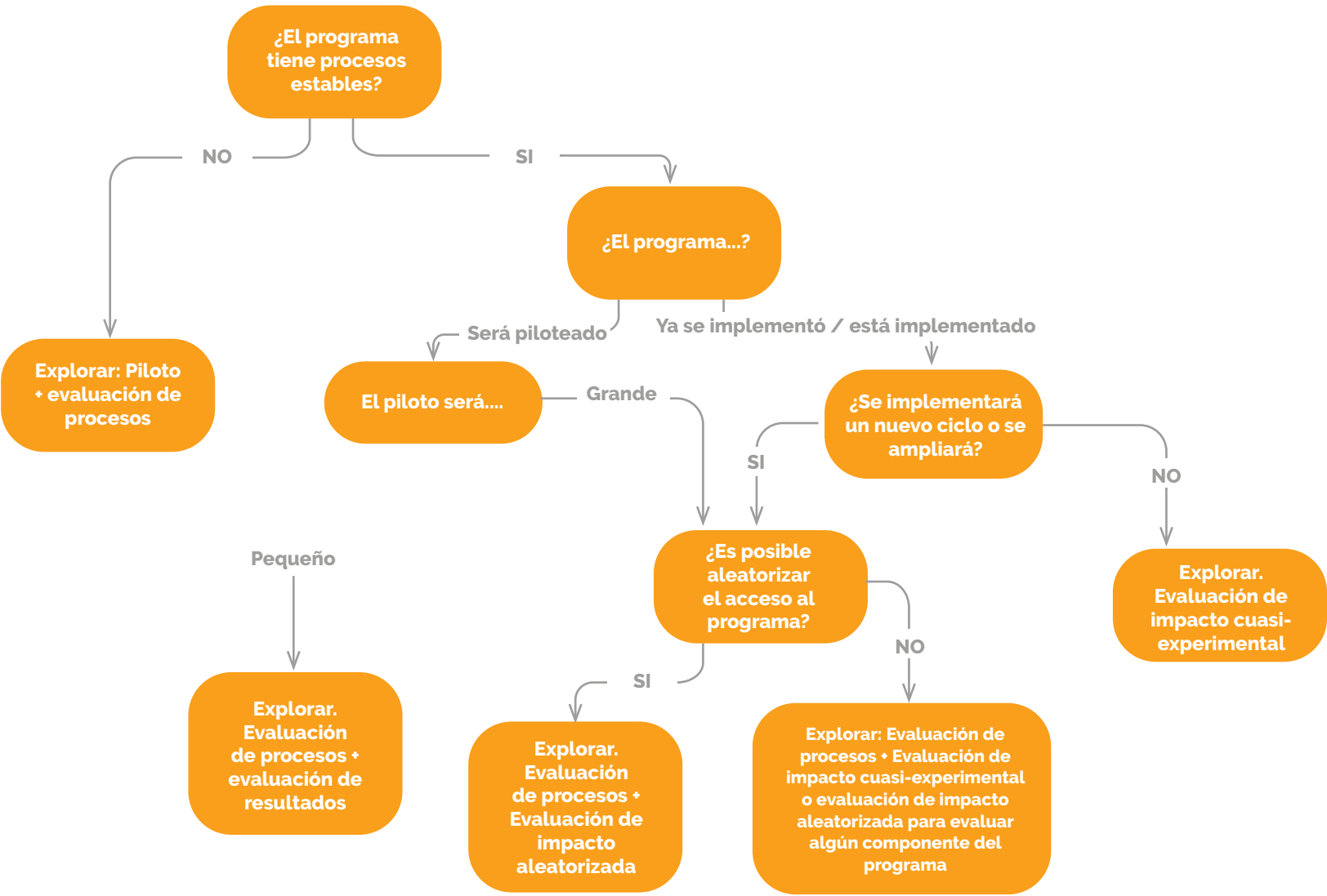
Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias

7.3 ¿Es factible una evaluación de impacto?

El árbol de decisión a continuación te permitirá tener una idea aproximada de la factibilidad de hacer una evaluación de impacto de tu programa.



** La factibilidad de una evaluación de impacto depende en gran medida de la cantidad de participantes*

Fuente: J-PAL LAC

CAPÍTULO 8

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta



¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias



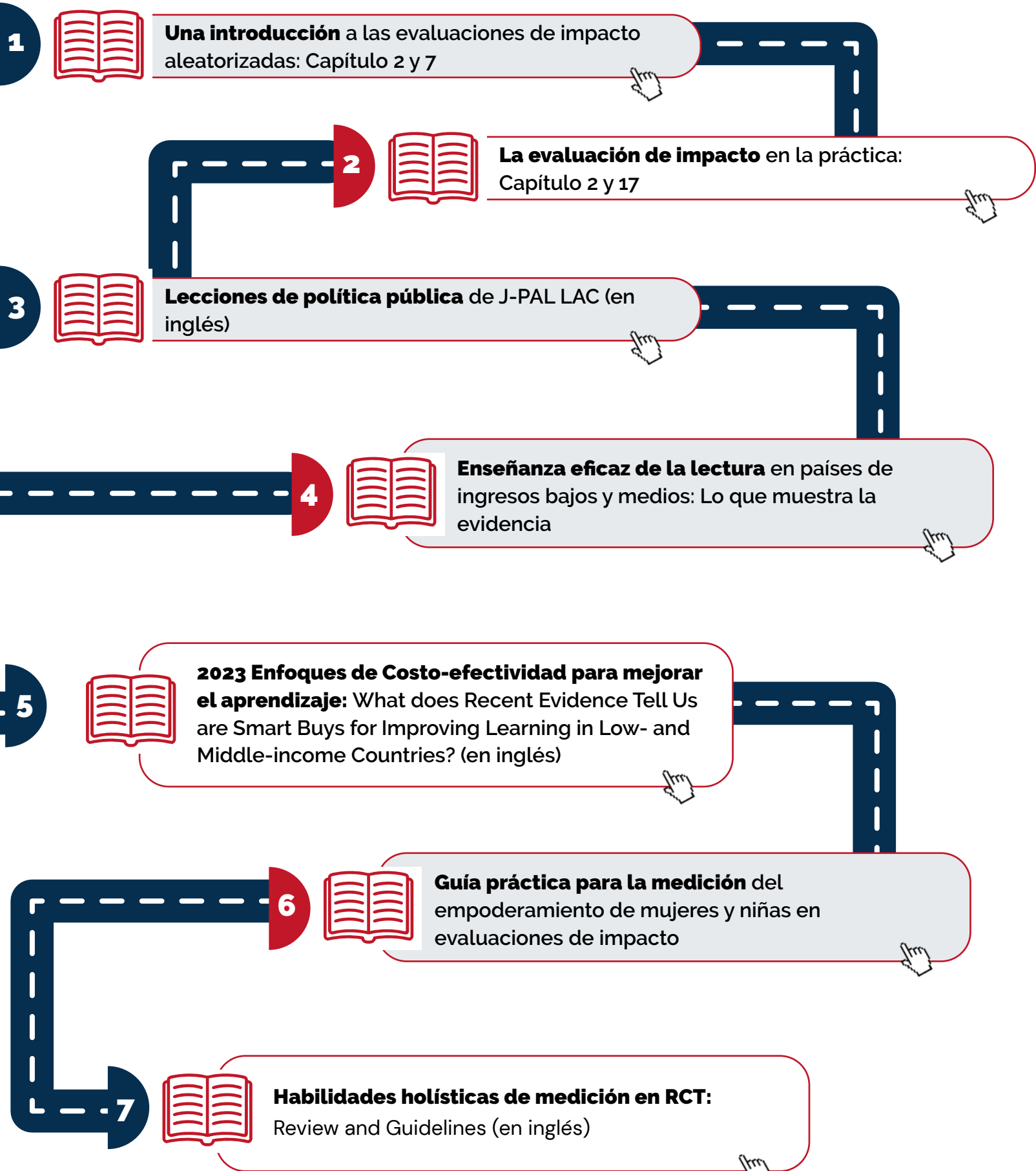
La Hoja de Ruta de cada organización es única y debe adaptarse a sus necesidades y objetivos específicos. **Esta sección pone a tu disposición recursos complementarios** para profundizar en aquellos ámbitos donde, durante el autodiagnóstico, identificaste oportunidades de mejora o potencial para implementar una evaluación.



Haga click en los links para leer

Herramientas útiles para una evaluación de impacto

A continuación, presentamos herramientas y documentos clave para utilizar luego de realizar el autodiagnóstico.



¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

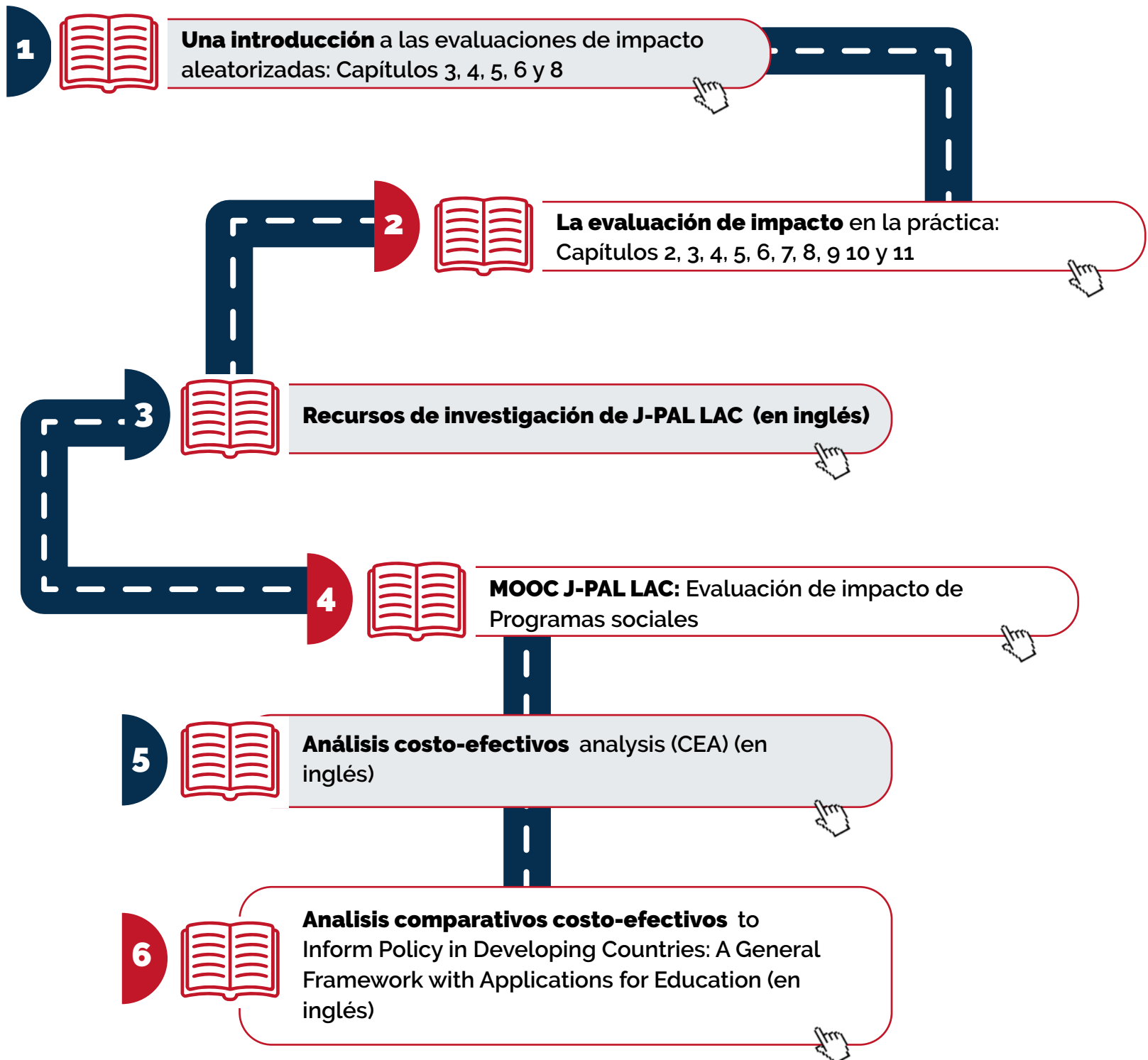
Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias

Haga click en los links para leer

Herramientas útiles para realizar una evaluación

Sugerimos revisar los capítulos, recursos y herramientas presentados a continuación, luego de realizar el autodiagnóstico.



¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias

Manuales y Guías Metodológicas de Evaluación

- **Aragón, S., Bustamante, G., Fernández, V., Monge, M. P. y Olivares, V. (2024).** *Una introducción a las evaluaciones de impacto aleatorizadas.* Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL LAC). (Nota de consulta: Se recomienda revisar los Capítulos 2 al 8 para comprender el ciclo completo desde el diseño hasta la implementación).
- **Glennester, R., Walsh, C. y Díaz-Martin, L. (s.f.).** *Guía práctica para la medición del empoderamiento de mujeres y niñas en evaluaciones de impacto.* Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL LAC).
- **Gertler, P., Martinez, S., Rawlings, L. B., Premand, P., & Vermeersch, C. M. J. (2016).** *La evaluación de impacto en la práctica: Segunda edición.* <https://doi.org/10.18235/0006529> (Nota de consulta: Para la solidez del diseño del programa revisar Capítulos 2 y 17. Para profundizar en qué tipo de evaluación aplicar, revisar Capítulos 3 al 11).
- **Macours, K., Williams, J., & Wolf, S. (2023).** *Measurement of Holistic Skills in RCTs: Review and Guidelines.* Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL LAC).

Evidencia Aplicada a la Educación (Costo-Efectividad y “Smart Buys”)

- **Álvarez-Marinelli, H., Boggild-Jones, I., Crawford, M., Dubeck, M., P., Jhingran, D., Lack, C., Mohohlwane, N., Oviedo, M., E., Piper, B., Saavedra, J. y Taha, H. (2024).** *Enseñanza eficaz de la lectura en países de ingresos bajos y medios: Lo que muestra la evidencia.* Global Education Evidence Advisory Panel y Banco Mundial.
- **Dhaliwal, I., Duflo, E., Glennester, R., & Tulloch, C. (2012).** *Comparative Cost-Effectiveness Analysis to Inform Policy in Developing Countries: A General Framework with Applications for Education.* J-PAL LAC, Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- **Global Education Evidence Advisory Panel & Banco Mundial. (2023).** *Cost-effective Approaches to Improve Global Learning: What does Recent Evidence Tell Us are “Smart Buys” for Improving Learning in Low- and Middle-income Countries?.* World Bank Group.

¿Por qué evaluar?

El Ciclo de la Evaluación

Abordando las metodologías

Variables e indicadores clave

Mapeo de aliados y actores clave del ecosistema de apoyo

Casos Prácticos: Evidencia de impacto en el sector privado

Autodiagnóstico: ¿Mi programa está listo para una evaluación de impacto?

Construyendo Tu Propia Hoja de Ruta

Conclusiones y tendencias

Plataformas, Cursos y Repositorios Institucionales

- **Bhula, R., Mahoney, M. y Murphy, K. (2020).** *Conducting cost-effectiveness analysis (CEA).* Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL LAC).
- **J-PAL LAC (s.f.).** **Lecciones de política pública de J-PAL LAC (Policy Insights).** *Repositorio de resúmenes sobre políticas basadas en evidencia.*
- **J-PAL LAC. (s.f.).** *MOOC J-PAL LAC: Evaluación de impacto de Programas sociales. Curso de formación técnica en línea.*
- **J-PAL LAC. (s.f.).** *Recursos de investigación de J-PAL LAC. Base de datos global de estudios y herramientas de medición.*

CAPÍTULO 9

Conclusiones y tendencias





El recorrido planteado en esta Hoja de Ruta demuestra que la evaluación de impacto ha dejado de ser un ejercicio exclusivamente académico para convertirse en un imperativo estratégico de la sostenibilidad corporativa. Transitar desde las buenas intenciones hacia la toma de decisiones basada en evidencia es necesario para que la inversión social privada genere transformaciones reales y medibles en el ecosistema educativo.

Como principal conclusión, es vital reconocer que la evaluación no es un todo o nada, sino un proceso de maduración organizacional. No todos los programas requieren un diseño experimental (RCT) desde el día uno. El éxito radica en instalar una cultura de aprendizaje continuo, donde una Teoría de Cambio sólida, la definición de variables claras y el uso de enfoques mixtos sirvan como cimientos para aumentar la complejidad metodológica de manera progresiva.

En segundo lugar, la colaboración emerge como la piedra angular de este proceso. Los casos analizados demuestran que las empresas no deben recorrer este camino en solitario. Articularse con el ecosistema de apoyo —centros de investigación, aliados técnicos y sector público—, sumado al empoderamiento de los promotores internos dentro de la empresa, permite optimizar recursos, evitar la duplicación de esfuerzos y acelerar la curva de aprendizaje.

Finalmente, de cara a los desafíos de la Agenda 2030, la tendencia global es irreversible: la demostración del impacto social se está integrando aceleradamente una creciente demanda por información sobre resultados sociales que sea verificable, trazable y útil para la toma de decisiones. Evaluar con rigor ya no es un atributo opcional, sino el estándar mínimo exigido por los grupos de interés para legitimar la licencia social para operar.

Esta Hoja de Ruta es, en definitiva, una invitación del GEL ODS 4 a dejar de suponer resultados y comenzar a gestionar la transformación educativa con la convicción y transparencia que solo otorga la evidencia.



Pacto Global
Red Chile

4 EDUCACIÓN
DE CALIDAD



Hoja de Ruta para la Evaluación de Impacto en programas de educación

