

# CONAF y la Evaluación de Impacto

Por Miguel Díaz Gacitúa<sup>1</sup>

Las instituciones públicas están permanentemente obligadas a validarse socialmente y para ello necesitan medir el cambio que causa la entrega de los bienes o servicios que producen en sus clientes y su entorno. A fin de cumplir este objetivo, cuentan con una poderosa herramienta: la Evaluación de Impacto.



En la actualidad, la importancia de una institución se mide por la capacidad que tiene ésta para crear valor en la sociedad. Esto es, para crear productos y servicios de calidad, mantener relaciones óptimas con sus diversos clientes y enriquecer permanentemente su imagen corporativa. Si esta capacidad es alta, la sociedad y los gobiernos valoran a la institución, están dispuestos a defenderla y a incrementar su presupuesto. Si es baja, entra en un doloroso ciclo de obsolescencia y muerte. En la pasividad de algunas para ajustarse, otras más astutas detectan tempranamente los nichos débiles o vacíos, desarrollan propuestas y competencias y asumen los temas que otras, en su irremediable caída, dejan sin tomar. Uno de los signos de estos tiempos es que ya no basta con administrar de manera clásica, sino que es necesario estar permanentemente midiendo si se está o no agregando valor y cómo se está posicionado la organización en la sociedad.

Es en este ámbito donde adquiere relevancia la Evaluación de Impacto como una herramienta para darse cuenta del valor que se está agregando. Pero, ¿en qué consiste, específicamente?

Ésta mide conjuntamente la bondad de la estrategia y los procesos institucionales para crear valor. Se puede hacer en todos o una parte de los programas o proyectos de una organización, a través de los cuales se relaciona con la sociedad. El Impacto es el cambio final producido en la población destinataria, una vez descontado lo que naturalmente se modifica sin que intervengamos y lo que cambia por efecto de otros programas que intervienen en esa realidad. La Evaluación de Impacto mide el efecto neto atribuible al trabajo de la institución. No se debe confundir con una Evaluación de Productos, que sólo mide la capacidad para crear los bienes y servicios. Pero crearlos no implica necesariamente producir cambios finales en los clientes. Por ejemplo, se pueden hacer "Planes de Manejo de Bosque Nativo" (un tipo de producto de CONAF) y entregarlos a los productores, pero no tener impacto: ni en los ingresos, ni en la calidad de vida ni el medioambiente del productor forestal. Muchas organizaciones se evalúan y se declaran conformes con el sólo hecho de constatar que son capaces de producir. Sin embargo, en la generación de impacto se juega la capacidad efectiva de ésta para crear valor en la sociedad y con ello de ser reconocida social y políticamente.

En la medida en que la organización mide el valor real que crea en la sociedad estará en condiciones de mostrar un "accountability" (una cuenta pública de eficacia), que la valide frente a los "stakeholders" (tomadores de decisión y actores claves) que definen su futuro: el mecenas financiero fiscal, la alta dirección pública, la clase política y los ciudadanos a quien directamente sirve.

¿Cuál puede ser la consecuencia práctica de la Evaluación de Impacto?

La correcta aplicación de esta herramienta en una institución constituye un medio muy poderoso para evaluar la efectividad de los programas y proyectos de la misma. Es decir, si ellos están causando o no los efectos para los cuales fueron creados. Requiere una planificación adecuada, el apoyo de las autoridades institucionales y un gasto pequeño, estimado en un 2% del gasto aplicado año tras año en los programas y proyectos. Si los programas y proyectos tienen fallas de diseño o son defectuosamente implementados no producirán los efectos deseados y gastarán los escasos recursos institucionales. Vale decir: no crean valor. El resultado de la evaluación permite rediseñar la arquitectura y la función de programas y proyectos, mejorar sus modelos de gestión o, si los resultados son muy pobres, eliminarlos para abrir un espacio presupuestario y hacer nuevas cosas.

Estas decisiones son especialmente importantes donde los recursos son escasos y cada peso gastado debe maximizar su efecto. Asimismo, la evaluación ayuda a la labor de los directivos institucionales, puesto que les entrega información objetiva para que tomen decisiones que apunten al éxito de su gestión. La falta de Impacto no es un problema sólo para los mandos medios implicados en la ejecución directa, sino también para quienes dirigen la organización en todos sus niveles. En el plano valórico, una mejora en los resultados de la acción institucional, producto del cambio activado por la evaluación, fortalece el ánimo y la cultura organizacional positiva, ya que hace sentir a sus miembros de que es posible que la organización alcance un desempeño nuevo y relevante.

La CONAF ya ha entrado en este ciclo evaluativo, el que se expandirá a todo el país y sus programas durante el año 2005, a través del Convenio de Desempeño Colectivo.

Profundizar el camino desde el Producto al Impacto pareciera ser la estrategia futura

más adecuada para potenciar la creación de valor, a nivel de personas, territorios y sectores sociales y productivos con los cuales trabaja CONAF, a través de sus distintos programas y proyectos. ■



## Bibliografía

- CONAF. "La Metodología de Evaluación de Impacto. Análisis bibliográfico y recomendaciones para su uso en CONAF". Ministerio de Agricultura. CDC 2004 Subgrupo 15.6.2, M. Díaz, Coord. Abril 2004. Santiago.
- DIPRES. "Metodología Evaluación de Impacto". Ministerio de Hacienda, División de Control de Gestión. Diciembre 2001. Santiago.