

“Valor por dinero”; alternativas para medir la eficiencia, eficacia y economía en programas de cooperación al desarrollo. Comunicación para la VI Conferencia Bienal de la Sociedad Española de Evaluación.

Panel: La evaluación de las políticas de cooperación al desarrollo ó Institucionalización y metodologías para la evaluación.

Resumen ejecutivo

Desde hace tiempo las entidades donantes bilaterales y multilaterales les están pidiendo a las ONGD que afinen los mecanismos de control y medición de lo que se ha dado en llamar las 3Es – economía (minimización de costes); eficiencia (relación entre la inversión y los resultados) y eficacia (hasta qué punto se ha llegado a los objetivos previstos).

La agenda internacional de la eficiencia de la ayuda y el énfasis en los sistemas de gestión basados en resultados apoyan con contundencia esta tendencia que se ha visto acentuada recientemente por los recortes presupuestarios en el sector público y la necesidad de mejorar los sistemas de gestión.

Pese a los indiscutibles argumentos de la necesidad de sistemas de control más rigurosos y transparentes, este afán de medición del sector a través del prisma de las 3Es conlleva varios riesgos. Por una parte, en cooperación al desarrollo las intervenciones con más capacidad transformadora son las más complejas. Sin embargo, en un contexto en el que las ONGD compiten constantemente por recursos, podrían correr el riesgo de evitar la complejidad y la innovación precisamente por ser más difíciles de evaluar según los parámetros de las 3Es. Por otra parte, esta tendencia mientras tiende a fortalecer las vías de la redición de cuentas de las ONGD a los donantes, podría menoscabar las vías de responsabilidad de las ONGD hacia beneficiarios y beneficiarias. De manera que por no perder “el norte” se podría perder “el sur”.

Se nos plantea pues el reto de desarrollar técnicas de medición con la capacidad de computar la contribución relativa de las distintas unidades, componentes o estrategias a los resultados fijados por los programas de cooperación, de forma que sean comparables entre sí, pero sin huir nunca de la complejidad.

En esta comunicación además de contextualizar el debate internacional sobre el tema, Leitmotiv plantea una serie de técnicas de evaluación para definir y medir las 3Es en intervenciones complejas de cooperación al desarrollo y campañas de incidencia política, entre las que destaca el BER (Basic Efficiency Resource).

El análisis BER ofrece un marco simple para la evaluación de programas de gran complejidad compuestos por múltiples componentes; apoyándose en los conceptos básicos del análisis coste-beneficio social (en inglés SROI) para determinar el impacto de cada línea de acción en relación con sus recursos; a la vez que ofrece una perspectiva relativa en relación con el rendimiento de dichas líneas, analizadas de manera comparativa entre ellas.

GLOSARIO

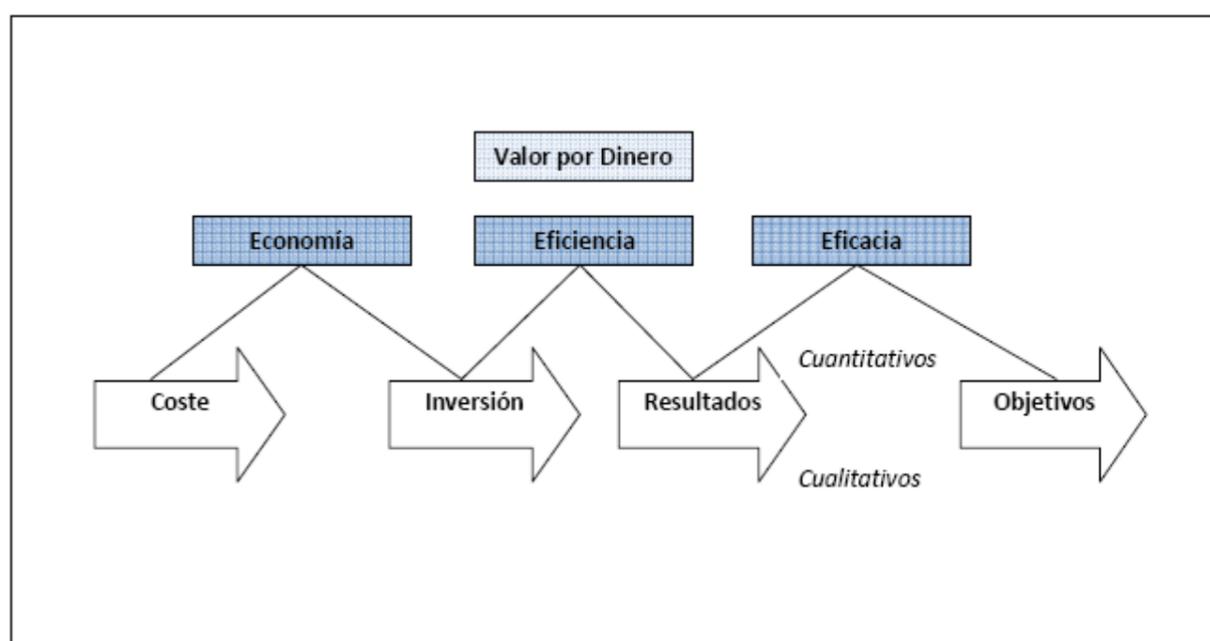
Economía	Minimización de costes
Eficacia	Capacidad para producir un efecto o resultado, como identificar los objetivos adecuados para contribuir a un objetivo general.
Eficiencia	Capacidad para hacer las cosas de la manera más económica, como por ejemplo conseguir mejores resultados con menores recursos
Programa complejo (o multidimensional)	Cualquier programa o proyecto que trabaja con diferentes unidades operativas interdependientes. Por ejemplo, una campaña con varios departamentos (lobby, medios, investigación...)
Análisis Coste-Beneficio	Análisis de rendimiento que compara la cantidad de dinero invertido en una actividad con los beneficios obtenidos a través de la misma.
Análisis coste-beneficio social	Aplicación del análisis coste-beneficio a contextos sociales en los que este análisis proporciona información relativa al retorno o beneficio social como una función de los recursos invertidos en un determinado programa.
Unidades de análisis	Unidades operativas objeto de la evaluación, ya representen un departamento, una campaña, un programa, o un conjunto de varias unidades menores (actividades, estrategias) de un programa marco.
Programa	En este documento nos referimos a programa como el objeto de una evaluación, ya se trate de un departamento o de una campaña.

VALOR POR DINERO

Introducción

Hace tiempo que crece la presión de los donantes a las ONGs para que demuestren en términos inequívocos los resultados que se derivan de la inversión que se hace de fondos públicos. Es obvia la necesidad de encontrar nuevos caminos para comunicar claramente cómo se gasta el dinero de la cooperación internacional aunque es más difícil saber cómo se hace. Son muchos los que se resisten a caer en una visión reduccionista basada en el binomio inversión/resultados que refuerza una percepción clientelista de la ayuda al desarrollo en vez de promover iniciativas con potencial de transformar las relaciones de poder en aras de una mayor justicia social.

Un concepto que se está haciendo cada vez más popular entre los actores internacionales es el del “valor por dinero” (value for money); concepto que engloba a las 3Es, economía (minimización de costes); eficiencia (relación entre la inversión/insumos y los resultados) y eficacia (hasta qué punto se ha llegado a los objetivos previstos).



Pero, ¿qué significa este concepto en la práctica y cómo se relaciona con la agenda global de justicia social? Por una parte, está claro que es importante diseñar y estandarizar sistemas apropiados de monitoreo y evaluación para reducir posibles riesgos financieros. Sin embargo, para responder a este tipo de exigencias, las organizaciones tienen que demostrar ante los donantes que las intervenciones que proponen han seguido un sistema estricto en el que se han ponderado los distintos pros y contras durante el análisis de alternativas teniendo especialmente en cuenta la variable financiera. Este tipo de baremos, más propios de los análisis empresariales, tienen como veremos importantes limitaciones.

En el caso de proyectos o intervenciones simples, típicamente de provisión de servicios, la relación inversión/resultados es relativamente fácil de medir y cuantificar, sin embargo calcular costes por objetivos en programas complejos, con componentes, por ejemplo, de fortalecimiento local o incidencia política es bastante más difícil, como también lo es en aquellos que se realizan en red apoyándose en, o trabajando a través de, numerosos grupos de interés. Por ejemplo, ¿cómo podríamos conceptualizar la relación entre “resultados” e “inversión” en proyectos cortos que forman parte de una estrategia institucional más amplia? ¿cómo se puede reflejar la contribución parcial de los componentes financiados por un donante X en una intervención compuesta de muchos más actores y por consiguiente con más fuentes de financiación?

En el sector privado una de las herramientas habituales para evaluar programas es la aplicación del análisis coste-beneficio (ROI en sus siglas en inglés). Muchos consideran que es la técnica principal para medir la eficiencia ya que mide la proporción de fondos invertidos en una actividad poniéndola en relación con los beneficios obtenidos a través de la misma. Sin embargo, el análisis coste-beneficio es de difícil aplicación en un sector, el social, donde como ya hemos apuntado, los resultados de un programa pueden ser de difícil definición y a menudo, difíciles de medir.

A pesar de estas dificultades ya hemos visto que cada vez más a menudo se exige a las organizaciones que trabajan en el sector social que demuestren que están gastando los fondos públicos que les han sido asignados de una manera eficiente y que, además prueben que están consiguiendo un alto nivel de impacto en relación con su capacidad relativa. Como consecuencia los investigadores/as se ven impelidos a desarrollar métodos que, basados en el análisis coste beneficio, puedan aplicarse de manera razonable a resultados o programas sociales y que a su vez no huyan de la complejidad. Probablemente uno de los más populares es el análisis coste-beneficio social (Social Return on Investment SROI en inglés)¹. Este método, desarrollado en el Reino Unido por la SROI Network, ofrece un marco sistemático para el análisis de los beneficios o retornos resultantes de la inversión en intervenciones o programas sociales². Los

¹ LISTER, G., MCVEY, D., FRENCH, J., BLAIR-STEVENS, D., & MERRITT, R. (2007) Cost effectiveness of interventions aimed at promoting health and reducing preventable illness. Judge Business School, University of Cambridge and National Social Marketing Centre

² SROI NETWORK et al. (2009) A guide to social return on investment SROI Network, Cabinet Office, NEF, Charities Evaluation Service, NCVO, New Philanthropy Capital.

principios teóricos que definen el SROI reflejan pues la misma idea que se encuentra tras el análisis de eficiencia en cualquier evaluación de impacto (la medición de la eficiencia del programa). Aunque sin duda esta herramienta ofrece una manera útil de evaluar los beneficios sociales, el método puede ser conceptualmente exigente, y requerir una alta inversión en tiempo y esfuerzo.

En la búsqueda de una posible solución a estos retos y en el marco de la evaluación de la Campaña Global para el Cambio Climático de Oxfam GB³, el Dr. Brian Cugelman y Eva Otero de Leitmotiv diseñaron la herramienta de análisis BER (Basic Efficiency Resource), un instrumento que (1) ofrece un marco simple para la evaluación de programas de gran complejidad compuestos por múltiples componentes o unidades; (2) se apoya en los conceptos básicos del análisis coste-beneficio social (SROI) para evaluar el impacto de cada unidad de análisis en relación con sus recursos; y (3) ofrece una perspectiva relativa en relación con el rendimiento de cada unidad, analizadas de manera comparativa entre ellas.

El modelo BER no pretende ser un método analítico único y exhaustivo. Más bien intenta ofrecer datos y evidencias útiles que, desde diferentes fuentes de información, puedan ayudar a contrastar el resto de datos recogidos en el curso de una evaluación. Es una herramienta que puede ser utilizada en procesos grupales así como durante la fase de retroalimentación de una evaluación, para iniciar la discusión sobre “por qué” una particular unidad o departamento está funcionando con un rendimiento imprevisto.

Bases teóricas del BER

El análisis BER es una adaptación de los marcos de análisis matriciales utilizados en marketing social o comercial. Estos marcos se suelen usar para resumir cantidades ingentes de datos en gráficos visuales que ayudan a entender programas sumamente complejos y con múltiples componentes. En general, estos marcos de análisis comparan dos variables en una misma matriz, que se divide a su vez en cuadrantes. Este simple marco facilita el análisis desde el punto de vista de la gestión y contribuye a agilizar los procesos de decisión.

El modelo recibe inspiración directa del enfoque utilizado por el Boston Consulting Group y el General Electric Grid⁴ en su cartera de matrices de análisis de gestión. A su vez, el sistema de medida y el enfoque utilizado en su interpretación se inspira en el análisis de satisfacción del cliente por cuadrantes realizado por Andreasen⁵. Para finalizar el BER toma prestados conceptos de las técnicas de “bloc modelling” utilizadas por los analistas de redes sociales⁶.

En resumen: el modelo BER se apoya en los diferentes enfoques de análisis matriciales para su visualización y análisis e interpretación, mientras que el modelo de análisis coste-beneficio social inspira sus dos variables principales: costes o insumos y resultados u objetivos.

Las variables del BER

Como ya hemos visto, en el sector social, los conceptos “costes-beneficios” intervienen con un mayor grado de complejidad. Por ejemplo, los insumos/inversión (inputs) constituyen aquellos recursos del programa que pueden ser medidos de acuerdo a su presupuesto, personal, capacidades, capital social o cualquier otra medida de capacidad, concreta o abstracta. Los resultados (Outputs) miden a su vez el impacto o los logros del programa y pueden variar según el o los propósitos del mismo. Un resultado puede ser por ejemplo, un cambio de comportamiento, si hablamos de una campaña de marketing social; un cambio o reorientación políticos, en el caso de campañas de incidencia política; la reducción de la desigualdad en un programa institucional para la igualdad; la mejora del medioambiente en un programa comunitario de este tipo o cualquier otra medida según el objetivo del programa.

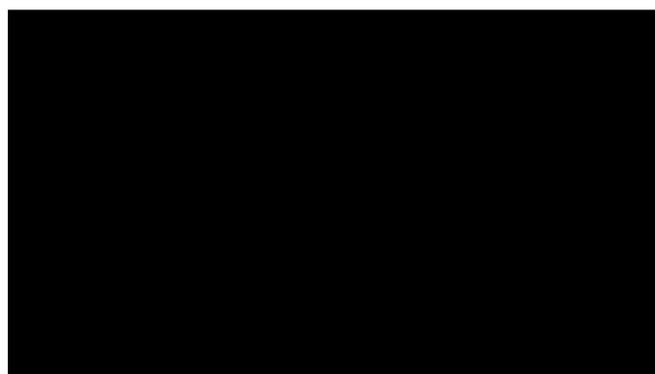


Tabla 1: Modelo conceptual del análisis BER

La Tabla nº 1 presenta un modelo conceptual simple del análisis BER. En este modelo conceptual, una unidad operativa con un alto nivel de insumos o recursos y un alto nivel de resultados se considera que ha alcanzado una eficiencia media. De manera similar, una unidad que ha contado con un bajo nivel de insumos obteniendo bajo nivel de recursos, se considera que también ha alcanzado un nivel de eficiencia medio. Sin embargo, una unidad con pocos recursos y gran nivel de resultados se considera por encima de la media en cuestión de eficiencia. Y al contrario, una unidad con un alto nivel de recursos pero un nivel de resultados se considera por debajo de la media.

³ Cugelman B, Otero E. (2010) Evaluation of Oxfam GB's climate change campaign, Leitmotiv, AlterSpark, Oxfam GB.

⁴ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., & ARMSTRONG, G. (2005) Principles of marketing. (4th European Edition ed.)

⁵ ANDREASEN, A. (1995) Marketing social change. San Francisco: Jossey-Bass.

⁶ HANNEMAN, R. & RIDDLE, M. (2005) Introduction to social network methods. Riverside, CA: University of California, Riverside.

Aplicación Práctica

En cualquier evaluación, el primer paso es identificar aquellas unidades de análisis que deben ser evaluadas. Dependiendo de la naturaleza de cada organización, programa o campaña estas unidades variarán conforme a las necesidades específicas de cada evaluación.

Habría varias maneras de identificar dichas unidades de análisis. Puede ocurrir por ejemplo que la organización haya pre-seleccionado dichas unidades en los propios términos de referencia de evaluación o que se hayan definido en las primeras conversaciones con el equipo evaluador. Sin embargo, en la mayoría de los casos será la o el evaluador el que se encargue de identificarlas durante la fase de gabinete o en las entrevistas iniciales.

En el caso de entrevistas cualitativas, los evaluadores/as pueden pedir a los diferentes grupos de interés que identifiquen las áreas que, en su opinión, deben ser evaluadas para, a partir de dicha información, conformar una lista principal. En el caso de que ello se haga a partir de la fase de gabinete, será el equipo de evaluación el encargado de construir dicha lista con la documentación que tiene disponible.

En campañas o programas de gran tamaño donde hay demasiadas áreas para evaluar, el equipo evaluador puede, además, necesitar definir el alcance del análisis BER, limitando las unidades de análisis según pautas o criterios de selección particulares para cada caso.

Por ejemplo, en una campaña global de incidencia política se podrían seleccionar las siguientes ocho unidades de análisis: (1) políticas de alianzas/construcción de redes, (2) coordinación interna de la organización, (3) incidencia y lobby, (4) relaciones con los medios (5) captación online, (6) movilización pública (7) relaciones públicas y (8) estudios e investigación.

Para organizar dichas unidades de análisis y prepararnos para las siguientes fases de recogida de datos, recomendamos utilizar un mapa de grupos de interés en el que poder reunir y sistematizar a todos los posibles informantes internos y externos. Dicho mapa consiste en una lista exhaustiva de todos los grupos de interés de la campaña o programa, definidos según su relevancia a las distintas unidades de análisis.

Con independencia de cómo se identifiquen las unidades de análisis, antes de efectuar un análisis BER, recomendamos validar con la organización evaluada tanto las unidades de análisis como el mapa de grupos de interés. Una vez validados, el equipo de evaluación está listo para seguir adelante.

Para realizar el análisis BER el equipo de evaluación necesita reunir tres tipos de información: una lista de las unidades que serán evaluadas, una unidad de medida para los recursos o insumos y otra para los resultados. Cómo cada evaluador/a defina estas unidades dependerá, en cada caso, de las necesidades de la evaluación. En la tabla 2 se ofrece un ejemplo de posibles cuestiones susceptibles de medición. Al inicio de la evaluación, los evaluadores junto con los grupos de interés pueden realizar una tormenta de ideas para discutir las posibles variables.

Tabla 2: Ejemplos de unidades de medida posibles

Recursos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos del programa (percibidos o reales) • Tamaño de la plantilla • Nivel de experiencia y/o capacidades de la plantilla 	<ul style="list-style-type: none"> • Con qué frecuencia aparece reflejada un determinado término/clave de lobby en documentos políticos o normativos • Número de productos generados • Número de personas captadas/adheridas • Percepción de impacto • Cambios observables en las políticas o legislación

Los datos pueden ser recogidos durante entrevistas o encuestas en la que se puede pedir a los/as diferentes informantes que compartan su opinión y/o información sobre unidades de análisis específicas, o pedir que enumeren las tres actividades que consideran más eficaces y aquellas tres que en su opinión han resultado menos eficaces. Al codificar las respuestas, el equipo de evaluación puede usar instrumentos como el que se muestra en la Tabla 3.

Table 3: Ejemplo de entrevista cualitativa

Unidades de análisis	Recursos percibidos (presupuestos)	Resultados percibidos (impacto)
Captación o adhesión online	<ul style="list-style-type: none"> • Altos • Medios • Bajos • No lo se 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos • Medios • Bajos • No lo se
Trabajos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Altos • Medios • Bajos • No lo se 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos • Medios • Bajos • No lo se
Incidencia y Lobby	<ul style="list-style-type: none"> • Altos • Medios • Bajos • No lo se 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos • Medios • Bajos • No lo se

Una vez ha sido completada la lista de unidades de análisis, los datos sobre la percepción pueden ser recogidos mediante una encuesta. La Tabla 4 muestra un ejemplo en el que se pide a las personas encuestadas que puntúen cada unidad de 0 a 6 puntos en una escala de tipo Likert, sobre dos preguntas en las que una se centra en insumos y la otra en resultados.

Tabla 4: Ejemplo de encuesta para el BER

{Nombre de la entidad/organización} ha influido en el diseño de políticas o de legislación gracias a las siguientes actividades:



La inversión realizada por una organización puede ser medida en función de sus recursos, personal o esfuerzo. Cuántos recursos considera que {Nombre de la entidad/organización} ha invertido en las actividades siguientes:



En las encuestas recomendamos utilizar una escala de tipo Likert con 6 niveles de respuesta. Esta información ofrece más opciones de visualización y puede ser transformada fácilmente para encajar en análisis continuos o por categorías. Además, esta escala de 6 puntos puede servir para construir un gráfico continuo y puede ser fácilmente transformada en un análisis BER de cuatro cuadrantes, al dividir la información en categorías equivalentes: bajo (1-3) y alto (4-6). Alternativamente se podría generar un análisis en nueve cuadrantes con 3 categorías: bajo (1-2), medio (3-4), y alto (5-6).

Tipos de datos

Las dos dimensiones del marco BER representan dos variables que pueden ser medidas de diferentes modos. Por ejemplo, ambas podrían ser medidas cuantitativas o cualitativas. O pueden ser mixtas, con una dimensión medida a través de herramientas cuantitativas y la otra a través de herramientas cualitativas.

Así la información cuantitativa relativa a la variable “insumos” puede incluir desde presupuestos, número de empleados o índices combinados de recursos. Por su parte, la información cuantitativa referida a la variable “resultados” puede consistir en medidas como el número de personas “captadas” por una campaña o una acción mediática.

La información cualitativa puede incluir desde la percepción sobre la inversión del programa hasta la percepción de sus resultados. En algunos casos puede resultar oportuno combinar los tipos de información, como por ejemplo cuando los presupuestos están disponibles y pueden ser comparados con la percepción que los informantes tienen del impacto. Sin embargo estas combinaciones pueden causar ciertas complicaciones ya que es más fácil comparar datos del mismo tipo y escala que combinar diferentes tipos de datos, con diferentes escalas. En los casos en que las medidas son radicalmente diferentes, los evaluadores pueden verse forzados a llevar a cabo algunas transformaciones estadísticas. Aunque metodológicamente esto puede ser aceptable, es posible que dificulte la comprensión de los resultados⁷. En muchos casos, puede ser más práctico medir las variables de insumo y resultado a través de métodos cualitativos.

Para los evaluadores/as que no tienen el tiempo o la capacidad de recoger suficiente evidencia de impacto recomendamos recoger las percepciones de los diferentes usuarios/as como unidad de medida sustitutiva tanto para insumos como para resultados. Este enfoque permite al evaluador/a elegir una escala común para comparar ambas variables, lo que simplificará la comparación y las técnicas de visualización. Por ejemplo, cuando las percepciones de insumos y resultados se miden en la misma escala, es más fácil combinarlas sin tener que recurrir a transformaciones estadísticas.

⁷ Las transformaciones estadísticas pueden ir desde convertir medidas de Z-score, a través de la aplicación de una transformación logarítmica o, recalculando dos escalas diferentes de la misma escala. Aunque pueden encontrarse por tanto soluciones estadísticas viables, ello introduce una serie de complicaciones conceptuales ya que el lector/a puede no entender claramente lo que suponen dichas transformaciones, poniendo en duda el significado de aquellas conclusiones que se obtengan a partir de estas modificaciones.

Perspectivas de visualización

Hay una serie de técnicas visuales que pueden ser empleadas durante la realización de un análisis BER. El equipo de evaluación elegirá el método de presentación que consideren más adecuado a los fines del análisis, teniendo en cuenta el número de unidades de análisis y el tipo de datos recogidos. Además necesitará elegir títulos identificativos para las variables de insumos y resultados. Por ejemplo, puede ser tentador denominar el eje X “impacto” cuando podría ser más acertado y preciso denominarlo “percepción de impacto”. De la misma manera el eje Y (insumos o recursos) debería ser más específico reflejando si son “recursos percibidos”, “presupuestos” o “tamaño de plantilla”.

Dependiendo del nivel de detalle requerido, el equipo de evaluación puede decidirse entre elegir variables numéricas continuas o categóricas.

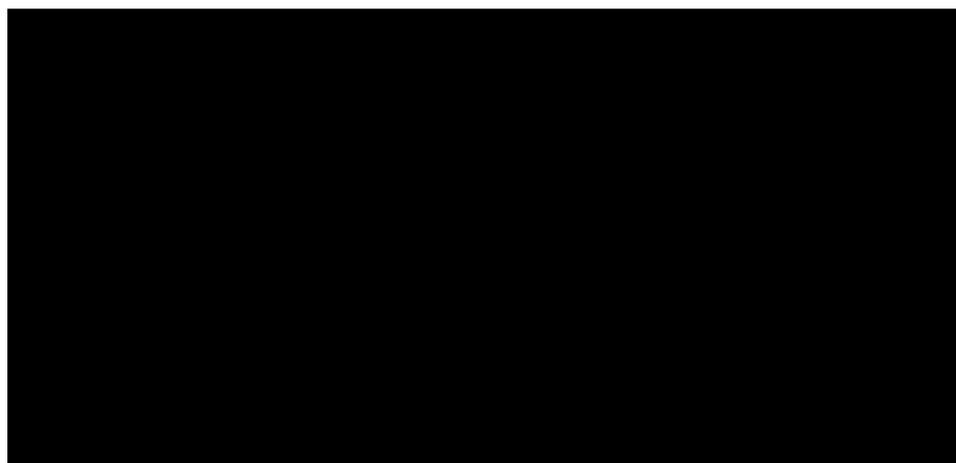
Las variables categóricas por su parte son medidas que describen el impacto como alto, medio o bajo. O dicho de otra manera “se ha producido un impacto” o “no se ha producido ningún impacto”. La información categórica puede ser más sencilla de recoger y procesar aunque pasará factura algo más tarde ya que suelen ser datos más difíciles de tratar en un análisis detallado.

Tabla 5: Análisis BER utilizando dos variables categóricas

Recursos	Altos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación Interna Relaciones Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos de investigación • Incidencia y Lobby • Relaciones con los Medios • Alianzas y construcción de partenariados.
	Bajos	<ul style="list-style-type: none"> • Adhesión online 	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización popular
		Bajos	Altos
		Resultados	

La elección sobre el número de cuadrantes debe equilibrar el volumen de unidades de análisis, la precisión perseguida y las aplicaciones prácticas. La Tabla 5 muestra un análisis BER simple con dos categorías (alto/bajo), que pueden valer para ofrecer una perspectiva general. La Tabla 6 presenta un análisis de tres categorías (alto/medio/bajo) que puede por su parte, ofrecer un mejor balance entre lo que sería una simple recogida de datos y una visión más profunda de la cuestión.

Tabla 6: Análisis BER con 3 divisiones categóricas



Interpretación

Las cuatro cuadrantes del análisis BER ofrecen una perspectiva de la eficiencia según se haya producido un rendimiento medio, bajo o superior a la media. Aunque los cuadrantes se corresponden con percepciones de rendimiento, recomendamos evitar conclusiones precipitadas como interpretar estos componentes de manera binaria: bueno/malo. En su lugar proponemos interpretar su significado a la luz de la información cualitativa, el conocimiento de las diferentes unidades de análisis y la comprensión de cómo todas ellas interactúan.

La interpretación de un análisis BER requiere por tanto de una gran comprensión de las unidades de análisis y de los diferentes informantes que han participado en la evaluación. En consecuencia recomendamos usar el BER como un enfoque analítico más, pero no único, del ejercicio de evaluación.

Cuando la evidencia de impacto se basa en la percepción de los diferentes grupos de interés, los evaluadores/as deben tener muy en cuenta que pueden no estar bien informados/as del programa o que pueden mostrar opiniones y perspectivas contradictorias con otras evidencias. Por ejemplo los/as informantes pueden juzgar un programa poco eficiente como eficiente gracias a la estrategia de relaciones públicas desplegadas por dicho programa. O áreas que parecen tener un rendimiento bajo o inferior a la media pueden contribuir decididamente a la obtención de un impacto importante, y sin embargo los/as informantes o grupos de interés no son conscientes de esta contribución.

En algunos casos, además, las unidades pueden influir indirectamente sobre el impacto conseguido a través del apoyo que proporcionan a otras unidades. Por ejemplo, una unidad administrativa tiene pocas posibilidades de contribuir de forma directa a la

consecución de los objetivos del trabajo de incidencia de una determinada organización y sin embargo parece poco probable que el trabajo de los activistas o lobistas pueda llevarse a cabo sin su apoyo administrativo.

Conclusión

El BER puede ser una valiosa herramienta si se convierte en origen de futuras discusiones sobre el rendimiento, los retos, las oportunidades o el contexto de trabajo en las diferentes áreas o unidades. En este sentido como mejor se puede usar este método de análisis es iniciar el diálogo preguntándonos el “por qué” de una serie de cuestiones. El gráfico BER ofrece así un buen punto de inicio para preguntar “por qué” un programa/unidad se sitúa en un cuadrante determinado y no en otro. Por ejemplo, ¿por qué perciben los grupos de interés que un programa debe situarse en el cuadrante X y otros sin embargo piensan que está funcionando en dirección contraria? A este respecto vale la pena contrastar las visiones externas e internas reflejadas durante la evaluación. En el caso de evaluaciones intermedias, además, este análisis proporciona importante retroalimentación al programa y una plataforma desde la que discutir posibles opciones correctivas en el futuro.

Por otra parte, no todas las unidades o áreas de un programa funcionan en las mismas condiciones. Mientras algunas operan con objetivos más asequibles, otras trabajan en medios extremadamente hostiles. Un rendimiento bajo puede ser una consecuencia del contexto y esto necesita ser tenido en cuenta al interpretar los resultados. Estos factores contextuales pueden ser críticos para entender por qué una determinada unidad ha rendido menos.

Aunque los marcos analíticos matriciales pueden ayudar a los procesos de decisión, normalmente suelen simplificar el contexto de la información y no debería ser la única base para llegar a conclusiones. Como advierte Kotler y otros (2005), la excesiva confianza en los análisis matriciales ha llevado a diferentes compañías a vender y o emprender aventuras empresariales para las que no tenían experiencia alguna. Es fácil sacar conclusiones de una simple visualización que nunca podrá reflejar la compleja realidad a partir de la cual se construye el gráfico. El marco BER ofrece un resumen útil, pero como otros marcos analíticos deber ser utilizado por personas que comprenden y conocen el contexto.