EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Diseño y
Aplicaciones

Autor:
PhD. Gabith Miriám Quispe Fernandez

EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Diseño y
Aplicaciones

Autor:
PhD. Gabith Miriám
Quispe Fernandez

Doctora en Integración y Desarrollo Económico por la Universidad Autónoma de Madrid y Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Técnica de Oruro, Bolivia. Su actividad laboral se remite al sector de las Organizaciones No Lucrativas (Visión Mundial Bolivia), Fondo de Inversión Social y Empresa Privada. Desarrolla actividades de docencia e investigación en la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador. Asimismo, es docente de la Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas de la Universidad Técnica de Oruro – Bolivia. Es Directora – Coordinadora de Grupos de Investigación y Proyectos de Investigación en el área social, económica y finanzas.

EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Diseño y
Aplicaciones

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

Rector

Ph.D. Gonzalo Nicolay Samaniego Erazo

Vicerrectora Académica

Ph.D. Ángela Calderón Tobar

Vicerrector de Investigación, Vinculación y Posgrado

Ph.D. Lexinton Cepeda Astudillo

Vicerrectora Administrativa

Ph.D. Anita Ríos Rivera

Comité Editorial:

Presidente: Ph.D. Lexinton Cepeda Astudillo;

Secretaria: Ing. Sandra Zúñiga Donoso.

Miembros: Ph.D. Margarita Pomboza Floril; Ph.D. Gerardo Nieves Loja; Ph.D. Davinia Sánchez, Ph.D. Diego Pinilla, Ph.D. Dante Ayaviri, Ph.D. Ph.D. Patricio Humanante, Ph.D. Edda Lorenzo, Ph.D. Liliana Araujo, Ph.D. Guillermo Machado.

Título de la obra: Teoría y práctica Tributaria

Nombre del autor (a): Ph.D. Gabith Miriám Quispe Fernande.

©UNACH 2020

Ediciones: Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH)

Diseño Gráfico: UNACH

Primera edición – julio 2020

Riobamba - Ecuador

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, sea cual fuere el medio, sin la anuencia por escrito del titular de los derechos.

ISBN: 978-9942-935-89-2

ISBN: 978-9942-935-90-8 (DIGITAL)

DOI: <https://doi.org/10.37135/u.editorial.05.07>

Registro Biblioteca Nacional

Depósito legal: 057699

EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Diseño y
Aplicaciones

Autor:
PhD. Gabith Miriám Quispe Fernandez

CONTENIDO

Prólogo.....	18
Agradecimientos.....	20
Introducción	22
Mapa conceptual del libro	26
Capítulo I. La gestión de los programas y proyectos para la evaluación.....	27
1.1. La estructura organizacional para la gestión de los programas y proyectos y su evaluación	27
1.1.1. Aspectos conceptuales de la organización	27
1.1.2. Caracterización de la organización	31
1.1.3. Diferencias entre organización, empresa e institución	41
1.1.4. La clasificación de las organizaciones.....	46
1.1.5. La estructura organizacional.....	50
1.1.6. El entorno de la organización	68
1.2. La cultura organizacional para la evaluación de programas o proyectos	77
1.2.1. La conceptualización de la cultura organizacional	78
1.2.2. Las dimensiones de la cultura organizacional para la evaluación.....	86
1.3. La cultura evaluativa en la organización.....	89

1.3.1.	La conceptualización de la cultura evaluativa en la organización	91
1.3.2.	La institucionalización de la cultura evaluativa en las organizaciones	95
1.3.3.	La socialización de la cultura evaluativa en la organización	97
1.3.4.	La medición de la práctica evaluativa en las organizaciones.....	98
1.4.	La gestión de un programa o proyecto.....	100
1.4.1.	El elemento de la modernización en la gestión de un programa o proyecto	101
1.4.2.	La gestión en los programas y proyectos desde la función administrativa	114
1.4.2.1	La gestión de los programas y su necesidad de gestionar	118
1.4.3.	El proceso de gestión de un programa y proyecto.....	124
1.4.3.1.	La definición de los programas y proyectos que se ejecuta.....	126
1.4.3.2.	La definición del ciclo de vida del programa o proyecto.....	130
1.4.3.3.	La definición de la lógica de la gestión	133
1.4.3.4.	El modelo de organización y gestión del programa o proyecto.....	134
1.4.3.5.	La lógica de las intervenciones.....	141

1.4.4.	La evaluación en la gestión de los programas y proyectos.....	142
1.5.	Diferencias entre una política, programa y un proyecto.....	146
1.5.1.	La política	146
1.5.2.	El programa	150
1.5.3.	El proyecto	154
1.5.4.	Diferencias entre programas y proyectos y políticas.....	159
1.5.5.	Tipos de proyectos	163
1.5.6.	Relación entre la evaluación y el ciclo de vida de un proyecto.....	165
1.6.	La gestión de la evaluación.....	167
Capítulo II.		
	La evaluación de programas y proyectos	169
2.1.	Conceptualización de la evaluación y la evaluación de programas	169
2.2.	El propósito, la finalidad y el objeto de la evaluación.....	180
2.3.	Funciones y el uso de la evaluación	182
2.4.	Tipos de evaluaciones.....	183
2.4.1.	La evaluación desde la perspectiva práctica	185
2.4.1.1.	La evaluación ex ante	198
2.4.1.2.	La evaluación durante.....	200

2.4.1.3.	Evaluación ex post	201
2.4.1.4.	La evaluación de impacto	201
2.4.1.5.	La evaluación integral	208
2.4.2.	Las evaluaciones desde la perspectiva teórica	208
2.4.2.1.	La evaluación de diseño.....	212
2.4.2.2.	La evaluación por proceso	215
2.4.2.3.	La evaluación de resultados	217
2.4.2.5.	La evaluación de sostenibilidad.....	217
2.4.2.6.	La evaluación integral	217
2.5.	El monitoreo de programas y proyectos	218
2.6.	El evaluador y producto de un programa o proyecto	221
2.7.	La institucionalización y el momento adecuado de realizar una evaluación a un programa o proyecto	222
Capítulo III.		
	El diseño de una evaluación de programas y proyectos.....	227
3.1.	Conceptualización y definición del diseño de una evaluación de programas y proyectos	227
3.2.	Las teorías del diseño de evaluación de programas y proyectos.....	228
3.2.1.	La teoría del Programa	230
3.2.1.1.	Antecedentes de la teoría del Programa	230

3.2.1.2.	El proceso de evaluación basada en la teoría del programa.....	231
3.2.1.3.	Los modelos lógicos o modelos de la teoría del Programa.....	242
3.2.1.4.	El marco lógico como herramienta de la teoría del Programa.....	243
3.2.1.5.	Aplicación de la teoría del Programa	249
3.2.2.	La evaluación orientada por criterios.....	250
3.2.2.1.	Conceptualización de la evaluación por criterios	250
3.2.2.2.	El proceso de la evaluación por criterios	250
3.2.3.	La teoría del Cambio	254
3.2.3.1.	Aspectos generales de la teoría del Cambio	254
3.2.3.2.	El proceso de la teoría del Cambio	255
3.2.3.3.	Tipos de cambios que considera la teoría el Cambio.....	256
3.3.	Aplicación de los modelos teóricos para el diseño de la evaluación de programas o proyectos.....	257
3.4.	Enfoques metodológicos para el diseño de una evaluación de programas y proyectos.....	258
3.5.	Tipos de diseño de evaluación de programas y proyectos.....	260
3.6.	Modelos de evaluación de programas y políticas.....	261
3.7.	Las fases de la evaluación de programas y proyectos	264

Capítulo IV.

El proceso del diseño de la evaluación de

programas y proyectos..... 267

4.1. Aspectos conceptuales sobre el proceso del diseño de
evaluación de programas y proyectos..... 267

4.1.1. ¿Para quién se realiza la evaluación?..... 267

4.1.2. ¿Quién realiza la evaluación?.... 268

4.1.3. Modelos de procesos de diseño de evaluación 268

4.1.4. Aplicación del modelo integrador del diseño
de evaluación de programas y proyectos..... 271

4.2. El proceso del diseño de evaluación de
programas y proyectos..... 274

4.2.1. Fase 1: Toma de decisión para realizar
una evaluación 277

4.2.2. Fase 2. Propósito de la evaluación 285

4.2.3. Fase 3. Objeto de la evaluación 285

4.2.4. Fase 4. Identificación de los stakeholders
implicados en la evaluación..... 287

4.2.5. Fase 5. Necesidades informativas y
preguntas de evaluación 293

4.2.5.1. Identificación de necesidades informativas..... 293

4.2.5.2. Las preguntas de evaluación 296

4.2.5.3. Elección del tipo de evaluación que se ejecutará 300

4.2.6. Fase 6. Criterios de evaluación.....	300
4.2.6.1. Criterio de eficacia	305
4.2.6.2. Criterio de eficiencia.....	307
4.2.6.3. Criterio de impacto.....	311
4.2.6.4. Criterio de pertinencia	312
4.2.6.5. Criterio de viabilidad	313
4.2.6.6. Criterio de cobertura	320
4.2.6.7. Criterio de accesibilidad	320
4.2.6.8. Criterio de replicabilidad.....	321
4.2.6.9. Criterio de visibilidad	321
4.2.6.10. Criterio de participación	321
4.2.6.11. Criterio de perspectiva de género	322
4.2.6.12. Criterio de relevancia	322
4.2.6.13. Criterio de coherencia	322
4.2.6.14. Criterio de equidad.....	324
4.2.6.15. Criterio de sostenibilidad	325
4.2.6.16. Criterio de evaluabilidad	326
4.2.7. Fase 7. Indicadores de evaluación	327
4.2.7.1. Definición de un indicador	327

4.2.7.2. Características de los indicadores.....	327
4.2.7.3. Tipos de indicadores.....	328
4.2.8. Fase 8. Fuentes de verificación o recogida de información.....	330
4.2.8.1. Diseño de la recogida de información.....	331
4.2.8.2. Técnicas de recogida de información	332
4.2.8.3. Instrumentos de recogida de información	334
4.2.9. Fase 9. Análisis e interpretación de los datos	334
4.2.9.1. Codificación, tabulación y matriz de datos, minería de datos.....	334
4.2.9.2. Análisis e interpretación de datos.....	338
4.2.10. Resultados de la evaluación	342
4.2.10.1. Hallazgos y juicios de valor.....	346
4.2.10.2. Conclusiones y recomendaciones	349
4.2.10.3. Lecciones aprendidas	350
4.2.10.4. Referencias bibliográficas	350
4.2.11. Fase 11. Elaboración del informe.....	350
4.2.11.1. El informe de evaluación	351
4.2.11.2. Estrategias para la elaboración del informe de evaluación.....	352
4.2.11.3. Tipos de informes de evaluación.....	353

4.2.11.4. Formas de presentación de un informe de evaluación....	354
4.2.12. Fase 12. Cronograma	356
4.2.13. Fase 13. Difusión de los resultados de la evaluación.....	358
4.2.14. Fase 14. La comunicación de los resultados de la evaluación.....	359

Capítulo V.

Aplicación práctica del diseño de evaluación de programas o proyectos.....	361
---	-----

5.1. Fase 1. La toma de decisión para la evaluación y/o motivación de evaluación	363
5.1.1. Análisis del ciclo de vida del proyecto.....	363
5.1.2. Determinar la importancia de la necesidad de evaluación en el PDA	368
5.1.3. Priorización del área y/o programa a ser evaluada	368
5.1.4. ¿Cuál es el financiamiento del PDA y programas?	381
5.1.5. Monitoreo, seguimiento y evaluación	382
5.2. Fase 2. Propósito de la evaluación	384
5.3. Fase 3. Objeto de la evaluación	386
5.3.1. Revisión de los objetivos del programa de Educación	386
5.3.2. Revisión de los componentes del Área de Educación o Programa de Educación del PDA.....	387

5.3.3.	Revisión de los objetivos, resultados e indicadores de los programas del Área de Educación.....	388
5.4.	Fase 4. Identificación de los <i>stakeholders</i>	395
5.4.1.	La identificación inicial de los <i>stakeholders</i>	395
5.4.2.	La identificación final de los <i>stakeholders</i>	396
5.4.2.1.	Stakeholders endógenos.....	396
5.4.2.2.	Stakeholders exógenos	397
5.4.2.3.	Stakeholders transversales.....	398
5.5.	Fase 5. Identificación de necesidades informativas	399
5.5.1.	Fase divergente	399
5.5.1.1.	La revisión de las necesidades informativas producto de reuniones efectuadas con actores comunales.....	399
5.5.1.2.	Revisión de las necesidades informativas producto del acilitador del Área de Educación y coordinadores	404
5.5.1.3.	Revisión de las necesidades informativas producto de la revisión documental y la experiencia.....	408
5.5.2.	Fase convergente.....	411
5.5.2.1.	Identificar si las expresiones de los diferentes actores o agentes son preguntas de evaluación.....	411
5.5.2.2.	Identificar las necesidades informativas según el IDT	412
5.5.2.3.	Identificar las necesidades informativas globales.....	412

5.5.2.4.	Primera fase convergente.....	413
5.5.2.5.	Segunda fase convergente.....	414
5.5.2.6.	Tercera fase de convergencia	414
5.5.2.7.	Cuarta fase convergente.....	416
5.5.2.8.	Identificación de la finalidad / propósito de la evaluación para plantear las necesidades informativas.....	417
5.5.2.9.	Planteamiento inicial de las necesidades informativas ...	418
5.5.2.10.	Planteamiento final de las necesidades informativas.....	420
5.6.	Fase 6. Identificación y definición de los criterios de evaluación.....	424
5.6.1.	Definición de los criterios de evaluación	425
5.6.2.	Elaboración de las preguntas de evaluación por necesidad informativa.....	427
5.6.2.1.	Primera fase divergente	427
5.6.2.2.	Segunda fase divergente	430
5.6.2.3.	Fase convergente en la elaboración de preguntas de evaluación.....	434
5.7.	Fase 7. Desarrollo de indicadores de evaluación	437
5.7.1.	Fase divergente	437
5.7.2.	Fase convergente.....	438

5.8.	Fase 8. Las fuentes de verificación para el diseño de evaluación	445
5.8.1.	Análisis de fuentes secundarias	445
5.8.2.	Fuentes primarias	448
5.8.3.	Instrumento de recogida de información.....	449
5.8.4.	La matriz de fuentes de verificación.....	449
5.8.5.	La matriz de evaluación.....	449
5.8.6.	Construcción de las fuentes primarias	464
5.8.6.1.	Análisis de las fuentes de verificación.....	464
5.8.6.2.	Elaboración de los cuestionarios.....	472
5.8.6.3.	Organización del proceso de recogida de información..	474
5.9.	Fase 9. Análisis e interpretación de los resultados.....	475
5.10.	Fase 10. Resultados de la evaluación.....	475
5.11.	Fase 11. Elaboración del informe.....	475
5.12.	Fase 12. Cronograma de la evaluación	477
5.13.	Fase 13. Difusión de la evaluación.....	480
5.14.	Fase 14. Comunicación de la evaluación.....	480
	Bibliografía	514

PRÓLOGO

Tengo el agrado de presentar este libro orientado a evaluadores, profesores y estudiantes del área de ciencias sociales, que permitirá diseñar una evaluación de programas, proyectos y políticas públicas acorde a las necesidades de las organizaciones. La mayoría de las evaluaciones, se realizan con formatos preestablecidos; sin embargo, es importante que una evaluación en el ámbito social, responda a las necesidades evaluativas a partir de modelos y esquemas prácticos según sea el objetivo de las intervenciones, cuyos diseños respondan a las necesidades de los beneficiarios y de las organizaciones que las implantan. Para ello, un evaluador debe planificar el sistema de evaluación orientado a responder a los objetivos institucionales, lo que implica diseñar la evaluación y ejecutar el mismo.

Así, evaluar programas, proyectos y políticas públicas representa una necesidad para el conjunto de actores y agentes locales, como parte de la gestión de proyectos; cobra especial relevancia en la gestión y procesos de planificación y ejecución de presupuestos, dado que la población, beneficiarios, clientes y actores involucrados, desean conocer los resultados alcanzados como consecuencia de las acciones de las organizaciones que desarrollan proyectos y programas en un territorio; con base en ellos, introducir mejoras continuas en las acciones emprendidas en favor de los beneficiarios involucrados y de la sociedad.

En tal sentido, la principal motivación que me inspiró a escribir este libro, fue plasmar mi experiencia laboral en el ámbito de la evaluación de programas y proyectos de desarrollo en Organizaciones No Gubernamentales e Instituciones de Educación Superior, lo que contribuyó al establecimiento de aspectos prácticos y teóricos de la evaluación, y los elementos que configuran el diseño y su ejecución, dado que para las organizaciones tanto públicas y privadas, es importante conocer los resultados e impactos que tienen sus intervenciones.

Por tanto, el libro proporciona al lector una metodología práctica para diseñar la evaluación de un programa, proyecto y una política, a partir de una base teórica basada en la teoría del programa y de la evaluación por criterios, para aplicar evaluaciones en las áreas: educativa, turismo, salud, productiva, agrícola y otros; a fin de que los *stakeholders*, organizaciones y beneficiarios directos e indirectos puedan tomar medidas correctivas. La toma de decisiones permitirá alcanzar los resultados esperados en las distintas intervenciones en entornos urbanos y rurales.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios en primer lugar por darme la fortaleza necesaria para culminar este libro, confiando que «todo lo puedo en Cristo que me fortalece» (Filipenses 4:13) y que «Jehová es mi fortaleza y mi escudo; en el confío mi corazón, y fui ayudado, por lo que se gozó mi corazón, y con mi cántico le alabaré» (Salmos 28:7), sabiendo que en momentos difíciles me alentaban estas palabras «No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia» (Isaías 41:10).

Mi agradecimiento especial a mi amado esposo Dante Ayaviri por constituirse en la persona que me transmitió optimismo, motivación, fuerza y principalmente su apoyo incondicional, a su vez, su punto de vista crítico en el enfoque teórico contribuyó en la mejora del documento que permite una lectura e interpretación práctica y comprensible para el lector. A mi madre Sinforosa Fernández y padre Ponciano Quispe que desde el cielo me acompañaron en la conclusión de esta obra, si estuvieran con vida y al lado mío, seguro se sentirían muy orgullosos. A mi hermana Blanca, por estar a mi lado y ser el canal de bendición para mi familia; a mis suegros Sinforoso Ayaviri y Encarnación Nina y cuñados por entender y comprender la importancia de escribir, a todos, mi eterno agradecimiento muy sincero.

Asimismo, agradezco a las organizaciones e instituciones que de manera directa y/o indirecta que aportaron en esta experiencia académica e investigadora, en especial a Visión Mundial Bolivia y los Proyectos de Desarrollo de Área (PDA) donde tuve la oportunidad de trabajar como Evaluadora de Proyectos. A mis amigos y profesores de la Maestría en Evaluación de Programas y Políticas Públicas, Dr. Juan Ligeró, Dra. María Bustelo y Dr. Ivan Touza de la Universidad Complutense de Madrid; al Dr. Antonio Vázquez Barquero, Dr. Javier Alfonso Gil, de la Universidad Autónoma de Madrid; Mg. Rosario del Castillo, y cuerpo de académicos de la Carrera de Administración de Empresas

de la Universidad Técnica de Oruro, Bolivia, quienes están pendientes de mi labor académica y acompañaron en el proceso de desarrollo de la presente obra.

Especial mención merece el Dr. Lexinton Cepeda, el Dr. Nicolay Samaniego, y las autoridades de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, por darme el espacio y oportunidad de concluir el libro en los ambientes de la Universidad Nacional de Chimborazo, lo cual amerita un agradecimiento especial.

A mis amigos y amigas del grupo de investigación «Estudios socioeconómicos y empresariales para el Desarrollo Territorial» y «Análisis contable, tributario y de Auditoria para el Desarrollo Económico y Social», además de los proyectos de investigación Comercio Informal, Aspectos Tributarios y Medición de la Eficiencia, con su presencia y su trabajo supieron darme el aliento necesario para seguir adelante en este propósito.

INTRODUCCIÓN

La evaluación es significativa en el contexto de la planificación y ejecución de los programas, proyectos y políticas de desarrollo sociales y económicas, en instituciones públicas y privadas porque permite tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Muchas organizaciones han introducido la evaluación como una tarea fundamental de la gestión. Estas evaluaciones pueden estar desarrolladas o ser diseñadas en función a los objetivos de cada programa y/o proyecto ejecutado o en ejecución. Por tanto, realizar una evaluación implica una actividad metodológica, que ha sufrido cambios desde Scriven (1972), que hablaba de la evaluación formativa hasta la evaluación por la teoría del programa (Bustelo, 2011, pp. 3), basados en dos enfoques de quien lleva a cabo la evaluación; la primera, considera como actor principal al profesor o educador sobre un programa, donde «debe evaluar el servicio del logro de sus metas educativas, y la segunda llevada a cabo por expertos mediante la aplicación rigurosa de metodologías de diferente naturaleza y alcance, destinada a la evaluación de proyectos y programas de intervención social, en educación, formación, salud, ocio, empleo de una gran amplitud, complejidad y duración» (Pérez, 2000, pp. 266).

Ahora bien, la evaluación no solamente significa considerar quien lleva a cabo, sino cual es el fundamento que viene por detrás de cada diseño de evaluación, y es ahí donde se quiere enfatizar en el libro. La práctica, muestra que existen dos fundamentos que respaldan las evaluaciones (las más utilizadas en programas y proyectos de intervención social, es importante aclarar que existen otras formas de evaluar), la primera que está basada en los criterios de evaluación y la segunda en la teoría del programa. El libro enfatiza en la integración de la teoría del programa y la evaluación por criterios, ya que la aplicación de la teoría del programa en una evaluación de programas y proyectos de intervención permitirá explicar las causas y efectos; y la evaluación por criterio

permitirá evaluar a través de criterios e indicadores a fin de llegar a conclusiones o juicios de valor. Por lo que, proponer criterios básicos en los procesos de evaluación ejecutados en diferentes territorios; y la utilización de forma conjunta de los criterios de evaluación y la teoría del programa, no solo permitirá buscar causalidades de los efectos de la intervención, sino también llegar a un enjuiciamiento razonable basado en la comprensión de la teoría que subyace en la ejecución de un programa o proyecto.

Es así, que el libro es producto de la ejecución de evaluaciones a programas y proyectos en distintas organizaciones como experiencia personal de la autora; donde, a partir de la elaboración del diseño, la evaluación y su comunicación, y considerando aspectos relacionados con la teoría y práctica de la evaluación se llega a demostrar que para el diseño de una evaluación es importante considerar la integración de dos modelos teóricos que subyacen una evaluación, como la teoría del programa y la evaluación por criterios, es decir, ambas teorías respaldan el ¿por qué? y ¿para qué? debe realizarse una evaluación, así el diseño de una evaluación debe responder a estas preguntas que se plasman en respuestas a las necesidades informativas de los beneficiarios y ejecutores en los programas o proyectos en entornos urbanos como en entornos rurales, ya que en ello no solo existe la intervención del ejecutor, sino principalmente del beneficiario, porque es el agente o actor que determina la validez de la intervención a través de los niveles de satisfacción de las necesidades cubiertas por la ejecución de las distintas intervenciones de las organizaciones públicas o privadas a través de políticas, programas o proyectos .

En este sentido, el libro muestra la importancia de la evaluación en las organizaciones públicas, privadas, nacionales e internacionales y propone criterios importantes para la ejecución de una evaluación de programas y proyectos ejecutados en entorno urbanos y rurales, a partir de la elaboración del diseño de la evaluación de programas, proyectos y políticas, considerando para ello los modelos teóricos de la evaluación, como son: la teoría del programa y evaluación por criterio; a fin de contribuir en la mejora continua y la toma de decisiones de gestión.

El objetivo del presente libro es poner a disposición del lector una herramienta teórica y práctica para **diseñar un sistema de evaluación** que permita la medición de programas y proyectos, que también puede ser utilizada para una política en diferentes áreas de intervención: desde lo social (áreas de educación, salud, turismo, otros), económico (de inversión) y cultural, que permita responder a las necesidades informativas de resultado e impacto de los *stakeholders* organizacionales y beneficiarios directos e indirectos; y que posibilite tomar decisiones correctivas en el proceso y para futuras actuaciones.

Se proporciona a los lectores la metodología para diseñar la evaluación de un programa y proyecto, partiendo de distintas teorías de la evaluación e integrándolas en un solo modelo de evaluación, como: la teoría del programa y de la evaluación por criterios. Asimismo, se incorpora la aplicación práctica del diseño de una evaluación en un caso concreto, a fin de que el lector pueda desarrollar su propio diseño en función del objeto de evaluación.

De esta manera, el libro está dividido en cinco capítulos que facilitará al lector conocer, comprender y desarrollar desde la teoría hasta la práctica sobre el diseño de la evaluación para los programas y proyectos, como también su aplicación en las políticas. Estos capítulos son:

Capítulo I. En este capítulo el lector encontrará aspectos organizacionales y de gestión que debe considerar el evaluador a la hora de diseñar y ejecutar una evaluación a fin de que el diseño de la evaluación de programas y proyectos responda a las necesidades organizacionales y de los beneficiarios.

Capítulo II. Se presenta aspectos conceptuales sobre la evaluación de programas o proyectos, en ella se puede encontrar la conceptualización de la evaluación, el propósito, las funciones, el objeto, los tipos, el monitoreo y seguimiento, y la institucionalización de la evaluación.

Capítulo III. Comprende el desarrollo teórico sobre las teorías que subyacen al diseño de una evaluación, en ella se puede encontrar los dos modelos de evaluación, como es el modelo de evaluación basado

en la teoría del programa y la evaluación por criterios, asimismo los enfoques, tipos, modelos y fases de una evaluación de programas o proyectos.

Capítulo IV. Presenta el proceso del diseño de una evaluación, para su desarrollo se plantea el modelo integrador de diseño de evaluación que comprende la combinación del modelo teórico basado en la teoría del programa y la evaluación por criterios; asimismo, la explicación de las distintas fases del proceso de diseño de evaluación de un programa o proyecto.

Capítulo V. Comprende la puesta en práctica del diseño de una evaluación bajo el modelo teórico integrador. Para ello se presenta un caso práctico sobre el proceso de elaboración y diseño de una evaluación de un programa o proyecto.

MAPA CONCEPTUAL DEL LIBRO

A continuación, se presenta el mapa conceptual del libro.

CAPÍTULO I.

La gestión de los programas y proyectos para la evaluación

El capítulo presenta elementos organizacionales que debe considerarse para la gestión de los Programas y Proyectos, como la de contar con una estructura organizacional, procesos administrativos, los recursos disponibles, la cultura evaluativa y la gestión para llevar una efectiva y eficiente gestión. Estos elementos son importantes para el diseño y ejecución de la evaluación, ya que dependerá de los distintos recursos organizacionales (principalmente económico) para una eficiente y efectiva evaluación de un programa o proyecto de inversión económica o social.

1.1. La estructura organizacional para la gestión de los programas y proyectos y su evaluación

1.1.1. Aspectos conceptuales de la organización

Henry Fayol (1916) y Max Weber (1922) en Robbins & Coulter (2014, págs. 29-31) considera a la organización, desde dos puntos de vista, como: una unidad económica y como una función administrativa. A partir de estos dos puntos de vista, diferentes autores vienen realizando estudios relacionados a diferentes aspectos de la organización; sin embargo, es importante conocer cómo se conceptualiza a la organización bajo estas dos perspectivas; tras una revisión bibliográfica, se puede encontrar distintas definiciones que se pueden clasificar como se presenta en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Conceptualización de la organización

Autor	Organización como unidad económica	Organización como función administrativa
Real Academia Española de la Lengua	Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social etc.	Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico.
Lawrence & Lorsch (1987, pág. 15)	Organización tiene dos acepciones: a) un sentido subjetivo, supone la coordinación de medios materiales y humanos con el propósito de alcanzar un fin común a través de un conjunto de principios y formas de adecuación.	b) Sentido objetivo, debe ser entendido como la estructura organizativa o la disposición o ubicación de los distintos órganos o partes de la organización, es decir, como elemento integrador de las actividades de la empresa en la búsqueda de una finalidad.
Bartoli (1992, pág. 18)	Organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen.	
Robbins (1996, pág. 5)	Una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, y que funciona sobre una base relativamente continúa para alcanzar una meta común o una serie de objetivos.	
Morgan (1998, pág. 12)	Una organización es un sistema en el que participan dos o más personas. Tienen ciertas características, como poseer una estructura, se rigen bajo normas y valores, pueden ser grandes, medianas o pequeñas,	Conjunto de elementos unidos entre sí, es un sistema inmerso en un entorno, sistema que se adapta y evoluciona, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes.

Autor	Organización como unidad económica	Organización como función administrativa
	se organizan con el propósito de cumplir los objetivos específicos, ofrecen bienes o servicios.	
Krieger (2001) Schein (1982) Sexton (2002)		La organización es un proceso estructurado por personas con el propósito de alcanzar objetivos comunes.
Scott (1998)	Las organizaciones como estructuras sociales creadas por individuos en apoyo del logro en colaboración de metas específicas citado en (Navarro, 2014, pág. 25).	
Pariente (2000, pág. 33)	Organización es el conjunto de personas que utilizan determinados recursos, procedimientos y estrategias para cumplir una misión específica, es decir, como ente social.	La palabra organización deriva del griego Órganon, que significa instrumento. Organizar es una acción en sentido de proceso administrativo.
Chiavenato (2000, pág. 7)	La organización solo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y, desean obtener un objetivo común.	Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.
Daft (2001, pág. 11)	Las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno.	
Drucker (2001)	La organización como un grupo duradero de individuos unidos por objetivos y valores para	

Autor	Organización como unidad económica	Organización como función administrativa
	realizar actividades, y donde existe estructura que proporciona entrenamiento y establece órdenes y control.	
Soria (2004)	Las organizaciones son grupos de individuos enlazados por alguna identificación común hacia ciertos objetivos. Citado en (Navarro, 2014, pág. 25).	
Robbins (2004)	Es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continúa para alcanzar una meta o unas metas comunes (pág. 6)	Organización es determinar que tareas hay que hacer, quién las hará, como se agrupan, quién reporta a quién y donde se toman las decisiones (pág. 5)
Figuerola (2013)	Las organizaciones como entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos. Citado en (Navarro, 2014, pág. 25)	
Robbins & Coulter (2014, pag.332)		Tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales.
Romera (2015)	Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.	Acción y efecto de organizar u organizarse.

Fuente: elaboración propia con base en autores citados

Es importante puntualizar que la organización de acuerdo con las definiciones, son percibidas desde una función administrativa y un objetivo económico. Así, bajo estas consideraciones se puede entender que la *organización es una unidad económica y social donde se combina y se*

hace uso de recursos económicos, materiales, humanos y tecnológicos, donde se desarrollan actividades de planificación, organización, dirección y de control para lograr un objetivo común.

1.1.2. Caracterización de la organización

Una organización para que sea reconocida como tal debe presentar cuatro características principales, como: a) Contar con un propósito, donde se expresen que los objetivos y metas organizacionales; b) Contar con personas, que trabajen para lograr los propósitos planteados; c) Contar con recursos financieros, materiales y tecnológicos para producir y/o ofrecer un producto o servicio a la población objetivo; d) Contar con una estructura que responda a los objetivos de la organización, que sea flexible y abierta ¹.

Sin embargo, existen dos planteamientos que también deben ser considerados como características fundamentales de toda organización, aquella que está relacionada con la función económica-social, como la que menciona Figueroa (2013) «que toda organización debe contar con: a) *sistemas sociales*, ya que están compuestas por individuos; b) *trascendentes en el tiempo*; tienen posibilidades de ser más longevas que sus creadores; c) *se estructura dinámica*, debido a su evolución constante para adaptarse a los requerimientos del medio y demanda de los clientes; d) *son complejas*, ya que en ellas existen distintas funciones o departamentos que serán más o menos numerosos según sus objetivos; e) *aplican el efecto multiplicador*, al dividirse las tareas entre varios, el resultado no será igual a la suma de esfuerzos individuales, sino mucho mayor; f) *son universales*, porque las actividades colectivas se realizan con esbozo organizativo; g) *ejercen influencia sobre sus componentes*; h) *se personifican*, son consideradas legalmente como personas jurídicas capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones, además reciben un nombre que utilizan para identificarse; i) *son representadas*, por los administradores mientras dure su mandato, el cual puede ser renovado

¹ Toda organización puede ser un sistema abierto o cerrado, los sistemas cerrados se caracterizan por contar con todos los elementos organizacionales, donde los procesos son perfectamente establecidos y que no representan cambios radicales o que sean predecibles, en cambio el sistema abierto se caracteriza porque se intercambian los recursos materiales, humanos, de información, de tal manera que existe una interrelación entre sí y con el medio ambiente, lo que significa que son susceptibles a cambios continuos.

o revocado según estatutos o reglamentos establecidos; j) *aplican la división del trabajo*; k) *son sinérgicas*, se refiere a la actuación coordinada de los departamentos que forman la empresa para lograr una mejor eficiencia; y por último, l) *son eficientes*» (Navarro, 2014, págs. 26-27); y aquellas que están relacionadas con las funciones administrativas, como las que menciona (Arias, 2010) «que las organizaciones deben contar con características como: a) están compuestas por individuos y grupos; b) están creadas para conseguir fines y objetivos específicos; c) a través de funciones diferenciadas; d) son coordinadas y dirigidas racionalmente; y cuentan con delimitación temporal, espacial, tecnológica e instrumental» Citado en (Navarro, 2014, pág. 27) .

Está claro, que todo programa o proyecto, debe desarrollarse en una organización, ya que su creación está en función de la satisfacción de necesidades de la sociedad y las mismas viven en una dinámica incierta, donde existen cambios inmediatos, de crisis, sociales, políticas, ambientales, económicas entre otras, a las cuales deben responder como organizaciones inmersas; no solo en ello, sino en cambios globales. En ese contexto, rescatando lo que menciona Wei (1999, pág. 2) «que las fuerzas y la dinámica del mercado afinan el desempeño de la organización. El objetivo inmediato es que los miembros lleguen a una comprensión compartida de lo que es la organización y qué es lo que están haciendo, la meta de largo plazo es garantizar que la misma se adapte al entorno dinámico» las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar esa dinámica; y una de las formas, es precisamente a través de la evaluación.

En el momento de desarrollar una evaluación como se verá más adelante, es importante no solo identificar cómo se encuentra caracterizada desde el punto de vista de la gestión de un programa o proyecto, sino también cómo se encuentra caracterizada la organización, desde la percepción del beneficiario, cliente y usuario. Así, desde esta perspectiva se puede considerar lo que plantea Morgan (1998, pág. 56) (ver Figura 1.1.), donde a través de una clasificación denominada metáforas organizacionales, se caracteriza una organización. Por tanto, **en una evaluación no solo se considera una clasificación por tipo de actividad, por el número de empleados, la inversión entre otras, sino también, «como perciben**

las personas a sus organizaciones» (Moguel, Laguna, Camacho, Trejo, & Gordillo, 2012, pág. 57) fundamentada a partir de las metáforas² de Morgan (1990) como se puede observar en el Cuadro 1.2

Sin embargo, Gonzales (2015, pág. 23) menciona que además de las metáforas mencionadas por Morgan (1990), se debe considerar la metáfora planteada por Flores, Andrews, & Lowich-Russel, (1995) quien da realce a percibir la organización como una organización conversacional a la cual se denomina metáfora conversacional, donde se da énfasis a que «las organizaciones son redes conversacionales... y las conversaciones resultan expresiones de compromisos humanos subyacentes» (Flores, Andrews, & Lowich-Russel, 1995) en (Gonzales, 2015, pág. 22)).

2 Se entiende por metáfora a la parábola, alusión, analogía, alegoría que presenta una herramienta primordial en el proceso de enseñanza –aprendizaje en los diversos ámbitos de la ciencia, máxime cuando la región del conocimiento se encuentra en construcción y se carece del lenguaje suficiente para explicar los fenómenos razonablemente completos (Moguel, Laguna, Camacho, Trejo, & Gordillo, 2012, pág. 57). En cambio, para (Gonzales, 2015, pág. 20) la metáfora se constituye en una forma indirecta de aludir a algún objeto, idea o fenómeno a través de otro, y se conceptualiza «como un proceso de la imaginación y como un instrumento del pensamiento, lo cual justifica la noción de pensamiento metafórico». La metáfora se puede utilizar no solo para explorar sino también llegar a conclusiones, por tanto, tiene una función heurística (que permite generar nuevos conceptos para lograr una comprensión mayor de aquellos a los que se aplica) y didáctica (apunta al fin de mejorar la comprensión de un receptor).

Figura 1.1. Identificación de las organizaciones según la percepción de las personas (individuo) (la metáfora organizacional)

Fuente: adaptado de Gonzales (2015, pág. 24); Morgan (2015, pág. 24); Gonzales (1998, pág. 56); Ganhao (1997, pág. 185-187)

Cuadro 1.2. Identificación de las organizaciones por la percepción de las personas (metáfora organizacional)

Tipo de organización por percepción de las personas	Caracterización
La organización como una máquina (metáfora de la máquina)	<p>Se considera a la organización como una máquina en la cual existe una automatización en los procesos productivos, las normas, las políticas establecidas, la cultura de la organización entre otros aspectos. Asimismo, en este tipo de organización los gerentes o directivos dirigen a la organización como un ritual de tal forma que un proceso es exacto como un sistema de reloj. Por otra parte, considera los principios del Taylorismo cuando se menciona que la responsabilidad de la organización está en el director, se da énfasis a la eficiencia, controlar el rendimiento del personal. Se contempla a la organización como un sistema cerrado, estático. Existirá un cambio en la organización en función de las necesidades ya que se considera como inputs – máquinas a los hombres, materiales y soportes técnicos como son los recursos.</p> <p>Este modelo de organización no ha tenido trascendencia en la actualidad porque su «capacidad para generar soluciones culturales y socialmente y económicamente rentables ha dejado de ser fecunda» (Ganhao, 1997, pág. 184), además de basarse en una estructura netamente física y donde el trabajador es sustituible porque se considera una maquina más de la organización.</p>
La organización como organismo (metáfora del organismo)	<p>Denominado también la organización como un ser vivo, en ella se compara a la organización como al organismo de un ser vivo, que tiene un carácter dinámico y está sometido a cambios constantes. Se considera como una entidad dotada de vida propia como un sistema abierto, sujeta a distintos condicionantes, como la tecnología (Woodward) 1965, de naturaleza psicológica (Argyris, 1957), ambientales (Lawrence y Lorch, 1967) y gestores (McGregor, 1960; Child, 1972) citado en (Ganhao, 1997, pág. 185). El ser humano es importante, ya que no es fácilmente sustituible.</p>

Tipo de organización por percepción de las personas	Caracterización
La organización como cerebro (metáfora del cerebro)	<p>Se considera a la organización «como un sistema informacional» (Gonzales, 2015, pág. 20), o sea como un cerebro que tiene la capacidad de procesar información, crear aprendizaje y tomar decisiones. La organización pone énfasis en el conocimiento, la inteligencia y la información.</p> <p>Se considera como organizaciones transformadoras e innovadoras, donde la organización tiene la capacidad de procesar información, transformarla, almacenarla y aplicarla a las acciones que vuelven al medio. Así, «la organización puede ser entendida como un conjunto de sistemas representacionales capaces de almacenar experiencia para luego poder utilizarlas con fines adaptativos» (Gonzales, 2015, pág. 25)</p>
La organización como cultura (metáfora de la cultura)	<p>Autores como Morgan (1980,1983,1986); Jelineck, et.al. (1983); Lundberg (1985) citado en (Ganhao, 1997, pág. 186) mencionan que «la cultura se configura como un importante instrumento heurístico para la inteligibilidad de los comportamientos organizacionales», lo que significa que la organización no solo es formal sino también está constituida por lo informal, con su «lenguaje propio, historias, mitos, rituales, héroes, villanos y valores, son tomados en cuenta por su capacidad estructurante de las organizaciones». Por tanto se considera que la organización está constituida por la cultura como un determinante del comportamiento organizacional.</p>
La organización como sistema político (metáfora de la política)	<p>La organización es como un micro sistema político, basado en una estructura de poder. Se basa en los intereses, en un equilibrio de poder, en alianzas ocultas y pactos entre las diferentes fuerzas que ejercen ese poder.</p>

Tipo de organización por percepción de las personas	Caracterización
La organización como cárcel psíquica o de la prisión (metáfora de las prisiones psíquicas)	La organización se caracteriza porque se basa en un sentimiento de represión, ya sea de manera consiente o no, llegando la organización a apoderarse del alma de la persona. Es decir, existe un orden oculto que determina el comportamiento organizacional que opera de forma inconsciente, donde el orden oculto constituye los mitos, ansiedades reprimidas, entre otros. Esta metáfora de la prisión psíquica permite «examinar algunas de las maneras en las que las organizaciones y sus miembros llegan a estar atrapados por construcciones de la realidad que, en el mejor de los casos, proporcionan un entendimiento imperfecto del mundo en el que operan. Tales construcciones pueden corresponder bien a pautas culturales internas o a elaboraciones mentales de origen inconsciente» (Gonzales, 2015, pág. 22). Permite definir qué tipo de liderazgo existe en la organización.
La organización como cambio y formación (metáfora del cambio)	Se considera a la organización como un ente reflexivo y en continuo cambio, con una capacidad de monitorearse sus objetivos y misiones y tomar acciones correctivas continuamente. Este tipo de organización puede darse en escenarios altamente competitivos.
La organización como instrumento de dominación (metáfora de la dominación)	Una »organización es un territorio colonizado» (Gonzales, 2015, pág. 22) con una cultura altamente agresiva, donde se considera importante la obediencia y la represión, tanto en valores y como en el logro de los objetivos.

Tipo de organización por percepción de las personas	Caracterización
La organización conversacional (metáfora conversacional)	La organización es contemplada como una red conversacional, donde la organización es resultado de conversaciones y donde se establecen «redes conversacionales que configuran tanto la estructura como el comportamiento organizacional» (Gonzales, 2015, pág. 23). También se considera que con las palabras se pueden hacer cosas, en la cual la conversación es un instrumento para la acción. Así las redes conversacionales son las que permiten que a partir de la coordinación de las acciones se puedan efectivizar los objetivos de la organización. Se considera a la organización como un ente que «determina la pertenencia, función y responsabilidad de cada uno de los miembros» (Gonzales, 2015, pág. 23) y no solo como un ente físico. Se respalda en las relaciones de los miembros que definen a partir de las conversaciones el marco legal, estatutos, organigramas, normativas, métodos y procedimientos.

Fuente: adaptado Morgan, *Imágenes de la organización* (1998, pág. 56); Ganhaio (1997, págs. 185-187); Gonzales (2015, pág. 24).

Al margen de las metáforas organizacionales mencionadas por Morgan (1990); Flores (1995) citado en (Gonzales, 2015, pág. 24) plantea, a partir de la aparición de Google, YouTube, ahora WhatsApp a través del internet, televisión, telefonía celular, es decir de los avances de la tecnología, la percepción de las personas viene transformándose, asimismo ocurre con las organizaciones. Así desde esta perspectiva, en esta nueva era tecnológica, las organizaciones son percibidas como enciclopedias universales, de inteligencia emergente, de inteligencia colaborativa y ADN cultural, que según Gonzales, (2015, pág. 24) se denomina «metáforas de la enciclopedia universal, inteligencia emergente, inteligencia colaborativa y ADN cultural» (ver Figura 1.2), ampliando de esta manera al conocimiento de las organizaciones como se presenta se explica en que consiste cada una de ellas en el Cuadro 1.3.

Figura 1.2. Nuevas formas de percibir a las organizaciones en la era de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (nuevas metáforas organizacionales)

Fuente: adaptado de Gonzales (2015, pág. 24).

Cuadro 1.3. Nuevas formas de percibir a las organizaciones en la era de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (nuevas metáforas organizacionales)

Tipo de organización por percepción de las personas	Caracterización
La organización como una enciclopedia universal (metáfora de la enciclopedia universal)	Se considera a la organización como un ente con capacidad de la «creación, almacenamiento, transferencia y utilización del conocimiento organizacional» (Gonzales, 2015, pág. 24). Se da importancia a la gestión del conocimiento y se considera que está asociado con el de capital intelectual organizacional. Esta gestión viene de mano con el uso de herramientas de navegación como son los links entre otras.
La organización como inteligencia emergente (metáfora de la inteligencia emergente)	Se entiende «inteligencia emergente como el producto final resultante de las intervenciones de un conjunto de micro agentes que actuarían en un nivel subyacente» (Gonzales, 2015, pág. 24). Desde esa perspectiva se considera a la organización «como una síntesis entre orden jerárquico y caos anárquico, o como una estructura flexible que posibilita la emergencia de nuevos órdenes creativos o caos ordenados» (pág. 24), además da importancia a la memoria reticular y a los agentes múltiples regidos por una lógica social recursiva a la cual está inmersa una organización.
La organización como inteligencia colaborativa (metáfora de la inteligencia colaborativa)	En esta se considera conceptos como la co-inteligencia, definida «como una capacidad que trasciende la noción de coeficiente intelectual individual y cuya referencia son aquellos fenómenos donde participan varios individuos» (Atlee, 2003) en (Gonzales, 2015, pág. 26); la inteligencia colectiva, definida como «referencia a los desempeños ostensiblemente mayores de los grupos respecto de los individuos, al menos para cierto rango de tareas» (Surowiecki, 2005) en (Gonzales, 2015, pág. 26). Desde estos conceptos la organización es aquella que sugiere que la colaboración puede expresarse como «un modo de fusión, donde cada individuo aporta algo a un producto final, donde esa contribución queda indiferenciada; un modo molecular, como en el caso de un libro escrito por varios autores;

Tipo de organización por percepción de las personas	Caracterización
	un modo de colección donde cada contribución aporta a un conjunto mayor abierto; un modo agregador, como en el caso más simple de los comentarios en blogs» (pág. 26). Por tanto, se ve a través de la capacidad de coordinar acciones a fin de alcanzar los objetivos a partir de una redefinición de la organización como un sistema colaborativo.
La organización como ADN cultural	Tiene su origen en (Dawkins, 2004) sobre el gen egoísta, donde se sostiene que los «organismos vivos son autómatas de supervivencia ciega al servicio de la preservación de los genes egoístas» (Gonzales, 2015, pág. 26). Radica en el que la idea de la transmisión cultural solo operara a través de la transferencia de información entre dos mentes humanas. Donde las creencias, valores, mitos, rituales y otros de la organización también implican a los subsistemas mentales de los miembros de la organización, de tal forma que la cultura organizacional es la representación individual que conforma la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en autores mencionados.

1.1.3. Diferencias entre organización, empresa e institución

Además de considerar estas dos perspectivas mencionadas anteriormente sobre la caracterización de la organización desde el punto de vista de los usuarios, beneficiarios, clientes, también es importante mencionar que el evaluador pueda considerar a la hora de diseñar y ejecutar una evaluación, que los directivos de las organizaciones desde el léxico diario se utilicen a la organización para referirse a una organización, empresa, institución, o viceversa. No obstante, es importante diferenciar entre el significado de cada una de ellas, puesto que no son las mismas, sino que existen diferencias de las organizaciones, como se pudo observar en el Cuadro 1.4.

Cuadro 1.4. Diferencia conceptual de las organizaciones

Características	Organización	Empresa	Institución
Concepto	<p>La organización es un sistema social diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos.</p> <p>Es un sistema de actividades interrelacionadas entre sí; donde existe normas y reglas de comportamiento.</p>	Una empresa es una organización, institución o industria dedicada a actividades con fines económicos.	<p>Desde lo formal: La institución es el conjunto de individuos que se interrelacionan entre a fin de lograr objetivos comunes que trascienden a la población.</p> <p>Desde lo informal: La institución también es una estructura política, económica y social donde se comparte tabúes, costumbres, tradiciones.</p>
Finalidad económica		<p>-Finalidad económica externa: Producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.</p> <p>-Finalidad económica interna: Obtención de un valor agregado, principalmente utilidades.</p>	<p>- Proporcionar una estructura de incentivos en una economía donde existe costos de transacción.</p> <p>-Crear orden y reducir la incertidumbre.</p>

Características	Organización	Empresa	Institución
Finalidad social		<p>-Finalidad social externa: Contribuir al desarrollo de la sociedad a través del desempeño económico, valores sociales y personales, como la promoción de líderes.</p> <p>Finalidad social interna: Contribuir a la empresa a partir del desarrollo del recurso humano y su promoción.</p>	Finalidades principalmente social.
Naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> -Creado en un tiempo -Cuenta con normas y reglas -Producen bienes o servicios -Generan empleo -Existe una cultura organizacional -Generan, transmiten y poseen poder 	<p>Producen bienes o servicios</p> <p>- Generan empleo</p>	Tiene una estructura y mecanismo de orden social que producen bienes y servicios destinados a la sociedad tanto desde lo formal e informal.

Características	Organización	Empresa	Institución
	<ul style="list-style-type: none"> -Crean imágenes, símbolos -Crean una imagen organizacional -Producen y transmiten tecnología -Son medios para crear , conservar y transmitir conocimientos 		
Característica	<ul style="list-style-type: none"> -Son formales -Cuentan con estatutos -Se da en un espacio, tiempo y cultura determinada -Es ordenada -Presenta un comportamiento organizacional 	Son formales e informales	Son organizaciones formales e informales, que no necesariamente deben tener un lugar físico.
Clasificación	<p>FINALIDAD: Con fines de lucro (Empresas). Sin fines lucro (ONG).</p> <p>ESTRUCTURA: En formales e informales.</p> <p>TAMAÑO: Grande, mediana, pequeña, micro empresa, artesanía productiva.</p>	<p>SEGÚN LA ACTIVIDAD O GIRO: Empresas del sector primario, Empresas del sector secundario, Empresas del sector terciario.</p> <p>También se puede clasificar: Como Empresas industriales, Empresas comerciales,</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Instituciones legislativas. -Instituciones jurídicas -Instituciones políticas -Instituciones económicas -Instituciones científicas

Características	Organización	Empresa	Institución
	<p>LOCALIZACIÓN: Multinacional: internacional, nacional; local o regional.</p> <p>PRODUCCIÓN: Bienes, servicios.</p> <p>PROPIEDAD: Pública, privada, mixta.</p> <p>GRADO DE INTEGRACION: Totalmente integrada, parcialmente integrada.</p> <p>ACTITUD FRENTE A LOS CAMBIOS: Rígido, Flexible.</p>	<p>Empresas de servicios.</p> <p>SEGÚN LA PROCEDENCIA DE CAPITAL: Empresa privada, por accionistas; empresa privada familiar; empresas de autogestión; empresas públicas, empresa mixta.</p> <p>SEGÚN LA FORMA JURÍDICA: Empresas individuales, empresas societarias o de sociedad, las cooperativas.</p> <p>SEGÚN SU TAMAÑO: Gran empresa, mediana empresa, pequeña empresa, micro empresa, artesanía productiva.</p> <p>SEGÚN SU ÁMBITO DE ACTUACIÓN: Empresas locales, empresas nacionales, empresas internacionales.</p> <p>SEGÚN LA CUOTA DE MERCADO QUE POSEE LA</p>	
		<p>EMPRESA: Empresas aspirante, empresa especialista, empresa líder, empresa seguidora</p>	

Características	Organización	Empresa	Institución
- Ambiente organizacional	-Ambiente externo -Ambiente interno	- Ambiente externo -Ambiente interno	
Recursos	- Materiales - Humanos - Económicos - Tecnológicos - Cognitivos - Intangibles	- Materiales - Humanos - Económicos - Tecnológicos - Cognitivos - Intangibles	- Materiales - Humanos - Económicos - Tecnológicos - Cognitivos - Intangibles

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (1989); Enrique (2004); Bartoli (1992); (Kast & Rosenzweig (1994); Mintzberg H (1991a)

Por lo que, a pesar de referirse a una empresa, institución y en otras a sociedades económicas o sociales, como organización se debe diferenciar estos conceptos en la evaluación, ya que depende del tipo de organización y sus características, se pueden identificar el tipo de metáforas organizacionales que representa a una organización, asimismo la clasificación que se da desde el punto de vista empresarial. Sin embargo, también es importante, revisar cómo algunos autores clasifican a las organizaciones desde una noción teórica y práctica, como se presenta en el siguiente acápite.

1.1.4. La clasificación de las organizaciones

La organización al constituirse en un sistema abierto y no cerrado está relacionada con los productos o servicios que ofrece a la población, consumidor, cliente, beneficiario. Bajo este paraguas, se clasifica a las organizaciones desde dos concepciones, como son:

1) Concepción teoría

Chiavenato (2000, pág. 8) clasifica a las organización desde una concepción teórica, donde las: «empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio como (bancos, universidades, hospitales, etc.) organizaciones militares, públicas, (ministerios), entre otros, pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos, hacia la producción o prestación de servicios, asimismo[...] existen organizaciones manufactureras, económicas comerciales religiosas

militares, educativas sociales y políticas que influyen en la vida de los individuos y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra y satisface sus necesidades».

En cambio, Krieger (2001, pág. 6) clasifica a las organizaciones considerando el tamaño, producto, servicio, sistema de administración, estructura, política, tipo de propiedad entre otros aspectos, como: «1) Organización de producción: elabora productos que son consumidos por la sociedad; 2) Organización política: busca asegurar que la sociedad logre sus objetivos a la vez que genera y distribuye el poder dentro de ella; 3) Organización integrativa: su propósito es solucionar conflictos, encaminar motivaciones hacia la satisfacción de metas organizacionales y asegurar que las partes de la sociedad trabajen de manera compacta; 4) Organización para el mantenimiento de patrones: intenta asegurar la continuidad de la sociedad por medio de las actividades educativas culturales y expresivas según el vínculo o contribución que tengan con la sociedad».

Mayntz (1978) citado en Krieger (2001, pág. 7), clasifica a las organizaciones por los objetivos que persiguen, que pueden ser: 1) Organizaciones voluntarias: sus objetivos se limitan a la coexistencia de sus miembros como son (clubes, organizaciones recreativas; 2) Organizaciones estructuradas, con el objeto de actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas, son admitidas para tal fin transitoriamente. Escuelas, universidades, hospitales, iglesias, cárceles etc. Se distinguen dos clases de miembros: los permanentes, que se asemejan a una estructura burocrática que las gobierna, y los transitorios, que pasan por ellas con un fin temporal determinado y que ejercen poco o nula influencia en su estructura o gobierno; 3) Organizaciones que tienen por objetivo el logro de cierto resultado, como con fines de lucro, en orden al bien común, en orden al bien de sus afiliados, en orden a la obtención del poder; 4) Tipos mixtos que combinan las características de más de una de ellas, las cooperativas, los consorcios, fundaciones dedicadas a la educación, salud o actividades benéficas.

Giral & Gonzáles (1991) citado en Krieger (2001, pág. 10) considera una clasificación internacional y reconocida como tal, siendo: 1) Empresas

temporales y trascendentales. - Son aquellas que tienen un periodo de existencia; 2) Empresas institucionalizadas. - Son aquellas que se inscriben como formales pasando de la informalidad a lo formal; empresas confiables, son aquellas que cumplen normas internacionales de certificación como las normas ISO; 3) Empresas competentes.- Una empresa competente es la que controla las decisiones de reinversión en el mercado y conduce su propio desarrollo tecnológico; 4) Empresas de clase mundial.- Son aquellas que están presentes en diversos países del mundo. Es una empresa que actúa como locomotora jalando los trenes productivos del país.

2) Noción práctica empresarial

En cambio, desde una noción práctica – empresarial, existen distintos criterios para la clasificación de las organizaciones, como se presenta en el Cuadro 1.5.

Cuadro 1.5. Clasificación de las organizaciones desde el punto de vista práctico - empresarial

Tipología	Caracterización
Según su tamaño	En función del número de trabajadores: <i>Gran empresa</i> : con más de 50 trabajadores. <i>Mediana empresa</i> : Entre 51 y 50 trabajadores. <i>Pequeñas empresas</i> : entre 6 a 50 trabajadores. <i>Micro empresa</i> : entre uno y cinco trabajadores.
Según la propiedad de capital	<i>Empresa pública</i> : cuando el capital es propiedad del Estado. <i>Empresa privada</i> : cuando el capital proviene de manos privadas. <i>Empresas mixtas</i> : son aquellas en las que el capital es parte privada y parte pública.
Según el costo de la producción	<i>Capital intensivo</i> ; <i>Material intensivo</i> ; <i>Mano de obra intensiva</i> . Es el valor de la maquinaria, de la materia prima y de la mano de obra, respectivamente, representa un costo muy grande con relación al valor del producto producido.
Según el ámbito geográfico--	<i>Empresas locales</i> : Son las que desarrollan sus actividades en un territorio local. <i>Empresas nacionales</i> , aquellas que actúan en

Tipología	Caracterización
de desarrollo de la actividad	un territorio de una nación; empresas internacionales, actividades en un territorio que supera las fronteras nacionales.
Según el sector económico	<i>Empresas del sector primario:</i> como las que están relacionadas con la extracción de materia prima, agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería. <i>Empresas del sector secundario:</i> como las que están dedicadas a la transformación de las materias primas en productos acabados. <i>Empresas del sector terciario:</i> como las que prestan servicios; y <i>Empresas del sector cuaternario:</i> como las empresas constructoras.
Según el número de productos o servicios que constituyen el objetivo de la empresa	<i>Empresas monopductoras:</i> como las que se dedican a producir un único bien o servicio; <i>Empresas multipductoras:</i> como la que producen más de un bien o servicio.
Según el nivel de delegación en la toma de decisiones	<i>Empresas centralizadas:</i> como las que concentran la toma de decisiones en algún o algunos órganos. <i>Empresas descentralizadas:</i> con las que reparten la capacidad para la toma de decisiones entre diversos órganos de diferentes niveles jerárquicos.
Según su forma jurídica	<i>Empresa de personas físicas:</i> como las del empresario individual; comunidad de bienes. <i>Empresas de personas físicas:</i> sociedad limitada, sociedad anónima, sociedad colectiva, sociedad en comandita, sociedad cooperativa. La conceptualización de cada sociedad viene regida en el código de comercio de cada país,

Fuente: elaboración propia con base en Daft (2001); Robbins & Coluter, Administración (2014); Lawrence & Lorsch (1987)

Considerar esta clasificación ayudará al evaluador a identificar en qué tipo de organización se realizará la evaluación, además de planificar a quienes, y donde se realizará, como determinar la población y la muestra a partir de la estructura organizacional que presente la organización, como se presenta a continuación.

1.1.5. La estructura organizacional

La gestión de Programas y Proyectos depende de: 1) *la existencia de una organización estructurada y formal*, ya que no se podría desarrollar la gestión si no se considera que una «institución ha organizado sus recursos y acostumbra el conjunto de sus actividades» (Gomez, et.al., 2008, pág. 38) y 2) *de los enfoques* que se hayan considerado a la hora de plantear la estructura de la organización.

Así, Robbins (2005, pág. 17) cuando trata de definir una organización formal menciona que es «como una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad, que tiene tres características: en primer lugar, cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que predente alcanzar. Segundo, toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización, hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas. En tercer lugar, todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni pncisos de los deberes laborales y sin apregarse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita». Lo que significa que la organización es un «proceso de crear la estructura de una organización» Robbins & Coulter (2005, pág. 234), esto significa contar con una estructura organizacional y para ello es importante que el diseño de la organización³ responda a las necesidades y objetivos, además de considerar que la organización debe ser orgánica, es decir una estructura organizacional que sea adaptable y flexible y no mecánica caracterizada por ser rígida y estable.

Desde esta perspectiva, estructurar una organización, presenta dos enfoques que subyacen la estructura de la organización considerados como modelos administrativos, como son: 1) el enfoque estructural u organizativo; y 2) el enfoque funcional o de planeación, como menciona Gomez, et.al. (2008, pág. 38 y 39).

3 Robbins & Coulter (2005, pág. 135) El diseño organizacional es un proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

1. El enfoque estructural y organizativo: Consiste en facilitar la gestión de la empresa, actuando sobre su estructura orgánica y proponiendo diferentes maneras de articular los recursos. Las actividades y las acciones se organizan jerárquicamente de lo general a lo particular. Esto significa que la organización debe considerar, si la estructura organizacional presenta las condiciones necesarias, y si el clima organizacional permitirá implantar una gerencia de Programas y Proyectos.
2. El enfoque funcional o de planeación: Consiste en dar énfasis en la manera que se desarrollará el trabajo; a diferencia del primer enfoque que da importancia a la estructura y/o organigrama; esta, da importancia a la optimización de los procedimientos, donde las acciones y las actividades se organizan jerárquicamente de lo general a lo particular.

La diferencia entre los dos enfoques radica principalmente en que la primera da énfasis la división de actividades, y la segunda a las acciones que se desarrollará a partir de las funciones en cada actividad; como se puede observar en el siguiente Cuadro 1.6.

Cuadro 1.6. Diferencias en los enfoques de la estructura organizacional

Enfoque estructural u organizacional	Enfoque funcional o de planeación	Significado
Función, compentencia o líneas de negocio	Función, competencia o líneas de negocio	Lineamientos que orienta y delimitan de forma general las acciones que deben desarrollar la empresa.
Proceso	Plan	Es una acción que define las prioridades, lineamientos básicos de un período. El proceso de planificación consiste en definir tres niveles: el plan, Programa y Proyectos que van de lo general a lo específico.

Enfoque estructural u organizacional	Enfoque funcional o de planeación	Significado
Sub proceso	Programa	Se entiende como un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos, expresador en agrupaciones de Proyectos que pretenden dar respuesta a una problemática definida, sin precisar un límite en el tiempo.
Actividad	Sub Programa	Son la desagregación de los Programas según la homogeneidad de los Proyectos que lo componen.
Acción	Proyecto	Es un conjunto de actividades que se pueden identificar al interior de una organización, y gerenciarse en forma independiente.
Movimiento	SubProyecto	Es una unidad de gestión diseñada al interior de un Proyecto para administrar, de manera específica, un tipo particular de resultados agrupados con fines operativos.
Grado de flexibilidad	Grado de flexibilidad Tarea, actividad o acción	

Fuente: adaptado con base en Gomez, et.al. (2009)

Lo que significa que, en el momento de la evaluación, los evaluadores deben considerar qué tipo de organización, cuál es el enfoque de la estructura organizacional, si responden y facilitan el logro de los objetivos, puesto que este aspecto es sumamente importante ya que se encuentra estrechamente relacionada con la estrategia de la organización. Robbins & Coulter (2005) mencionan que existe una relación entre la

estrategia y la estructura de la organización por tanto «si se cambia significativamente la estrategia de la organización, debe modificarse la estructura para adaptarse y apoyar el cambio» (pág. 242). Así, para conocer si la estructura organizacional es adecuada o no, dependerá la respuesta de cómo esta responde al logro de los objetivos, considerando las cuatro variables de contingencia, como son: la estrategia, el tamaño, la tecnología y el grado de incertidumbre ambiental de la organización, como se presenta en el Cuadro 1.7.

Cuadro 1.7. Variables de contingencia

Variables	Características de las variables	Aspectos evaluativos
Estrategia	Consiste en que la estructura de la organización debe facilitar el logro de los objetivos	Las estrategias pueden ser: 1) la innovación, que refleja la búsqueda de la organización de costos; 2) minimización de costos; 3) imitación, que refleja el intento de una organización de minimizar riesgos y maximizar las oportunidades de rendimiento, copiando a los líderes de mercado.
Tamaño	El tamaño afecta a la estructura de la organización.	
Tecnología	Toda organización debe contar con una tecnología que permita convertir los insumos en resultados.	
Incetidumbre ambiental	Se debe considerar cuánto afecta el ambiente a la organización.	

Fuente: elaboración propia con base en Robbins & Coulter (2005)

Asimismo, implica considerar cómo se encuentra diseñada la organización⁴, para ello es necesario considerar elementos internos y contextuales, que las misma varían en función a los autores que se presenta en el Cuadro 1.8

Cuadro 1.8. Elementos de diseño organizacional

Elementos internos según Robbins & Coulter (2010)	Elementos estructurales según Daft (2001)	Elementos contextuales según Daft (2001)
Especialización del trabajo: consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas.	La departamentalización: consiste en dividir las actividades.	El tamaño: de la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos.
Departamentalización: es la forma en que se agrupan los puestos.	La especialización: como el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados.	La tecnología organizacional: se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos.
Cadena de mando: es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quien le reporta a quién.	La jerarquía de la autoridad: describe quién le reporta a quién en el tramo de control para cada gerente.	El entorno: son aquellos elementos que se encuentran fuera del alcance de la organización.
Tramo de control: se trata de conocer a cuantos empleados puede dirigir un gerente.	La centralización: es el nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión.	Las metas y la estrategia: esta define el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones.

⁴ Robbins & Coulter (2010, pág. 185) define el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Elementos internos según Robbins & Coulter (2010)	Elementos estructurales según Daft (2001)	Elementos contextuales según Daft (2001)
Centralización y descentralización. La centralización: es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización.	El profesionalismo: es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados.	La cultura de la organización: se refiere al conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados.
Formalización: se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.	Las razones de personal: Es la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos.	

Fuente: elaboración propia con base en Daft (2001) y Robbins & Coulter (2014)

Sin embargo, en la evaluación se debe considerar elementos como: la departamentalización, especialización, centralización y descentralización, la formalización, la jeraquía de autoridad, el tamaño, la tecnología, el entorno, la cultura organizacional, a los recursos, entre otros.

Asimismo, al considerar a la organización como elemento evaluativo, será importante, identificar el tipo de estructura que tiene la organización. Desde este punto de vista, Daft (2001, pág. 193) muestra que toda organización puede tener: una 1) estructura simple, que se trata de una estructura flexible, económica y responsable; es considerada para organizaciones estáticas y no dinámicas en el crecimiento organizacional; 2) estructura funcional es aquella que permite el ahorro de costos derivados de la especialización a través de las economías de escala, duplicación de personal, agrupación en grupos de trabajos; pero puede ocasionar la pérdida de vista sobre lo que es mejor para la empresa; y 3) una estructura divisional, que se enfoca en los resultados

y puede ocasionar la duplicación de actividades lo que provocaría un incremento en los costos y reducción en la eficiencia.

Finalmente, es importante comprender qué se entiende desde el punto de vista conceptual la estructura organizacional; tras una revisión bibliográfica al respecto, se puede encontrar distintos autores que definen la estructura organizacional, entre ellos, Blau (1974), Sewll (1992), Ranson, Bod & Royston (1980), Robbins (2005, 2014, entre otros, como la que se presenta en el Cuadro 1.9.

Cuadro 1.9. Definiciones de estructura organizacional

Autor	Definición	Elementos diferenciales
Bla (1974,pág. 12)	Es la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente.	Énfasis en la división del trabajo, a la gente se le diferentes tareas o puestos.
Sewell (1992, pág. 4)	Estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reproducen) la estructura.	Énfasis en la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras.
Ranson, Bob & Royston (1980, pág. 3)	Un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes.	Énfasis en considerar como un medio de control .
Robbins (2005, pág. 234)	Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.	Énfasis en la división del trabajo.

Autor	Definición	Elementos diferenciales
Robbins & Coulter (2014, pág. 332)	La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura, cuya representación visual se conoce como organigrama.	Énfasis en la división del trabajo.

Fuente: elaboración propia con base en autores citados.

Estos conceptos dan a entender que toda estructura organizacional no es estática sino es dinámica, además será eficaz cuando «facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos» (Chiavenato, 2002, pág. 369).

Toda estructura organizacional es visible siempre y cuando se la represente gráficamente. A esta representación gráfica, se la denomina organigrama formal. En ellas se puede observar los niveles de autoridad, la departamentalización, las funciones y responsabilidades, se «describen las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización» (Hodge, 2012, pag. 18).

El organigrama cumple tres funciones: 1) la de alcanzar los objetivos organizacionales, 2) la de reducir costos y 3) la de tomar decisiones para desarrollar diferentes actividades. Entonces la organización empresarial, consiste en organizar, y «organizar significa agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división el trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad» (Chiavenato, 2002,pág. 362).

Por tanto, la organización es una estructura donde se planifican y ejecutan Programas y Proyectos y debe funcionar como un sistema integrado y cohesionado, donde la partes que integran estén interrelacionados entre sí, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Así, para conocer cómo viene estructurada una organización es a través del organigrama, donde siguiendo a (Lawrence & Lorsch, 1987, pág. 16) se trata de ver a través de una representación gráfica la «disposición o ubicación de los distintos órganos o partes de la organización», en ese contexto, se puede observar distintos tipos de estructuras organizacionales como se presenta en el Cuadro 1.10.

Cuadro 1.10. Tipos de organigramas

Nº	Tipología	Características
1	Según su naturaleza (Enrique, 2004, págs. 79-86)	<p>Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.</p> <p>Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.</p> <p>Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.</p>
2	Según su finalidad (Zuani, 2003)	<p>Informativo: Tienen el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas.</p> <p>Analítico: Tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.</p> <p>Formal: Representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.</p> <p>Informal: Representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.</p>

Nº	Tipología	Características
3	Según su ámbito (Enrique, 2004, págs. 79-86)	<p>Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.</p> <p>Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.</p>
4	Según su contenido	<p>Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.</p> <p>Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.</p> <p>De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.</p>
5	Según su presentación o disposición gráfica (Enrique, 2004, págs. 79-86) (Zuani, 2003, págs. 309-318)	<p>Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.</p> <p>Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.</p>

Nº	Tipología	Características
		<p>Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.</p> <p>De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.</p> <p>Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.</p>

Fuente: adaptado a partir de los autores mencionados.

De los distintos tipos de estructuras organizacionales, representadas a través de un organigrama, en el momento de la evaluación, el evaluador debe tener la capacidad de considerar e identificar el tipo de estructura de la organización. Así, para conocer los distintos tipos de organigramas, se explica las más representativas, como son: las estructuras organizacionales lineales, funcionales y mixtas, para ello se considera lo que presenta Lawrence & Lorsch (1987, págs. 16-19).

1. Estructura organizacional lineal: Se caracteriza por la existencia de una unidad de mando y disciplina. La autoridad viene de mandos altos hacia los niveles bajos de la organización, es una estructura sencilla; tiene como ventajas, la toma de decisiones pueden ser rápidas sin los problemas no son muy complejas y mantener una disciplina efectiva, los trabajadores conocen sus funciones y a sus superiores; como desventaja no existe la especialización y poca

flexibilidad. Asimismo, esta puede presentar una de staff o de asesoramiento, como se puede observar en la Figura 1.3. y 1.4.

Figura 1.3. Ejemplo de estructura organizacional lineal de una empresa grande

Organigrama Empresa Eléctrica Quito

Fuente: Empresa Eléctrica Quito (2017)

Figura 1.4. Estructura organizacional lineal de una empresa mediana

Fuente: Empresa Avícola (2017)

2. Estructura organizacional funcional: Se caracteriza por la especialización de las actividades, donde cada persona realiza una sola función; puede existir varios jefes de las cuales dependa el trabajador. Tiene como ventajas, que el trabajador es especialista y existe flexibilidad en la toma de decisiones. Como desventajas: la coordinación es difícil, cada trabajador realiza su trabajo. Definen una estructura en base a los inputs de la organización, potencializando la especialización. Se la representa de la siguiente forma (ver Figura 1.5 y 1.6.)

Figura 1.5. Estructura organizacional funcional de organizaciones no lucrativas

Fuente: Organización no Lucrativa Acción Social España (2017)

Figura 1.6. Estructura organizacional funcional en organizaciones lucrativas

Fuente: Lawrence & Lorsch (1987, pág. 18)

3. Estructura organizacional mixta: Es la combinación equilibrada entre la forma organizacional funcional y lineal. Se caracteriza por fomentar la especialización como la existencia de autoridad y responsabilidad que vienen de arriba –abajo; tiene como ventajas la de la responsabilidad que tiene cada jefe, existe la especialización y responsabilidades; como desventajas es que exista una minusvaloración de los técnicos especialistas (ver Figura 1.7).

Figura 1.7. Ejemplo de estructura mixta

Fuente: elaboración propia con base en Mintzberg H. (1991a)

4. Estructura organizacional matricial: El modelo matricial recoge el modelo Funcional y por Proyectos, la división en forma funcional tiene una mayor concordancia con los factores de producción o inputs, mientras que la forma divisional se implementa en áreas de la organización más cercanas al cliente final, donde se desarrollan los resultados u outputs. La estructura se puede observar en la figura 1.8 y 1.9.

Figura 1.8. Estructura organizacional matricial

Fuente: elaboración propia con base en Mintzberg H. (1991a)

Figura 1.9. Estructura matricial de Bayer- Farmacéutica

Fuente: Bayer-Farmacéutica (2017)

Una vez, conocida la estructura organizacional y representar de forma gráfica; es decir, a través del organigrama, el evaluador tendrá la capacidad de identificar el tipo de estructura organizacional, para que, a partir de ello, identificar los actores o *stakeholders* (partes interesadas, usuarios clientes), que participarán en la evaluación de un Programa o Proyecto.

1.1.6. El entorno de la organización

Toda organización debe considerar un entorno o ambiente externo, ya que dependerá de ello su grado de dinamismo en el mercado y también lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes, beneficiarios y población en general. El entorno de la organización está constituido por un entorno externo e interno. A su vez, el entorno externo está constituido por un entorno global denominado también ambiente general y un entorno específico o ambiente organizacional, donde cada una de ellas tiene distintas naturalezas; asimismo, cada uno de estos entornos contempla variables, factores o fuerzas ambientales.

Así, según Robbins (2005, pag. 64) al entorno, la denomina fuerzas ambientales «que afectan a los gerentes⁵ y que estas pueden restringir la capacidad de maniobra», como se puede observar en la figura 1.10. Por tanto, toda organización cualquiera fuera el producto o servicio que ofrece, sobre todo cuando los productos son Programas y Proyectos de intervención social, económica y cultural, le es importante considerar el entorno en el cual se desenvuelve. Asimismo, estos factores ambientales «representa un papel importante al moldear las acciones de los gerentes» Robbins & Coulter (2010, pág. 77).

5 El gerente «es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con la metas de la organización, su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros» (Robbins, 2005,pág. 6).

Figura 1.10. Representación gráfica del entorno de la organización

Fuente: Adaptado de Robbins (2005, pág. 91)

El ambiente externo: comprende «las condiciones económicas (por ejemplo: las tasas de interés, inflación cambios en el ingreso disponible, oscilaciones de la bolsa de valores, el ciclo comercial), políticas y legales (por ejemplo: las normas legales, reglamentos que provienen de instituciones gubernamentales nacionales y locales), socioculturales (por ejemplo: los hábitos de consumo local, los valores, usos y gustos de la sociedad, estilos de vida y comportamientos, creencias), demográficas (por ejemplo: el sexo, la edad, escolaridad, región, ingreso, estructura familiar, habitabilidad, entre otros), tecnológicas (por ejemplo: las nuevas tecnologías en la información, los robots, los electrodomésticos, entre otros) y mundiales (es importante como la globalización puede afectar al mercado en el cual se desenvuelven) que pueden incidir en la organización» Robbins (2005, pág. 66-70) (Ver Figura 1).

Así, el entorno externo global está constituido por factores, variables o fuerzas ambientales que se caracterizan por no influir de forma directa

en la organización, sin embargo su influencia al ser de forma indirecta dependerá del grado de pertinencia y de la actividad que será evaluada o analizada, además de considerar que estas variables o factores, afectan al desempeño de la organización desde fuera. Por, lo que, los factores del entorno global pueden ser, según distintos autores como: Robbins & Coluter (2005,2010, 2014); Paturel (2006); Cabanelas (1997) los siguientes:

1. **El entorno económico:** Son fuerzas no contraladas, producto de la globalización y la interacción de los mercados modernos. Es decir, son aquellas que vienen determinadas por la estructura y coyuntura económica de un país, estas condiciones económicas, pueden ser: las tasas de interés, inflación, cambios en el ingreso disponible, oscilaciones de la bolsa de valores, el ciclo comercial, el déficit público, tasa de desempleo, tasas de crecimiento económico como el Producto Interno Bruto (PIB), la renta per cápita, tipos de cambio, déficit exterior entre otras. Asimismo, se debería considerar otros factores económicos como: la disponibilidad, el precio, la calidad, el capital de trabajo u otros recursos productivos. Así por ejemplo, Cabanelas (1997, pág. 108) enfatiza que la variable económica influye en la disminución de la rentabilidad en la organización, pero no solamente en ello, sino también que condiciona a las organizaciones los salarios que se pagarán, los costos de préstamos, la evolución de las ventas, entre otras. Asimismo, las consecuencias del entorno económico afectan a rentabilidad, reducción de ventas, demanda, entre otros, como se presenta en el cuadro 1.11.

Cuadro 1.11. Consecuencias del entorno económico en la organización

Variable macroeconómica	Significado para la organización.	Consecuencias para la organización.
Inflación	Aumento de los costos.	Disminución de la rentabilidad.
Déficit público	Más gastos del sector público.	Más impuestos, menos dinero en circulación, menos ventas.
Incremento del paro	Incapacidad para generar nuevos empleos.	Descenso de la demanda. Disminución de las ventas.

Variable macroeconómica	Significado para la organización.	Consecuencias para la organización.
Aumento de los intereses y del costo del dinero	Incremento de los costos financieros.	Caída de la rentabilidad.
Descenso de la inversión nacional y extranjera	Descenso del dinero en circulación. Ralentización del crecimiento.	Disminución de las ventas.

Fuente: Cabanelas (1997, pág. 108)

2. **El entorno político legal:** Se refiere a las políticas y leyes (por ejemplo: las normas legales, reglamentos que provienen de instituciones gubernamentales nacionales y locales) que influyen en la gestión empresarial del Programa o Proyecto. Estos factores derivan del sistema político, de su estructura y de la legislación de un país.
3. **El entorno sociocultural:** Se refiere a aquellos factores que hacen referencia a las características de la sociedad en la que opera la empresa, como son: «socioculturales (por ejemplo: los hábitos de consumo local, los valores, usos y gustos de la sociedad, estilos de vida y comportamientos, creencias), demográficas (por ejemplo: el sexo, la edad, escolaridad, región, ingreso, estructura familiar, habitabilidad, entre otros), tecnológicas (por ejemplo: las nuevas tecnologías en la información, los robots, los electrodomésticos, entre otros) y mundiales (es importante como la globalización puede afectar al mercado en el cual se desenvuelven) que pueden incidir en la organización» Robbins (2005, pág. 66-70).
4. **El entorno tecnológico:** Se refiere a aquellos factores que están relacionados con el continuo proceso de innovación de la tecnología, la innovación y el desarrollo, expresado en la difusión de las innovaciones tecnológicas entre otras. Considerar estos aspectos permitirá lograr cambios en los productos, crear nuevos procesos, nuevos sistemas a fin de lograr una mejora continua de la calidad y una ventaja competitiva, por ello el gerente del programa o proyecto debe considerar relevante e importante los cambios que se producen en el ámbito de la tecnología.

5. **El entorno medioambiental:** Se refiere al entorno natural del Programa o Proyecto, principalmente cuando se trata de plantear una conciencia social sobre los perjuicios que causan algunos proyectos; por lo que, el proyecto debe considerar el efecto que puede tener la ejecución de un programa o proyecto en los beneficiarios, clientes, consumidores.
6. **El entorno demográfico:** Se refiere al crecimiento población y a la migración que afectan a la organización.
7. **El entorno mundial o internacional:** Es importante que todo programa o proyecto debe considerar factores internacionales, como los procesos de globalización, integración económica, fenómenos que suceden en el entorno internacional.

El ambiente interno o específico, «abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización » Robbins (2005, pág. 65), como son los: *clientes* (son aquellos que absorben la producción de la organización”, *los proveedores* (son los que suministran materiales y equipo a la organización, los que prestan servicios financieros, mano de obra, los bancos, los sindicatos, universidades, servicios de salud), *la competencia* (tomar en cuenta a los competidores, como las donaciones, los voluntarios, patrocinadores) y *los grupos de presión* (considerar la existencia de grupos que presionan por ejemplo el cumplimiento de las normas, los cambios sociales y políticos; como los ecologistas, activistas de derechos humanos para dejar de comprar carne, no aceptar ciertos proyectos, utilizar el paro, las huelgas, manifestaciones), donde:

1. Los clientes: son los que consumen o se benefician de los productos o servicios. En el caso de los programas o proyectos se considera tanto a los clientes, beneficiarios o consumidores, tanto actuales y potenciales, ya que ellos determinan el consumo del bien o servicio.
2. Los competidores: son aquellas otras organizaciones que forman parte del entorno de la organización; y son los rivales con los cuales

debe enfrentarse a fin de lograr recursos y clientes. Asimismo, es importante considerar si existen nuevos competidores que pueden ser extranjeros, de organizaciones de nueva creación o nuevos sectores, lo cual reduciría los beneficios organizacionales, entre otras.

3. Proveedores: Toda organización depende de los proveedores, son muy pocas las que son totalmente autosuficientes y disponen de los recursos a fin de producir un bien o servicio. Por tanto, son importantes los proveedores en las organizaciones. Así, se constituyen como proveedores, aquellos que proveen recursos materiales, como la materia prima; recursos financieros, como los proveedores de capital; y recursos humanos.
4. Los grupos de presión: son aquellas personas que influyen en la organización de forma positiva o negativa utilizando la presión. Estos grupos de presión pueden ser internos o externos.
5. Conocimiento tecnológico: Las organizaciones deben contemplar procesos de innovación tecnológica que incidan en los procesos productivos, administrativos y contables. Esto trae como consecuencia el aumento de la base de conocimiento en las organizaciones. «Este conocimiento, en su mayor parte, es desarrollado y acumulado en el interior de la empresa e incorporando en individuos y grupos, estructuras, sistemas técnicos y de gestión, y en normas, valores, procedimientos y patrones de comportamiento» (Leornad-Barton, 1992)), «si dicho conocimiento es incorporado en un individuo, la organización no puede apropiarse de él o usarlo sin la cooperación del individuo, pero si ese conocimiento está contenido en una colectividad de personas y enraizado en un contexto organizacional específico, la empresa es menos vulnerable» (Urgal, Quíntas, & Arévalo, 2011, pág. 55). Así, el conocimiento tecnológico tiene un alto grado de especificidad, por tanto, se disminuye la posibilidad de transferencia, porque se encuentra en los individuos y su desarrollo es producto «de un aprendizaje organizacional, y de las pautas de interacción y flujos de información que caracterizan los contactos que se producen

entre los individuos en la organización». Asimismo, el conocimiento tecnológico «no solo puede ser desarrollado en el interior de la empresa, sino también puede ser integrado en la empresa a través de contratos o acuerdos que establece con agentes o entidades externa» (Sher & Yang, 2005).

También, es importante que la organización al relacionarse con su entorno, considere características, como: 1) *la estabilidad*, donde se considere a la organización como un ente estable o dinámico; así, la estabilidad debe estar relacionada con la idea de la predictibilidad o certidumbre; en cambio, lo dinámico concibe que el trabajo de la organización resulte incierto o impredecible; 2) *la complejidad*, donde la organización puede encontrarse en un entorno simple o complejo; además, de entender que la complejidad se encuentra relacionada con la comprensión del trabajo y generación de conocimiento requerido; en cambio lo simple, permite que el conocimiento sea descompuesto en componentes de fácil comprensión; 3) *la hostilidad*, considera que el entorno puede ser hostil o favorable, donde la hostilidad depende de la competencia, las relaciones con los grupos de poder, la disponibilidad de recursos naturales, etc.; la diversidad; se relaciona a la mayor o menor amplitud de los segmentos de clientes a los que la organización ofrece, según Mintzber (1984) citado en Saéz, García, Palao, & Rojo (2000, pág. 214). Esto significa que en el momento de la evaluación el evaluador debe tener la capacidad de agrupar en tres tipos de entornos: 1) los entornos estables, que se caracterizan por ser estables, simples, favorables e integrados; 2) los entornos reactivos –adaptativos, son aquellos que son relativamente estables, algo complejos, y prácticamente favorables y diversos; 3) los entornos inestables turbulentos, son aquellos que se caracterizan por ser dinámicos, complejos, hostiles y diversos.

Finalmente, es importante relacionar ¿Cómo influye el entorno en la estructura de la organización?; como respuesta a esta pregunta Mintzberg (1984) menciona que «el entorno como aquello que es ajeno a la empresa como organización» (Saéz, García, Palao, & Rojo, 2000, pág. 23) además, cuanto más dinámico sea el entorno de una organización, más orgánica será su estructura; cuanto más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será su estructura; cuanto más diversificados estén los mercados de una organización, mayor

será la probabilidad de que se produzca una separación en unidades basadas en el mercado; la extrema hostilidad del entorno conduce a la organización a centralizar temporalmente su estructura; y las disparidades en el entorno estimulan la descentralización selectiva de la organización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas.

Sin embargo, también es importante considerar lo que plantea Cabanelas (1997) con relación al entorno. Menciona, que existen cinco niveles en los cuales opera la organización, como los que se pueden apreciar en la Figura 1.11.

Figura 1.11. La empresa y su entorno

Fuente: Cabanelas (1997, pág. 98)

Dónde, según Cabanelas (1997, pág. 25 - 27) los niveles son:

1. Un primer nivel formado por la propia empresa, que constituye el núcleo básico del marco. La empresa, como agente central, hasta que progresivamente se va ampliando hacia un ámbito más global. Según se vaya progresando a través de los distintos niveles del

marco y, consecuentemente, ampliando las fronteras de la empresa, se irá desdibujando su capacidad de negociación.

2. *Un nivel que engloba a la empresa y que está definido por lo que se conoce como sector*, donde se considera el sector supone un marco sólido para el análisis de la competitividad. Así, de acuerdo con el planteamiento de Porter, al hacer referencia al sector se estudia a este desde la perspectiva de las fuerzas competitivas que en él se conforman. Por lo que el análisis del sector depende de otras fuerzas, como: competidores, clientes, proveedores, productos sustitutivos y competidores potenciales, que de forma dinámica interactúan permanentemente con la empresa y que son el elemento fundamental a considerar para definir su competitividad.
3. El nivel formado por la cadena de actividades empresariales, como los distritos industriales, formados alrededor de una materia prima, producto o actividad-función se articulan agrupaciones de empresas formando distritos industriales. El concepto de cadena de actividades empresariales, estaría conformada por a) Actividades principales, como aquellas que alrededor de un producto o servicio realizan una mayor o menor transformación y comercialización del mismo; b) las actividades de apoyo, formadas por aquellas actividades que favorecen la principal, permitiendo un desarrollo eficiente; c) las actividades de suministros complementarios, como las que proporcionan inputs distintos del input de la actividad principal, pero necesarios para la transformación de este); y d) las de equipamiento, como aquellas que aportan maquinaria, equipos, instalaciones y demás instrumentos necesarios para realizar la actividad principal.
4. *El nivel de área, ámbito geográfico o nación*, donde el área establece un ámbito que no engloba necesariamente al sector ni a la cadena de actividades empresariales, aunque se interrelaciona con él. Es un espacio intermedio que puede equipararse a un cierto espacio económico, nación o región en el que múltiples cadenas empresariales desarrollan su actividad y en el que las administraciones públicas o los agentes económicos representan un papel más o menos

destacado en el desarrollo de la misma. Desde esta perspectiva, Porter (1990) menciona que, al estudiar las ventajas competitivas de las naciones, se debe considerar algunos factores, a la que denomina «el Diamante», como: Las condiciones de los factores; a las condiciones de la demanda; los servicios conexos y de apoyo; y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

5. *El nivel del entorno global*, que constituye el nivel más amplio del análisis y que reúne a todos los otros niveles. Dentro de este nivel se deben tener en cuenta: Las condiciones generales de la economía; la tecnología; la política, el pensamiento y la sociedad; la naturaleza y los hechos fortuitos; la actividad empresarial en otras áreas.

Por tanto, el evaluador al considerar el entorno de la organización podrá identificar el tipo de entorno en la cual se desenvuelve, pudiendo ser estable o dinámico, hostil o favorable, simple o complejo, integrado o diversificado. Asimismo, considerar bajo qué marco opera. Esto servirá a la organización para modificar la estructura de la organización.

1.2.La cultura organizacional para la evaluación de programas o proyectos

Es de suma importancia resaltar que toda organización tiene su propia personalidad o identidad que debe ser considerada a la hora de realizar una evaluación, a esa identidad organizativa se la denomina como cultura organizacional y que, a su vez, debe traducirse en la cultura evaluativa de una organización. En ese contexto, será importante relacionar la cultura organizacional y la cultura evaluativa y como estas inciden en la evaluación de un programa o proyecto.

Así, es importante conocer de qué palabras proviene y desde qué punto de vista se analiza la cultura, además de determinar su importancia para la evaluación de programas, políticas y proyectos públicos o privados. En ese contexto, la cultura proviene del latín *cultus* que significa cultivo, agricultura. El término cultura tuvo diferentes definiciones, desde diversos puntos de vista, como por: 1) su relación con el cultivo, se entiende como una acción y efecto de cultivar; 2) su relación con un

conjunto de conocimientos que permite desarrollar un juicio crítico; 3) su relación con un conjunto de modos de vida y costumbres; 4) su relación con el culto religioso, homenaje o tributo; 5) su relación con un conjunto de valores, creencias orientadoras, entendimientos y maneras de pensar compartidos por los miembros de una organización; 6) su relación con un conjunto de elementos materiales y espirituales creados por la sociedad.

Así, se puede encontrar distintas definiciones, como la de Granell (1997) que define el término cultura como «... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...» esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los «...valores, creencias, actitudes y conductas». (pág.2); Chiavenato (1989, pág. 464) presenta la cultura organizacional como «...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización»; García & Dolan (1997, pág. 33) definen la cultura como «...la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...», en ellas, se puede observar que la cultura está relacionada con los valores, creencias, actitudes, conductas, formas de pensar y hacer las cosas en una organización.

A partir de estas definiciones se da énfasis a la cultura organizacional, que se explica en el siguiente acápite.

1.2.1. La conceptualización de la cultura organizacional

Robbins & Coulter (2010, pág. 46) mencionan que la cultura organizacional «son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización», por tanto será importante para toda «organización conocer su propia cultura, a objeto de implementar a partir de ella esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que al mismo tiempo ayuden a que la organización mantenga su identidad vigente» (Rodríguez, 1999, pág. 39).

Distintos autores, como Kast & Rosenzwing (1994), Koontz & Weihrich (1995), Schein (1985), Menguzzato (1992), Medina (2004), Dominguez & Diez (2005), Robbins & Coulter (2008, 2010), entre otros, conceptualizan la cultura organizacional desde distintas perspectivas, como se puede observar en el Cuadro 1.12.

Cuadro 1.12. Conceptualizaciones de la cultura organizacional

Autor	Conceptualizacion	Elementos
Tylor (1871)	Cultura es la totalidad compleja que engloba los conocimientos, las creencias, las artes, la moral, las leyes, las costumbres así como las otras capacidades y los demás hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad.	Relaciones sociales
Kast & Rosenzweig (1994, pág. 702)	Cultura organizacional es el pegamento social o normas que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.	Relaciones sociales Sistema de creencias, valores, normas y conductas compartidas
K. & Weihrich (1995)	Cultura organizacional es el patrón de comportamientos general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional.	Relaciones sociales
Schein (1985)	Cultura a un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.	Expresa comunicación, participación, liderazgo, los conflictos, el estilo del directivo y el clima

Autor	Conceptualización	Elementos
Menguzztto (1992)	Cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes, comunes a todos o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la organización y que son otras normas implícitas que influyen sobre su comportamiento en el contexto de trabajo.	Sistema de creencias, valores, normas y conductas compartidas
Krieger (2001, pág. 327)	La cultura está compuesta por las interpretaciones de un mundo y las actividades y artefactos que las reflejan, estas interpretaciones se comparten en forma colectiva en un proceso social. En cada organización existe una diversidad de subsistemas que influyen en las prácticas, valores, normas, políticas, ideas creencias que apoyan y hacen frente a las oportunidades y amenazas. Este es su sistema cultural; un conjunto fuerte de convicciones compartidas por sus miembros, es única y es su ventaja competitiva además, marca la diferencia de una organización a otra.	Expresa sistemas, interpretaciones, valores y normas
Medina (2004, págs. 158-173)	La cultura de las organizaciones es la síntesis interactiva de los valores, significados, normas de acción, respuestas, costumbres que caracterizan a los miembros de una comunidad, estimando positivamente la interiorización creadora y la apertura continua a nuevas formas de entenderla y re-crearla.	Sistema de creencias, valores, normas y conductas compartidas
Robbins & Coulter (2010, pág. 46)	La cultura organizacional son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado.	Sistema de creencias, valores, normas y conductas compartidas

Autor	Conceptualización	Elementos
	con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización.	
Daft (2001, pág. 18)	La cultura de la organización se refiere al conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados.	Expresa valores, creencias y normas

Fuente: elaboración propia con base en autores citados

Estos autores consideran desde tres perspectivas la cultura organizacional: 1) la primera desde el punto de vista de su relación con un sistema de valores, creencias, normas y conductas de los miembros de una organización; 2) la segunda, desde un punto de vista de las relaciones sociales que implica tomando en cuenta la influencia del entorno externo e interno en el cual se desenvuelve la organización y; 3) la tercera, aquella que está relacionada con la forma de comunicación, la participación, el liderazgo, los conflictos, los estilos de dirección y el clima organizacional. Por lo que, la cultura organizacional no sería estática sino dinámica, «aunque posee cierta estabilidad, son constantemente reinterpretados los valores y creencias y renegociados sus significados en función de los acontecimientos concretos que se van presentando y a los que hay que aplicar dichos valores y creencias» (Lopez & Nuñez, 2013, pág. 105). Sin embargo, también es importante considerar el concepto de Lawrence & Lorsch (1987, pág. 20), quien define a la cultura empresarial «como un conjunto de valores compartidos, y debe ser asumida por todos sus integrantes»; por tanto, la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y principios fundamentales compartidos por cada uno de sus miembros. Además de que está compuesta por elementos, como: la misión (es el último propósito que mueve a la empresa, es su razón de ser), valores (cualidades que están representadas y que influyen en el comportamiento de todos sus miembros) y políticas (líneas de acción mediante las cuales la empresa define su identidad) y que los mismos estén dirigidos a lograr una imagen corporativa (conjunto de impresiones que suscita en el público. Es el modo cómo se percibe la empresa), cómo se presenta en la siguiente Figura 1.12.

Figura 1.12. Representación gráfica de la cultura organizacional

Fuente: adaptado con base en Lawrence & Lorsch (1987, pág. 20).

Asimismo, una vez definida ¿Qué es la cultura organizacional?; según, Kroeber & Kluchhohn (1963) también es importante considerar cómo la cultura individual que tienen las personas influye en la cultura organizacional de una empresa. Una revisión bibliográfica al respecto, permite identificar distintas posturas sobre la cultura individual como las que se presenta el siguiente Cuadro 1.13.

Cuadro 1.13. Clasificación de las perspectivas de la cultura

Autor	Definición	Tipo
Tylos (1871, pag.1)	Cultura es la totalidad compleja que engloba los conocimientos, las creencias, las artes, la moral, las leyes, las costumbres así como las otras capacidades y los demás hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad.	Descriptivo
Sapir (1921)	La cultura es «el conjunto socialmente heredado de prácticas y creencias que determinan la textura de nuestra vida».	Historicas
Malinowski (1931)	«Esta herencia social es el concepto clave de la antropología cultural. Se denomina usualmente cultura. (...) La cultura comprende artefactos, bienes, procesos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados»	Hábitos
Linton (1936, pag. 78)	Identificación de cultura con tradición: «la herencia social se denomina cultura», y añade, «la cultura [genéricamente]significa la herencia social total de la humanidad, mientras que en sentido específico, una cultura significa un estilo particular de herencia social».	Hábitos
Mead (1937, pag. 7)	«La cultura significa una totalidad compleja de comportamiento tradicional, desarrollado por la raza humana y aprendido sucesivamente por cada generación».	Normativa
Wissler (1929,15)	«Es el el modo de vida seguido por la comunidad o la tribu es considerado como una cultura incluye todos los procedimientos sociales estandarizados». Los términos 'modo de vida' y 'procedimientos sociales' implican tanto pautas comunes y compartidas	Normativas como regla o pauta de conducta

Autor	Definicion	Tipo
	como sanciones sociales y modos concretos de conducta.	
Bidenes & Sorokin (1947; pag. 313)	Se entienden que los ideales y valores se constituyen en pautas directamente polarizadoras y canalizantes del comportamiento grupal e individual.	Normativa como idela o valor orientador
Wisler	Los fenómenos culturales incluyen todas las actividades del hombre adquiridas por aprendizaje.	Psicológicas como aprendizaje
Mead & Ruth Benedict (1942,pag. 35)	La cultura se refiere a pautas más o menos organizadas y persistentes de hábitos, ideas, actitudes y valores que son transmitidos a los niños por sus mayores o por otros grupos sociales mientras crecen.	Psicológicas como aprendizaje
Murdock (1941, pag. 141)	La cultura son las pautas tradicionales de acción que constituyen la mayor parte de los hábitos establecidos mediante los que un individuo encara cualquier situación social.	Psicológica como hábito adquirido
Bollard & Redfiel (1945, pag. 32)	Una cultura es la configuración de la conducta aprendida y los resultados de la conducta, cuyos componentes son compartidos y transmitidos porlos miembros de una sociedad particular.	Estructurales
Kluckhohn & Kelly (1945, pag. 98)	Una cultura es un sistema históricamente derivado de modelos de vivir explícitos e implícitos, que tiende a ser compartido por todos o algunos miembros especiales de un grupo.	Estructurales
White (1934,pag. 15)	La cultura como «organización de fenómenos -objetos materiales, actos corporales, ideas y sentimientos- que consiste o depende del uso de símbolos».	Genético
(Schein, E., 1988, pág. 24)	La cultura, son «... respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna».	Como hábito

Fuente: elaboración propia con base en Diez (2001); Schein (1988) y otros.

Al margen de lo mencionado por Kroeber y Kluchhohn (1963) y Schein (1988) es importante considerar lo señalado por Abravanel et al. (1992, pág.15) que indica que «la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser esta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente»; entendiendo, que la cultura organizacional «es el lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad amistad y amor, recompensas y castigos, ideologías y religión» (Schein, E., 1988, pág. 79), lo que significa que las organizaciones tienen facilidades para anticiparse y adoptar cambios que provienen del entorno a fin de mejorar la producción, servicios y satisfacer con calidad las demandas de la sociedad, así, la cultura de esta manera no es estática sino dinámica.

La dinámica de la cultura individual desde la visión de Schein (1988, pág. 30-32) citado en Pedraza-Alvarez, Obispo-Salazar, & Vazquez-Gonzales (2015) esta caracterizada por tres niveles de cultura que no son estáticos ni independientes, sino que se relacionan entre sí, como son:).

«**El nivel 1.** Producciones, está dado por su entorno físico y social. En este nivel se observa el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, que permite dar la solución a un problema cuando se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...»

Por tanto, el evaluador de programas o proyectos sin dejar de lado las políticas, debe considerar estos aspectos culturales, como individuales y organizacionales en el momento del diseño como en la ejecución de evaluación; entendiendo que la cultura es una percepción; es decir, que no se puede tocar; es descriptiva y es compartido; y que existen dimensiones o elementos que permiten describir la cultura de la organización.

Lo que significa que en el momento de evaluar un Programa o Proyecto, debería también considerarse los niveles de la cultura, a fin de evaluar la incidencia de la cultura organizacional en los cambios organizacionales; es decir, «si permite la integración interna en el afianzamiento de sus procesos de adaptación, para funcionar como un sistema social» (Pedraza-Alvarez, Obispo-Salazar, & Vazquez-Gonzales, 2015, pág. 19). Por tanto; la cultura organizacional debe tener su propio lenguaje expresado que permita lograr a la organización un aporte individual a partir de su cultura individual que tiene cada trabajador para cumplir de forma satisfactoria los objetivos de la organización.

1.2.2. Las dimensiones de la cultura organizacional para la evaluación

La cultura organizacional está compuesta por un conjunto de dimensiones, que para Robbins & Coulter (2005 , 2010, pag. 46) son siete: Atención al detalle (es el grado que se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención al detalle), orientación a los resultados (es el grado en que los gerentes se enfocan en los resultados más que en cómo se logran dichos resultados), orientación a la gente (es el grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos sobre la gente de la organización), orientación a los equipos es el grado en que el trabajo se organiza en equipos en lugar de en individuos), agresividad (es el grado en que los empleados son agresivos y competitivos en lugar de cooperativos), estabilidad (es el grado en que las decisiones y acciones de la organización se encaminan a mantener el estado de las cosas), innovación y toma de riesgos (es el grado a que se alienta a los empleados a innovar y a tomar riesgos) (ver Figura 1.13.) que determinan si la organización tiene una cultura fuerte o débil.

Una cultura será fuerte: cuando la organización se caracterice porque los valores sean compartidos, exista una comunicación coherente sobre lo que es más importante, la posibilidad de participar de los empleados, que los empleados se identifiquen o exista un empoderamiento con la organización y que exista una relación entre los valores que se comparten y el comportamiento que se tenga por parte de los empleados; en cambio una cultura será débil, porque se caracterizará por: contar con valores limitados a unas cuantas personas, no existe comunicación de las cosas más importantes, conocen poco sobre la organización, existe una reducida identificación o empoderamiento de los empleados con la organización y existe muy poca conexión entre los valores y el comportamiento de los empleados.

Por tanto, diferenciar y considerar estos aspectos de la cultura organizacional, permitirá medir ¿Cómo se encuentra la organización? e identificar **¿si la organización en la cual se desarrollará la evaluación cuenta con una cultura organizacional? y ¿si la cultura organizacional es fuerte o débil?**, ya que de por medio se encuentra la lealtad del empleado y que la misma determina un alto desempeño organizativo, lo que permite que los problemas existentes al interior de la organización puedan ser encarados oportunamente (culturas fuertes) o puedan ser lentas en la reacción (culturas débiles), perjudicando el logro de los objetivos organizacionales.

Figura 1.13. Las dimensiones de la cultura organizacional

Fuente: Robbins & Coulter (2010, pág. 47)

Así, al constituirse importante la cultura organizacional para la evaluación también es un determinante para la gestión de la gerencia de un Programa y Proyectos, puesto que condiciona las tareas que desarrollan, como: la planeación, la organización, la dirección y el control, es decir: la cultura organizacional incidirá en 1) la planeación cuando se considere que grado de riesgo se debe tomar en cuenta en la planeación; si estos son desarrollados por equipos o de manera individual; 2) consecuentemente la supervisión, monitoreo o seguimiento del plan en la organización; existirá una autonomía; cómo se podrá determinar cuál será su grado de participación; 3) en la dirección, que estilo de liderazgo se aplicará; hasta que punto se aumentará la satisfacción laboral; hasta qué punto se manejará los conflictos; y 4) en el control; determinar qué tipo de controles y cómo se llevarán a cabo; que criterios de evaluación se utilizarán; entre otros aspectos.

También la cultura organizacional debe considerar el ambiente organizacional, que se refiere a «las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral» (Robbins & Judge, 2009, pág. 517), constituyen en un espíritu de equipo en la organización; lo que significa, que si todos los miembros de una organización tienen los mismos sentimientos sobre la importancia de la cultura, claramente se podrá observar en los resultados, puesto que la suma individual permitirá lograr los objetivos organizacionales.

1.3. La cultura evaluativa en la organización

Ahora bien, después de determinar conceptualmente qué es la cultura organizacional, también es importante determinar *¿Cuan importante es la cultura organizacional para que exista una cultura evaluativa? ¿Qué es la cultura evaluativa?* La ejecución de la evaluación en distintas organizaciones, pone de manifiesto que la cultura organizacional⁶ determina la creación de una cultura evaluativa, ya que la cultura evaluativa viene siendo «construida por cada actor en lo individual y en lo colectivo, ya que cada persona crea y recrea a través de interpretaciones de situaciones específicas y a través de su comportamiento, el mundo en el que vive» (Shein, 1992 citado en Valenzuela, Ramirez, & Alfaro, 2011, pág. 45); a

6 El interés por la cultura en las organizaciones aparece en la década de los años 80 (Bolseguí & Fugueta, 2006, pág. 90)

pesar de que inicialmente la cultura fue estudiada en el entorno de la organización, concentrándose en la «estructura, el funcionamiento y en el carácter científico de la administración» (Bolseguí & Fuguet, 2006, pág. 90), dejando de lado la cultura relacionada con las relaciones de los individuos. Sin embargo, la cultura organizacional se puede trasladar a la cultura evaluativa, entendiéndose que el mismo se trata de «una construcción social sujeta a distintas valoraciones y circunstancias, como las actitudes, percepciones, puntos de vista, experiencias, comportamientos o formas de actuación, creencias, valores y tradiciones asociadas a rasgos propios de la institución» Bolseguí & Fuguet (2006, pág. 91).

Así, la cultura evaluativa desde hace más de una década está siendo promovida por distintos organismos, ya que solo a través de la evaluación se puede observar en qué grado se encuentra la ejecución de los Programas y Proyectos, como también las políticas y tomar medidas correctivas a fin de lograr los objetivos propuestos, a partir de criterios o factores de evaluación como «la eficiencia, eficacia, pertinencia y calidad principalmente y no de la racionalidad interna de auto-reproducción caracterizada por decisiones burocráticas y corporativas» Martínez (1997) en Bolseguí & Fuguet (2006, pág. 81.)

En ese contexto, muchas organizaciones vienen trabajando para implementar unidades de evaluación y monitoreo no solo en organizaciones sin fines de lucro con proyectos de inversión social; sino también en organizaciones lucrativas y públicas, con diferentes características que ofertan productos o servicios; ya que ello implica, que cada organización, genere a partir de sus estructuras, roles, códigos de conducta, normas, patrones de acción y comunicación relacionado con la evaluación. Asimismo, lograr la satisfacción, ya que ello permitirá lograr un valor «entendido como el beneficio que un cliente obtiene de su producto o servicio» (Ayaviri & Quispe, 2017, pág. 36), por lo que, crear una cultura evaluativa es muy importante para la actividad evaluativa y de la gestión organizacional de los Programas, Proyectos y Políticas.

1.3.1. La conceptualización de la cultura evaluativa en la organización

La conceptualización de cultura evaluativa aún se encuentra en desarrollo; apunta a la necesidad de evaluar de manera permanente. Así, como ocurre con el concepto de cultura, «lo mismo sucede con el concepto de cultura de evaluación es multidimensional, polisémico y complejo» (Bolseguí & Fuguet, 2006, pág. 90). Por tanto, existen diferentes acepciones del concepto de cultura evaluativa, como la que se presenta en el cuadro 1.14 :

Cuadro 1.14. Conceptos de cultura evaluativa

Autor	Concepto	Caracterización
Bolseguí & Fuguet (2006, pág. 90)	La cultura de evaluación es una construcción social está sujeta a distintas valoraciones y circunstancias. Puede hacer referencia a las actitudes, percepciones, puntos de vista, experiencias, comportamientos o formas de actuación, creencias, valores y tradiciones asociadas a rasgos propios de la institución. La cultura es un todo complejo, que forma parte de otro(s) todo complejo. La cultura de evaluación puede concebirse como un subconjunto de otras modalidades: de la cultura humana de la que participamos todas las personas, y de la cultura académica, de la que participan los Institutos Pedagógicos, instituciones cuya misión y tradición las distingue de otras destinadas también a la formación docente.	Construcción social
Red Iberomaericana para la Acreditación de la calidad de la Educación Superior (RIACES), (2007)	En una cultura evaluativa consolidada la evaluación es el estudio de una institución o programa, que concluye con la emisión de un juicio o diagnóstico, tras el análisis de sus componentes, funciones, procesos y resultados, para posibles cambios de mejoras.	Emisión de juicios

Autor	Concepto	Caracterización
Valenzuela, Ramirez & Alfaro (2011, pág. 45)	Una cultura es el conjunto de valores, acuerdos, tradiciones, creencias y pensamientos que una comunidad educativa asigna a la acción de evaluación.	Valores, tradiciones, creencias
Castellanos (2011)	La cultura evaluativa como valor institucional, se refiere al conjunto de fundamentos teóricos-prácticos, técnicos-metodológicos y estructurales-funcionales de la evaluación, creados, aplicados y transmitidos por los actores universitarios para conocer, comprender, explicar e interpretar la calidad de la educación alcanzada para la toma de decisiones dirigidas a mejorar los servicios educativos.	Conjunto de fundamentos teóricos
SESA, Sistema de evaluación, Supervisión y Acreditación (2012)	Cultura evaluativa proceso continuo y permanente que permite mejorar de manera gradual, la calidad del objeto de estudio, con participación protagónica de los actores universitarios, con visión diacrónica y sistémica.	Proceso continuo y permanente
Villarroel (2005) y (2012)	<p>Evaluación externa generalmente de carácter obligatorio y eventual, con base en el informe de autoevaluación, donde se verifica el cumplimiento de la gestión universitaria y proyecto institucional.</p> <p>La acreditación, proceso evaluativo que certifica a una institución universitaria que cumple con alta calidad o excelencia, de carácter voluntario y temporal, una vez concluida la autoevaluación y la evaluación externa.</p>	Verificación

Fuente: elaboración propia con base en autores citados.

Estos conceptos muestran que la cultura evaluativa viene relacionada con una teoría que la condiciona o determina, y que es la acción que cada individuo tiene vinculada a las creencias, modos de pensar, valores y conocimientos propios, asimismo con el aprendizaje social que nace de forma inconsciente, esto significa que no está lejos de que la evaluación sea una «nueva cultura en la organización, de carácter progresivo, que evoluciona continuamente... comprende la acción de carácter impírico y los conocimientos relacionados con las prácticas, tradiciones y creencias que subyacen en la desempeño de los actores» (Bolseguí & Fuguet, 2006, pág. 88). Asimismo, se considera a la evaluación como una construcción social, de dos tipos de valores, como: 1) valores de carácter universal que facilitan la convivencia social (respeto, solidaridad, justicia, libertad) y 2) valores para el desarrollo humano (capacitación y desarrollo integral, conocimiento permanente, dirección participativa y creatividad); por tanto, la cultura evaluativa rescatando a Bolseguí & Fuguet (2006, pág. 93) «comprende el conjunto de acciones que se desarrollan dirigidas tanto a la planificación como a la organización y desarrollo del proceso de evaluación» en todas las áreas de la organización, institución, empresa; puesto que, la evaluación verifica si se viene ejecutando lo planificado para contribuir en la renovación y transformación constantes que existe sobre la evaluación como las teorías y creencias; y con los juicios de valor que pueden dar los evaluadores los actores relacionados con la evaluación (los *stakeholders*).

Así, también, desde los estudios realizados por parte de las instituciones como la CLAD y la ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social) de Chile, varios autores coinciden que la cultura de la evaluación es una forma de aprendizaje y mejora de la eficacia y efectividad organizacional. Lo que quiere decir, que la cultura de evaluación está en proceso de formación, como menciona (Hintze, 2001) «que se aportaría a la formación de una cultura de evaluación y a la producción de nuevos significados para ella, es la transformación efectiva de los procesos de evaluación en prácticas constantes, endógenas y autorreguladas, de manera que los actores encuentren en su ejercicio nuevos sentidos valorados como positivos»; por tanto, la cultura de evaluación varía de una organización a otra; dependerá del proceso de aprendizaje; y como entiende la gente que

se encuentra involucrada. Es decir, que la cultura evaluativa se expresa «a partir de elementos estructurales y formales (normas, reglamentos y procesos establecidos) que definen la libertad y la racionalidad de las acciones que ejecutan las personas en relación con la evaluación, donde los sujetos actúan... por sus propios intereses (acción individual) y los de la institución (acción colectiva)» Vargas –Porras, 2001 citado en Valenzuela et.al. (2011, pág. 47). De esta forma, la cultura evaluativa se desarrolla dentro de un marco social, institucional e individual, como la que se presenta en la Figura. 1.14.

Figura 1.14. Representación de la cultura evaluativa en la organización

Fuente: Valenzuela, Ramirez & Alfaro (2011, pág. 46)

1.3.2. La institucionalización de la cultura evaluativa en las organizaciones

Después de revisar conceptos sobre cultura evaluativa en la organización, es importante que sea adoptada; lo que permitirá su institucionalización. Esto quiere decir, que el hecho de crear una cultura evaluativa en las organizaciones implica la «utilización de la evaluación no solo para una concreta toma de decisiones, sino también para un aprendizaje organizativo más difuso... utilizarse los propios procesos de evaluación, haciendo que las organizaciones desarrollen su función de evaluación, una cultura evaluativa y un “*know how*” en evaluación, incluyendo la capacidad de respuesta ante diferentes situaciones evaluativas, la metodología y los procedimientos de evaluación» (Bustelo, 2004, pág. 54), por tanto, la cultura evaluativa comprende según Valenzuela et.al. (2011, pág. 46) «valores, acuerdos, relaciones entre personas, comportamientos, identidad y formas de pensar»; sin embargo, es importante resaltar que la cultura evaluativa no solo comprende esos elementos sino también, las creencias, reglas internas, hábitos, comportamientos, ideales; por tanto, se puede señalar que *la cultura evaluativa es un conjunto de ideales, valores, creencias, acuerdos, hábitos, comportamientos existentes en una organización dentro de un marco individual, institucional y social con relación a la evaluación.*

En este contexto, la creación de una cultura evaluativa o de evaluación en una organización, no solo está relacionada con la cultura organizacional sino también con la institucionalización de la evaluación dentro de una estructura organizacional, como menciona Rutty (2003, pág.1); esto significa contar con una unidad exclusiva dentro de la organización, como se observa en la Figura 1.15. Así, bajo esta consideración se entiende por institucionalización de la evaluación «a la concreción en espacios organizacionales de la función de evaluación, como por ejemplo, a través de estructuras formales, recursos técnicos destinados especialmente, normas, o prácticas de evaluación, etc» (Rutty, 2003, pág. 4). Lo que provoca, que los actores o agentes de evaluación socialicen la importancia de crear una cultura evaluativa en las organizaciones, para que los trabajadores se adapten a la cultura evaluativa existente o por crear.

Figura 1.15. Ejemplo de una unidad de evaluación

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2017)

Así, la existencia de una cultura evaluativa en la organización implicará un proceso de aprendizaje, que puede abarcar, 1) procesos administrativos, a fin de poner un equilibrio entre la función administrativa con la función evaluativa; 2) procesos operativos, a fin de mejorar los procesos internos; y 3) procesos de efectos, que implica conocer si se cumplió lo planificado. En ese contexto la institucionalización de la evaluación consistirá en introducir una unidad en la estructura organizacional para que a partir de ello, se cree una cultura evaluativa a través de un proceso de socialización.

1.3.3. La socialización de la cultura evaluativa en la organización

Como se explicó anteriormente, la cultura evaluativa debe ser socializada en la organización. La socialización puede realizarse a partir de la aplicación de un modelo de socialización que plantea Robbins & Judge (2009, pág. 521), como se muestra en la Figura 1.16.

Figura 1.16. Modelo de socialización de la cultura

Fuente: Robbins & Judge (2009, pág. 521)

Significa que la socialización comprende tres pasos que deben ser considerados en la evaluación, inicia con la *etapa antes del ingreso*, que se refiere a reconocer que cualquier trabajador - evaluador que ingresa a trabajar en la organización viene acompañado de sus valores, actitudes y expectativa; la cual debe ser rescatado para adaptar y hacer conocer los valores sobre la evaluación; posteriormente se pasa a la *etapa de encuentro*, donde el trabajador – evaluador conoce a la organización y pone en prueba sus expectativas sobre su percepción; y finalmente pasará a la *etapa de metamorfosis*, ya que a a partir de los resultados del encuentro el trabajador- evaluador podrá cambiar sus expectativas llegando a aplicar en las funciones que desarrolla.

Lo que quiere decir, que la socialización de la cultura evaluativa, consistirá en «aprender sus símbolos y rituales y saber interpretar el significado de los acontecimientos dentro de esa estructura» (Ritti & Funkhouser, 1987, pág. 21); donde, la organización quiere adaptar a los trabajadores a su cultura, entendiéndose por tanto que «ese proceso de adaptación se llama socialización» (Robbins, 1987, pág. 448). Por tanto, es de suma importancia la socialización de la cultura evaluativa.

1.3.4. La medición de la práctica evaluativa en las organizaciones

La práctica de una evaluación puede ser medida considerando dos aspectos importantes: 1) la amplitud de la aplicación de las técnicas de evaluación; y 2) el nivel que alcanza la evaluación.

1. *La amplitud de la aplicación de las técnicas de evaluación*, consiste en determinar si la organización evalúa sistemáticamente todas las actividades o algunas actividades de los Programas y Proyectos. Siendo estas de alto alcance y bajo alcance.

2. *La profundidad del nivel que alcanza la evaluación*, consiste en determinar el nivel de logro de los objetivos perseguidos por la evaluación. En el año 1998, Kirkpatrick (1998) desarrolla una forma de determinar los niveles de evaluación a partir de los objetivos perseguidos, que consiste en: 1. Opinión del participante

(Reaction); 2. Evaluación de los aprendizajes realizados (Learning); 3. Evaluación del desempeño o conducta aprendida (Behavior); y 4. Evaluación de los resultados (Results), valorado a través de tres categorías, que miden la profundidad del empleo de las técnicas de evaluación, como: a) La profundidad será baja, si solo se evalúa a través de la opinión de los participantes; b) La profundidad será media, si se evalúa el aprendizaje; y c) La profundidad será alta, si se evalúa la transferencia y el impacto de un Programa o Proyecto.

En este contexto, el evaluador podrá medir la práctica de una evaluación de la siguiente manera (ver cuadro 1.15.)

Cuadro 1.15. Medición de la práctica de la evaluación

Amplitud de la aplicación de las técnicas de la evaluación	Profundidad del nivel que alcanza la evaluación		
	ALTA	MEDIA	BAJA
PUNTUAL	PA (Se evalúa puntualmente algunas actividades pero son evaluadas con mucha profundidad (Transferencia o impacto))	PM (Se evalúan algunas actividades y la evaluación se realiza con un nivel de profundidad medio (opinión y conocimientos))	PB (Se evalúa solo algunas actividades y solo con encuestas de opinión)
CATEGORÍA PUNTUAL	Bajo alcance y alta profundidad	Bajo alcance y media profundidad	Bajo alcance y baja profundidad
GENERAL	GA (Se evalúa sistemáticamente todas las actividades en gran profundidad (Transferencia o impacto))	GM (Se realizan evaluación de toda las actividades y en nivel medio de profundidades (opinión y aprendizaje).	GB (Se evalúan todas las actividades pero se releva solo la opinión)

Amplitud de la aplicación de las técnicas de la evaluación	Profundidad del nivel que alcanza la evaluación		
CATEGORÍA GENERAL	Alto alcance y alta profundidad	Alto alcance y media profundidad	Alto alcance y baja profundidad

Fuente: Adaptado de Kirkpatrick (1998)

1.4. La gestión de un programa o proyecto

La literatura muestra que la gestión de un Programa o Proyecto es «una ciencia (Bredillet, 2010; Lavagnon, 2009) que involucra no solo el Management sino también a las ciencias Matemáticas, Físicas y Sociales (Singh & Vlatas, 1991; Parker & Stacey, 1996; Shing, H. & Shing, A., 2002); las cuales dependiendo de su grado de involucramiento y del tipo de Proyecto, pueden hacer de este, un Proyecto muy estratégico o muy operativo (Shenhar & Dvir, 2007)» (Saenz, 2012, pág. 5), y que a fecha de hoy existen varios estudios relacionados con el mismo, donde uno de los puntos más cruciales es la existencia de una teoría de Proyectos, al no existir un acuerdo al respecto, la gestión de Proyectos es estudiado por diversos autores, desde Gómez (1999); Heredia (2001); Gallardo (2003); López (2003); Vera (2004); Urda (2000); Palaimo (2004) & Forne (2005) (estos sobre la teoría del Proyecto); Shenhar & Dvir (2007) (sobre el paradigma del Proyecto); Estáy-Niculcar (2007) (sobre la administración de Proyectos), GómezSenentt, Chiner, Capuz, Aragones & Santamaría (1996 a, b) (sobre la situación actual de los Proyectos); Shenhar & Dvir, (2007) (sobre tipos de Proyectos) y Bredillet (2008) (sobre las aplicaciones de los Proyectos).

Este conjunto de estudios y en su diversidad permite identificar que existe un nivel de conocimiento sobre la gestión de los programas y proyectos, desde un nivel de aplicación, uso de metodologías y teorías que vienen por detrás (ver gráfico 1.17.), donde cada uno de ellos contribuyen de manera efectiva en la gestión, desde un soporte empírico o formal.

Gráfico 1.17. Niveles de conocimiento en la gestión de Programas y Proyectos

Fuente: elaboración propia con base en autores citados en el acápite

Desde esta perspectiva planteada la gestión de los Programas y Proyectos se desarrolla de la siguiente manera:

1.4.1. El elemento de la modernización en la gestión de un programa o proyecto

En un mundo globalizado donde se vienen ejecutando distintos Programas y Proyectos sociales, económicos, culturales, medioambientales y otras, respondiendo a través de ellos a las necesidades estructurales de tipo productivo, social y económico en busca de una mayor equidad en las

sociedades y oportunidades de accesos a diversas fuentes que permitan cubrir distintas necesidades a la población, es importante considerar, como se viene manejando la gestión de un programa o proyecto en las distintas organizaciones, que a la hora de realizar la evaluación se constituyen en un indicador de evaluación. Así, las distintas organizaciones públicas y privadas vienen modernizando la gestión de la organización, y esto implica en su generalidad la modernización de la gestión de programas, políticas y proyectos que se vienen ejecutando en las diversas organizaciones públicas y privadas desde una perspectiva social y económica.

La modernización de las organizaciones públicas están relacionadas con la modernización de la gestión social que consiste en: «la aplicación de un conjunto integrado de principios⁷, prácticas de gestión que permiten incrementar el impacto externo y la eficiencia interna de los programas y proyectos sociales, como la equidad (atender a la población de necesidades más urgentes), la focalización (concentrar recursos disponibles) y el impacto (medir y analizar la magnitud del cambio en las condiciones de bienestar de la población objetivo)... se trata de satisfacer las necesidades públicas, como la participación ciudadana (durante la formulación, gestión y evaluación de los programas y proyectos), la articulación (gestión de redes con otros organismos gubernamentales y no gubernamentales) y la flexibilidad (adaptación de las formas de organización del trabajo a las características de la presentación de los servicios)... la introducción de mecanismos de mercado en los servicios sociales» (CEPAL, 1998, pág. 13). Es decir, la modernización de la gestión social en las organizaciones públicas se da a partir de las reformas estatales, lo que da lugar a la modernización de la administración de las organizaciones públicas y en ella la modernización de la gestión social en los programas y proyectos, bajo los principios, prácticas y técnicas de la gestión social, misma que consiste en aplicar un conjunto de mecanismos que permitan la inclusión social y la vinculación de la comunidad en los programas y proyectos sociales. Así, la modernización en las organizaciones públicas *es un proceso que permite el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño de proyectos que respondan a las necesidades de la sociedad.*

7 Según Franco (2002, pág. 6) Los principios son: universalismo (Satisfacción de necesidades básicas), impacto (externo), eficiencia (minimización de costos para la obtención de productos equivalentes).

Este proceso comprende, el abordaje, el estudio y la comprensión de un problema, su diseño y la puesta en práctica de propuestas, la comprensión sobre la gestión social; y no está lejos del concepto que menciona que la gestión social es «un proceso que genera espacios donde la ciudadanía y la sociedad puedan conocer, aprender y participar activamente con sus propias ideas, enmarcadas en las necesidades, los recursos, los derechos y los deberes que conducen al desarrollo social de una nación. Asimismo, la gestión social se orienta a la consecución y ejecución de Programas y Proyectos que tienen como intención, entre otros objetivos, mejorar las condiciones sociales de la comunidad, propiciar su integración en torno a ideales comunes y canalizar conocimientos y recursos que posibiliten mejorar los entornos y la calidad de vida de sus miembros» Cárdenas et.al. (2008, pág. 16). Asimismo, considerar lo que menciona Cohen & Franco(2005) citado en Cárdenas et.al. (2008, pág. 16) que la gestión social «es el análisis de la formulación, evaluación, implementación y monitoreo de las políticas, Programas y Proyectos sociales, y de las condiciones institucionales y organizacionales necesarias para obtener resultados adecuados».

Por tanto, a la hora de aplicar la gestión en los programas y proyectos desde la perspectiva de la gestión social, esta debe considerar las necesidades de la comunidad a fin de mejorar sus condiciones de vida y que la sociedad se incluya en ese objetivo. Además, que la gestión social en las organizaciones puede modelizarse a partir de las funciones que se desarrollan y de los elementos que componen el modelo de gestión social por lo que, está compuesto por elementos. Autores como Cárdenas et.al. (2008, págs. 18-19), hace referencia a componentes del modelo de gestión social de un Programa o Proyecto, el mismo que se presenta en la Figura 1.18. y se explica en el cuadro 1.16.

Figura 1.18. Componentes del modelo de gestión social de los Programas o Proyectos

Fuente: elaboración propia con base en Cárdenas, Ramírez, Sánchez & Cruz (2008, págs. 16-24).

Cuadro 1.16. Componentes del modelo de gestión social de los Programas y Proyectos

N	Componentes	En que consiste	Variables
1	La formación de los grupos de base:	Consiste en mejorar la incredulidad, desconfianza y desinterés de la comunidad o beneficiarios.	Variables: 1) formación de los miembros de grupos sociales; 2) La organización; 3) La participación; 4) La optimización de recursos.
2	El reconocimiento como personas integrales	Consiste en conformar grupos de base de la misma comunidad que contemple el espacio y tiempo necesarios para que se pueda expresar las experiencias, capacidades, habilidades, gustos y limitaciones de las personas.	Variables: 1) La fomración de grupos sinceros; 2) La solidaridad; 3) La identificación de ideales e intereses comunes.
3	El diagnóstico en la gestión social	Consiste en el reconocimiento de la comunidad que tienen necesidades, debilidades, problemas, expectativas y oportunidades de las personas que la conforman.	Variables. Identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
4	Planeación estratégica	Consiste en proyectar los objetivos y metas a largo plazo.	Variables: Aspestos como: 1) Recursos económicos; 2) Recursos humanos; 3) Recursos tecnológicos
5	Redes para una gestión social efectiva	Consiste en observar la interacción de los seres sociales en redes sociales.	Variables: 1) redes según el área de atención: educación, salud, derechos humanos, otros; 2) Redes según la población; como varones, mujeres, niños, adultos;

N	Componentes	En que consiste	Variables
			3) Redes según la naturaleza de la organización: como las públicas, privadas y mixtas; 4) Redes según la cobertura geográfica, tanto nacional, locales, regionales.
6	La participación como facilitadora de procesos de gestión social	Consiste en un proceso social que resulta de la acción intencionada de individuos y grupos en busca de metas específicas, en función de intereses diversos y el contexto de tramas concretas de relaciones sociales y de poder.	Variables: 1) Manifestación de la participación como un derecho; 2) la legitimidad constitucional; 3) la intervención de la sociedad en el poder; 4) mecanismos que no presupone niveles de institucionalización jurídica; 5) observar los tipos de participación, como: la ciudadana (es la participación de la sociedad en asuntos públicos), comunitaria (es la participación de la comunidad en la construcción de obras sociales), política (es la participación de comunidad en movimientos políticos que sean de su interés en procesos electorales) y social (es la participación de los ciudadanos en organizarse a fin de defender derechos o exigir condiciones de vida de calidad); 6) la motivación de participación, como; la informativa (entrega de información a la población), gestiona (los actores son creadores de sus propias políticas), empoderamiento (adquisición de destrezas conocimientos sobre temas fundamentales) y consultiva (creación de espacios para que la comunidad opine y tome decisiones).

Fuente: elaboración propia con base en Cárdenas, Ramírez, Sánchez & Cruz (2008, págs. 16-24)

En cambio, la modernización para las organizaciones privadas considera distintos planteamientos. Una de ellas, es el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) desarrollado por la Universidad EAN (Escuela de Administración de Negocios) a través del Grupo de investigación G3 Pymes a partir de estudios desarrollados sobre la gerencia en empresas pequeñas, medianas y grandes. El objetivo de este modelo es «facilitar la modernización gerencial de la empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global» (Pérez, y otros, 2009, pág. 238). Consiste según Plaza (2016) en el desarrollo de dieciséis componentes, como se puede observar en la siguiente Figura 1.19.

Figura 1.19. Componentes del modelo de modernización de la gestión organizacional

Fuente: Adaptado de Plaza (2016, págs. 61-64)

Estos componentes muestran claramente que las organizaciones están compuestas por elementos relacionados con las distintas funciones directivas y que las mismas no solamente pueden ser aplicadas en aquellas organizaciones que tiene el carácter privado sino también por el sector público, como se explica en el Cuadro 1.17.

Cuadro 1.17. Modelo MMGO versión 10

Componentes	En que consiste	Variables
Análisis del entorno – ENTORNO ECONÓMICO	Consiste en considerar cinco variables que afectan de forma directa o indirecta a la organización desde su función gerencial.	1) Reconocimiento del terreno competitivo; 2) Inteligencia competitiva; 3) Órganos de regulación de los efectos externos; 4) Mecanismos de respuestas e influencia; 5) Apalancamiento para gestionar el entorno.
Direccionamiento estratégico- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Consiste en agregar valor a las operaciones que requieren estar acompañadas por una estructura organizativa adecuada y un sistemas de valores de todos los miembros de la organización. Es importante contar con una planeación orientada a la gestión, al desempeño y al control.	Debe existir un conjunto de indicadores y un sistema de monitoreo de los objetivos que permita el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.
Gestión del mercado – GESTIÓN DE MERCADOS	Consiste en contar con una matriz de mercadeo que explore las actividades de gestión de mercados y de comercialización.	Las variables que pueden ser consideradas son: 1) La implantación de procesos formales de de estudio; 2) El análisis de mercado y segmentos; 3) El reconocimiento de un producto con sus atributos de mercado; 4) La promoción de los productos o servicios; 5) el análisis formal de los precios 6) La organización de sistemas de distribución; 7) La retroalimentación.

Componentes	En que consiste	Variables
Cultura organizacional - CULTURA ORGANIZACIONAL	Consiste en examinar el alcance y profundidad con los que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida.	Se puede considerar variables como: 1) Autonomía; 2) Creatividad; 3) Capacidad de colaboración; 4) Compromiso.
Estructura organizacional – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Consiste en evaluar el proceso que adelanta la empresa para establecer las relaciones formales entre el personal, las competencias y los factores físicos.	Se considera variables como: 1) La estructura formal de la organización; 2) Las niveles de autoridad y responsabilidad; 3) Los sistemas de información.
Producción – GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	Consiste en valorar la gestión de la producción en los aspectos de la planeación y proyección de los recursos productivos.	Variables: 1) Plan de producción; 2) Usos de recursos.
Gestión financiera- FINANZAS	Consiste en observar el estado de la empresa.	Se puede calificar el estado de la empresa a través de variables, como: 1) Inversión; 2) Financiación; 3) Rentabilidad.
Gestión humana - GESTIÓN HUMANA	Consiste en examinar toda actividad relacionada con la gestión humana.	Variables a considerar. 1) El plan de gestión humana; 2) Las actividades de la gestión humana; 3) El desempeño del trabajador; 4) Salarios; 5) La normativa laboral; 6) Programas, políticas y actividades laborales sobre salud ocupacional y seguridad industrial.
Exportaciones - EXPORTACIONES	Consiste en evaluar la existencia de estrategias de exportaciones definidas y explícitas.	Variables a considerar: 1) Información sobre los mercados externos;

Componentes	En que consiste	Variables
		2) La presencia de productos y servicios que son exportables.
Importaciones-IMPORTACIONES	Consiste en revisar la existencia de una estrategia de importación definida y explícita.	Variables a considerar: 1) Los insumos de información sobre los proveedores externos; 2) la existencia de insumos importables,
Logística-LOGÍSTICA	Consiste en examinar la capacidad logística de la organización.	Variables a considerar; 1) la planeación proyección de los recursos productivos; 2) las relaciones con los proveedores y los clientes; 3) La tecnología adecuada.
Asociatividad – ASOCIATIVIDAD	Consiste en estimar el potencial asociativo que puede existir en cada rubro empresarial.	Variables: 1) Pertenencia a una asociación; 2) Conformación de redes.
Comunicación e información – COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	Consiste en medir la comunicación y la información-	Variables: 1) Conversaciones empresariales; 2) Gestión documental.
Innovación y conocimiento. – INNOVACION Y CONOCIMIENTO	Consiste en calificar la situación de la organización en el uso y la producción de conocimientos nuevos que permitan mejorar la competitividad.	Variables: 1) La existencia de un plan formal para la incorporación de conocimiento en todas las áreas y utilizarlas; 2) La presencia de personas con habilidades para manejar conocimientos generados en la empresa; 3) Formas de organización y participación de las personas; 4) La existencia de una cultura innovativa.

Componentes	En que consiste	Variables
Responsabilidad social	Consiste en evaluar las políticas y actividades relacionadas con la responsabilidad social.	Variables; 1)Políticas; 2) Actividades; 3) Documentación de implementación.
Gestión ambiental-MEDIO AMBIENTE	Consiste en revisar las políticas de la selección y del uso de materias primas.	Variables: 1) Revisión de las políticas de la selección y del uso de materias primas; 2) Optimización de procesos; 3) Análisis del ciclo de vida del producto o servicios; 4) Presencia de residuos solidos.

Fuente: adaptado de Plaza (2016, págs. 61-64)

Al existir dos modelos de modernización de gestión en las organizaciones públicas y privadas, claro está que ambos modelos pueden ser considerados de forma mixta a fin de desarrollar una gestión de programas y proyectos eficiente y eficaz que respondan a los objetivos organizacionales y de los beneficiarios; puesto que esto, determina el tipo de evaluación que se aplicará a fin de mejorar algunas desviaciones detectadas en el proceso de evaluación.

También, desde esta perspectiva se debe considerar, que los programas o proyectos interactúan en «un contexto inmediato y remoto» (CEPAL, 1998, pág. 26), la primera; consiste y toma en cuenta el marco institucional, normativo y regulatorio de la operación, como son: los proveedores de insumos y al organismo jerárquicamente superior al que el programa o proyecto está adscrito; y la segunda consiste, en un conjunto de variables y actores donde el Programa no puede influir, como se presenta en la siguiente Figura 1.20.

Figura 1.20. El contexto inmediato y remoto de los programas y proyectos

Fuente: CEPAL (1998, pág. 26)

1.4.2. La gestión en los programas y proyectos desde la función administrativa

La gestión⁸ de los Programas y Proyectos implica tomar decisiones relacionadas con las funciones administrativas, entendiéndose por «función administrativa como el cumplimiento cabal de todos y cada una de las funciones del proceso administrativo» (Gento,2000, pág. 78), como son la planeación, organización, dirección y control; sin embargo, también algunos autores introducen la integración del recurso humano como otra función importante. Estas funciones pueden implicar realizar y responder a ciertas preguntas gerenciales, como:

1. **En la función de la planeación,** ¿Cuáles son los objetivos a largo, mediano, corto plazo? ¿Cuáles son las estrategias, los planes, las tácticas, las políticas, los Programas y los Proyectos que se persiguen?; para ello será importante contar con documentos como: los planes estratégicos de desarrollo organizacional, los planes operativos, el plan presupuestario o económico. Su elaboración debería realizarse de forma participativa, donde cada actor organizacional sienta que ha participado en el proceso, a fin de lograr un empoderamiento y que los resultados se alcancen de forma exitosa con una de mínima dificultad.
2. **En la función de organización,** ¿La estructura organizacional responde o permite lograr los objetivos organizacionales? ¿Los puestos de trabajo responden a las tareas que se deben realizar para lograr los productos o servicios que oferta la organización? ¿Cuál es el clima organizacional? Para ello, también será importante que la organización cuente con los distintos manuales organizacionales, como: el manual organizacional, manual de funciones, manual de procedimientos, manual de políticas y otras que sean necesarias para el funcionamiento,

⁸ Se entiende por gestión al proceso que implica acciones conjuntas, como la de planificar (acción de proyectar a mediano y largo plazo), gerenciar (capacidad de liderar los procesos de administración de los recursos), operativizar (es la concreción de lo planificado en acciones de corto plazo), ejecutar (es la ejecución de las acciones concretas en el corto plazo) y lograr resultados con impacto en la calidad de vida de la población en un espacio y tiempo definido.

- diseño, actualización de los puestos, funciones y tareas de los trabajadores.
3. **En la función de dirección**, será necesario considerar aspectos relacionados con el liderazgo y la toma de decisiones⁹; así las preguntas que deberían de responder están entorno de: ¿Qué tipo de liderazgo se está aplicando que motive a los trabajadores? ¿Existe un buen ambiente laboral? ¿Existen conflictos y cómo se están manejando y solucionando? Para esto, contar con información, con programas de capacitación, incentivos serán de mucha importante, ya que ello implica tomar decisiones y definir un estilo de liderazgo que permita lograr alcanzar los objetivos organizacionales.
 4. **En la función de control, el control viene relacionado con la planeación**, ya que si no se contemplan en el momento de la planificación los procesos y la forma de control, entonces no conocerá la situación en la que se encuentra la organización y es ahí donde son necesarias el seguimiento y la evaluación a las actividades planificadas tanto a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de tomar medidas correctivas y lograr los objetivos finales de la organización. Así, las preguntas podrían ser: ¿Qué actividades, cómo, cuándo, quiénes realizarán el control? ¿Cuenta con sistemas de información que reportan información confiable, oportuna y coherente? ¿En qué momento se deben realizar los ajustes o correcciones a las actividades?
 5. **En la función de integración del personal**, la integración en una organización es importante porque permite reunir distintos elementos como: los materiales y humanos para su funcionamiento. Desde esa perspectiva la integración del recurso humano «implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional, mediante

⁹ Las decisiones pueden ser en condición de certidumbre y riesgo, será en certidumbre cuando se toma la decisión correcta porque la gerencia conoce los resultados de todas las alternativas en función a información. Aquellas decisiones en condición de riesgo, es cuando la decisión está basada en la probabilidad de que ocurra o no, en ella interviene la experiencia del tomador de decisiones con base en datos históricos. La toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, es cuando el tomador de decisiones, toma la decisión basado en poca o nada de información y su experiencia o intuición.

la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos como los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas» (Koontz, 1998, pág. 36). Por lo que las preguntas pueden ser ¿Cómo se realizó el proceso de reclutamiento? ¿Qué parámetros fueron considerados en la selección del personal? ¿Qué tipo de contrato tiene el personal? ¿Se dieron ascensos y cuáles fueron sus características? ¿Se realizó una inducción al personal? ¿Se realizan evaluaciones al desempeño del personal? ¿Qué tipo de capacitaciones se realiza y con qué frecuencia?

Esto significa que todo directivo de un programa o proyecto que se viene ejecutando, debe cumplir estas funciones administrativas – gerenciales en la gestión de los programas y proyectos, a fin de lograr los objetivos organizacionales y responder de manera efectiva y eficiente a la necesidades de los beneficiarios, ya que la gestión administrativa no solo está relacionada con la administración de los recursos financieros, sino a las funciones que conlleva llevar las actividades en toda la organización. Un elemento importante en la gestión, es la planificación que está relacionada con la evaluación; por ello en un proceso de planificación se deben establecer los distintos niveles de actuación del Programa o Proyecto, donde los objetivos estarán relacionados con los niveles de la organización y operativizadas con las acciones, actividades y tareas que se desarrollan en los programas o proyectos, como se presenta en la siguiente Figura 1.21.

Figura 1.21. Representación gráfica de la planificación en la gestión de programas y proyectos.

Fuente: Mille (2004, pág. 12)

1.4.2.1 La gestión de los programas y su necesidad de gestionar

Siendo importantes las funciones administrativas para llevar una adecuada gestión de programas y proyectos, se puede definir a la *gestión de Programas* como el proceso de negocios que se encarga de coordinar las complejas interdependencias que existen entre un grupo de Proyectos de inversión, donde las entradas vienen compuestas por el contrato con el cliente, respuestas a propuestas, requisitos del cliente y las salidas como los otros procesos de desarrollo de productos o servicios, productos o servicios finales y una rentabilidad financiera o niveles de satisfacción altos de los beneficiarios. Asimismo, Miranda (2010) menciona que la gestión de programas, es la gestión coordinada y centralizada de programas orientados al logro de objetivos y beneficios estratégicos que le competen a un Programa. Involucra el alineamiento de múltiples proyectos interdependientes y permite optimizar o integrar costos, calendario y esfuerzos.

Esto trae consigo la necesidad de gestionar los programas, pero ¿Para gestionar los programas que se debe realizar? como respuesta a esta pregunta es importante no perder de vista cómo está funcionando el entorno en el cual se desenvuelve la organización y de qué forma los programas y proyectos están respondiendo a las necesidades locales.

En ese contexto, será importante que los programas y los proyectos sean conocidos por el entorno a través del uso de distintos tipos de comunicación a la sociedad o beneficiarios. Para ello, los elementos que necesitan ser gestionados pueden ser, como: a) *lograr un rendimiento del Programa*, a través de la incorporación de distintos proveedores, socios, beneficiarios del Programa y por ende de los proyectos; como la transmisión de información relacionada sobre los costos, riesgos, progresos, cronogramas de ejecución, otros; 2) *lograr mayor visibilidad del Programa*, a través de la visibilización del cronograma y actividades que se vienen desarrollando; 3) *Lograr una colaboración más efectiva por parte de los involucrados*, a través de la realización de reuniones con los proveedores, socios, beneficiarios, otros.

La ejecución de un programa al igual que los proyectos tiene sus momentos o etapas principales, como: la de la formulación del Programa, la ejecución del programa y la evaluación del programa (ver figura 1.22.); la primera consiste en enunciar en un documento el diseño de un Programa, donde se puede identificar los objetivos y los componentes, proyectos y actividades que pueden ser plasmados a través de una técnica denominada marco lógico del Programa¹⁰ desarrollado Aldunate (2011); la segunda, consiste en la ejecución de los componentes del programa, proyectos y actividades, recursos para lograr los objetivos y; la tercera, es el momento de valorar el grado de cumplimiento de las actividades programadas.

Asimismo, será importante responder a la pregunta ¿Qué es la gestión de proyectos? Como respuesta a ello, Gomez et.al, (2009, pág. 36) menciona que el término de la gestión de proyectos se «refiere a una actitud de los sujetos, caracterizada por su tendencia a prever las diferentes intencionalidades cotidianas, organizándolas como bloques articulados de acción, delimitados en el espacio y tiempo, a los cuales integran sus diferentes recursos» y la expresión gestión de proyectos «dinámica de los proyecto»: formulación, ejecución y evaluación. Esta expresión describe relativamente bien un estilo de administración centrado en las normas, los formatos y los requisitos, lo que significa que la gestión de Proyectos implica estas dos perspectivas, plasmada en tres momentos que implica la gestión de los proyectos, como: la Formulación del Proyectos, la ejecución y la evaluación (ver figura 2.2), donde para Gómez et.al. (2009, pág. 37) la primera se refiere a la concepción del Proyecto; la segunda a la aplicación de recurso (inversión) y la realización de las actividades y; la tercera a la comparación entre lo planificado y ejecutado.

10 El marco lógico es un instrumento para la gestión de la implementación de proyectos y programas, desarrollada por la empresa Practical Concepts Inc. principios de la década de los 70 en Estados Unidos. (Aldunate, 2011, pág. 11) «Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de Proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Puede utilizarse en todas las etapas del Proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los Proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos» (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015, pág. 13).

Al igual que en los programas; para la formulación, ejecución y evaluación de un Proyecto se puede utilizar la herramienta del marco lógico. Asimismo, la gestión de un Proyecto «es el uso del conocimiento, habilidades y técnicas para ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. Se trata de una competencia estratégica para organizaciones, que les permite vincular los resultados de un Proyecto con las metas comerciales para posicionarse mejor en el mercado» (Wallage, 2014, pág. 17), también se puede entender la gestión de Proyecto como «las habilidades y los procesos de planificación y control necesario para finalizar un proyecto con recursos del proyecto respetando o mejorando los límites de tiempo, costo, calidad y seguridad a un nivel de riesgo aceptable» (Wallage, 2014, pág. 18).

Figura 1.22. Momentos de la gestión de programas y proyectos

Fuente: Elaboración propia con base en Aldunate (2011).

Toda gestión de programas y proyectos implica realizar un conjunto de acciones que permiten desarrollar una adecuada gestión, como:

- Coordinar la provisión de componentes, trabajos o fases.
- Solucionar las limitaciones de recursos a lo interno de los proyectos.
- Aminorar el riesgo de actividades que atraviesan los diferentes componentes del programa y proyectos.
- Alinear la dirección estratégica de la organización y los objetivos de los proyectos y programas.
- Solucionar cambios en asuntos como alcance, costo, temporalidad y calidad dentro de la estructura de dirección.
- Adecuar los procesos de gestión de los programas a la cultura, lenguaje, tiempo y distancia.
- Otros.

Esto significa que el evaluador debe considerar estos elementos para conocer y medir la gestión del programa o proyecto, para que a partir de ello identifique las necesidades informativas, criterios e indicadores de evaluación.

También, el programa o proyecto debe revelar sobre el éxito que tuvo o no en su ejecución. Así desde el punto de vista de la gestión, esta se puede reflejar a través de su medición que: en el caso de un programa es a través del grado de satisfacción de los beneficiarios y los beneficios alcanzados y; en un proyecto, a través del: producto y la calidad del Proyecto, el cumplimiento del cronograma, la conformidad presupuestaria y la satisfacción del cliente.

En este contexto, las variables de medición de éxito de un programa o proyecto pueden ser las que se muestran en el Cuadro 1.18.

Cuadro. 1.18. Variables de la medición del éxito de un programa o proyecto

Nº	Variables de medición en un Proyecto	Variables de medición en un Programa
1	Producto	Grado de satisfacción
2	Calidad del Proyecto	Beneficios logrados
3	El cumplimiento del cronograma	Cumplimiento de compromisos asumidos
4	La conformidad del presupuesto	
5	El grado de satisfacción del cliente	

Fuente: elaboración propia

Finalmente, es importante considerar que la gestión de un programa o proyecto está relacionada con el tiempo, el costo y el desempeño; y estos deben estar en equilibrio, ya que el cambio en una de estas variables, puede incidir en el logro de los resultados.

Sin embargo, es importante considerar que las organizaciones que ejecutan programas y proyectos no solo buscan el éxito a través de las variables descritas, sino ¿Cómo se logra? Una de las herramientas que permite lograr el éxito de los programas o proyectos es utilizar las variables de la ventaja competitiva. Uno de los instrumentos para lograr la ventaja competitiva es el uso del Diamante de Porter¹¹, ya que a través del uso de los cuatro determinantes que gestan el entorno de las organizaciones se puede lograr una ventaja competitiva. Estos determinantes están relacionados con: las condiciones de los factores de producción, condiciones de la demanda, los sectores afines y de apoyo, estrategia, estructura y revalidad de la empresa (Porter, 1991, pág. 210), como se puede observar en la Gráfica 1.23. Estos determinantes no solo permitirán además lograr una ventaja desde el punto de vista comparativo, que consiste en la reducción de costos; sino lograr la competitividad a través del grado de innovación en la gestión de los programas o proyectos.

¹¹ El diamante de Porter es una herramienta que fue planteada por Porter (1990) a fin de medir la competitividad de las naciones, sin embargo, esta es aplicada principalmente en el ámbito de las empresas. Está se convierte en una estrategia de desarrollo que se utiliza.

Gráfica 1.23. El diamante de Porter (1990)

Fuente: adaptado de Porter (1990)

Donde las:

1. **Condiciones de los factores de producción.** Es la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. Desde la perspectiva del desarrollo local, este factor está relacionado con los factores básicos de «localización clima, recursos naturales, capital y trabajo. También los factores avanzados: la fuerza de trabajo calificada, el grado tecnológico de los sistemas de comunicación, la existencia de institutos de investigación entre otros» (Blacutt, 2013, pág. 130). Por lo que, es importante la cantidad y costos de los factores (insumos), la calidad de los factores y la especialización.
2. **Condiciones de la demanda.** Es la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector. Desde la visión

del desarrollo local, donde se ejecutan los distintos programas y proyectos está relacionado con el tamaño del mercado interno en la que se relaciona o se ejecuta. Sin embargo, es importante rescatar que este factor no solo debe considerar lo interno, sino también «en la que el mercado interno es uno de los constituyentes del mercado internacional» (Blacutt, 2013, pág. 130); es decir, se debe considerar la demanda interior (usuarios, beneficiarios, población – agentes y actores locales) y exterior (financiadores – Agentes y actores externos). Así, serán importantes los clientes locales y externos, segmentos especializados, clientes cuyas necesidades se anticipen a las de la región y de otras áreas.

3. **Sectores afines y de apoyo.** Es la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. Desde la perspectiva de lo local los programas y proyectos deben estar interrelacionados, formar cadenas de intervenciones, que permitan llegar a mercados internos y externos. En ella es importante la presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas, clúster en lugar de programas o proyectos aislados.
4. **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.** Son las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. En el ámbito del desarrollo local, los programas y proyectos deberán ser competitivos y llegar a los usuarios. Así, de esta manera, la competitividad estará basada en la inversión y en las mejoras sostenidas.

1.4.3. El proceso de gestión de un programa y proyecto

El proceso de gestión de un programa o proyecto puede tener diferentes elementos. Autores como Gavilán et.al. (2010) mencionan que la gestión del proyecto implica un proceso complejo que consiste en «adecuarse continuamente a una realidad cambiante, interactuar con otras personas y agentes sociales e innovar, identificando nuevas formas de hacer cosas, con objeto de dar respuestas alternativas a las necesidades y problemas

sociales que van surgiendo; y afrontar diferentes momentos o fases: identificación y maduración de la ideas, diseño y formulación del proyecto, puesta en marcha y ejecución, evaluación y fin del proyecto» (pág. 6); en cambio para la (CEPAL, 1998, págs. 13-14) el proceso de gestión de un programa o proyecto, implica contar con los siguientes elementos: 1) La definición de los programas y proyectos; 2) La definición del ciclo de vida del programa o proyecto; 3) La definición de la lógica de la gestión; y 4) El modelo de organización (ver figura); lo que significa, que la gestión de un programa o proyecto es un proceso que conlleva diferentes etapas que son necesarias e independientes: En ese contexto, se considera coherente y aplicable, el proceso de gestión utilizada por la CEPAL; porque permite aplicar la evaluación en los distintas etapas del ciclo del programa o proyecto, principalmente en cada etapa del proceso, ya que implica la realización de distintas acciones como se explica posteriormente. Estas etapas, fases o elementos del proceso de gestión de un programa o proyecto, se presenta en la Figura 1.24.

Figura 1.24. Proceso de la gestión de un programa o proyecto

Fuente: elaboración propia con base en CEPAL (1998, págs. 13-14)

Cada una de estas etapas del proceso de gestión de un Programa o Proyectos, se entiende de la siguiente manera:

1.4.3.1. La definición de los programas y proyectos que se ejecuta

Consiste en definir *¿Si se ejecuta un programa o proyecto?* Para ello es importante considerar *¿a qué tipo de problema responde?*, para que, en función de ello, se planifique un Programa o Proyecto. Así, si las organizaciones ejecutaran un Programa; implica considerar un conjunto de proyectos que respondan a una política organizacional; y cuando se trata de un Proyecto, esta debe responder a los objetivos organizacionales o de un programa. Por tanto, en el momento de diseñar una evaluación y su ejecución, es necesario definir *¿Qué se evaluará?* *¿Se evaluará un programa o proyecto?* *¿Qué tipo de proyectos se evaluará?* *¿Si el proyecto es parte de un programa o no?* Para que a partir de las respuestas a estas preguntas y como respuesta a los objetivos del programa y a la política organizacional, se pueda definir el objeto de la evaluación, como se representa en la Figura 1.25.

Figura 1.25. Representación gráfica del programa y proyectos

Fuente: CEPAL (1998, pág. 16)

Asimismo, es importante considerar que la gestión está relacionada con las funciones que conforman el ciclo de vida de la gestión de los programas o proyectos. Desde esta perspectiva el proceso de gestión de los programas o proyectos, comprende funciones de «Organización, dirección, programación, ejecución, monitoreo y evaluación de impacto (OPDME)» (CEPAL, 1998, pág. 24), donde cada una de ellas implica:

- **La función de organización:** consiste en estructurar e integrar los recursos y órganos responsables de la gestión, estableciendo sus relaciones y atribuciones.
- **La función de dirección:** consiste en la conducción estratégica del Programa, de la prevención y de la resolución de problemas y conflictos. Se desarrolla un tipo de estilo de liderazgo.
- **La función de programación:** consiste en establecer la secuencia cronológica de las actividades a realizar, optimizando recursos asignados. Se trata de asignar los recursos presupuestarios y de la gestión financiera.
- **La función de ejecución:** consiste en la implementación de las actividades en los procesos para alcanzar los objetivos del Programa.
- **La función de monitoreo:** consiste en la observación de la ejecución, donde se compara lo programado con lo realizado.
- **La función de evaluación de impacto:** consiste en determinar la magnitud de los cambios que fueron producidos por la ejecución del programa.

Por tanto, estas funciones en la gestión de un programa o proyecto, deben estar íntegramente interrelacionados entre sí para lograr un objetivo común, además de considerar una relación con la evaluación, como se presenta en la siguiente Figura 1.26.

Figura 1.26. Interrelación de las funciones de la gestión de un programa o proyecto

Fuente: CEPAL (1998, pág. 26).

Asimismo, es necesario considerar las funciones administrativas, como: 1) las funciones lineales, que permiten estructurar las tareas y actividades a través de una lógica secuencial y temporalmente definida; constituyen la organización, dirección, programación y la ejecución; 2) la función cíclica, permite realizar ciclos regularizados de actividades para detectar y corregir errores, constituyen el monitoreo y control; y 3) la función de aprendizaje, que permiten resolver problemas, cuestionar la pertinencia de los objetivo y estrategias organizacionales, y tiene la finalidad de garantizar la adecuación permanente del Programa para viabilizar el logro de sus objetivo.

Lo que significa que la gestión está enmarcada en la aplicación de funciones de tipo administrativo para lograr los objetivos y esto a su vez permite verificar el cumplimiento de la programación, es decir, si se viene o no ejecutando lo programado.

1.4.3.2. La definición del ciclo de vida del programa o proyecto

Consiste en definir las etapas y acciones que comprende el ciclo de vida de un programa o proyecto incluido las políticas.

El ciclo de vida de un programa, proyecto o política planteada por Fernández (2012, pág. 16) está dada por: 1) La identificación del problema (necesidades no satisfechas, derechos vulnerados); 2) La decisión; 3) El diseño y la configuración (formulación) de la política pública, programas y proyectos, con el correspondiente planteo de objetivos y metas; 4) La implementación; 5) La evaluación (ver Figura 1.27.).

Figura 1.27 Ciclo de vida de un Programa, proyectos y políticas

Fuente: elaboración propia con base a Fernández (2012).

Desde un punto de vista más específico, el ciclo del proyecto inicia a partir de la «identificación de una situación inicial (necesidad o problema detectado), sobre la que se quiere actuar mediante una intervención planificada con la intención de generar una situación final mejor. La intervención planificada, incluye la identificación de la idea y el diseño del proyecto, así como su puesta en marcha, ejecución, evaluación y, en su caso, ajuste posterior» (Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara, & Lopez-Arostegui, 2010, pág. 7). Asimismo, Medina (2017, pág. 13) menciona que el ciclo de vida del proyecto tiene fases como: «1) evaluación inicial o ex ante; 2) diseño del proyecto; 3) Puesta en marcha; 4) ejecución del Proyecto; y 5) evaluación final o ex post», como la que se presenta en la Figura 1.28.

Figura 1.28. Fases el ciclo de vida de un Proyecto

Fuente: adaptado con base en Gavilán et.al. (2010, pág. 7), Medina (2017, pág. 13).

Cada una de estas fases consiste en:

- **Fase inicial:** Identificación de la idea. Esta fase para Gavilán et.al. (2010, pág. 7) consiste en el análisis de la realidad, incluyendo la identificación de expectativas y demandas de las partes interesadas; definición de la necesidad o problema y de los factores de incidencia; análisis de recursos; identificación y priorización de alternativas innovadoras. En cambio, para Medina (2017, pág. 13) consiste en realizar el diagnóstico, el análisis el problema, el análisis de alternativas y la selección de la opción o alternativa a trabajar. Lo importante en esta fase será determinar si es necesario elaborar el Proyecto.
- **Fase de diseño y elaboración del proyecto:** Gavilán et.al. (2010, pág. 7) afirma que «consiste en la definición de la población destinataria; formulación de objetivos; plan de ejecución; plan de recursos; plan de evaluación; informe del Proyecto»; sin embargo, para Medina (2017, pág. 14) el «diseño consiste en convertir la idea diagnosticada en la primera fase en un enunciado preciso», definiendo ¿Quiénes son los beneficiarios?, ¿Cuántos son?, ¿Cuáles son sus características sociodemográficas, comportamientos, actividades culturales?, etc., además implica realizar el diagnóstico, determinar la idea del Proyecto, elaborar una matriz de planificación donde se definan el plan de acción del Proyecto y el presupuesto. En esta fase es importante diseñar el proyecto para ejecutar posteriormente.
- **Fase de puesta en marcha del proyecto.** Esta fase comprende para Gavilán et.al. (2010, pág. 7) la comunicación a las partes interesadas y captación de personas beneficiarias, aprovisionamiento de recursos, en cambio Medina (2017, págs. 17-18) menciona que esta fase debe garantizar las condiciones mínimas de intervención, lo que significa ejecutar actividades como: la preparación de las instalaciones del proyecto, preparación de los recursos financieros, la organización del personal, la comunicación del proyecto a la población beneficiaria.
- **Fase de ejecución:** Consiste en el «desarrollo, la evaluación, el reajuste y los cambios durante la ejecución» Gavilán et.al (2010,

pág. 7); asimismo, implica la «realización del proyecto, en dos fases, como: la ejecución administrativa y la ejecución en campo» Medina (2017, pág. 18). También en esta fase es importante contar con un sistema de monitoreo y seguimiento¹² a fin de reorientar las acciones y lograr de forma adecuada los objetivos.

- **Fase final:** Ajuste o fin del proyecto: Finalmente, esta fase consiste en determinar si las necesidades o problemas se mantienen, es necesario introducir ajustes en el Proyecto o diseñar y poner en marcha un servicio (Gavilán et.al. (2010, pág. 7). En cambio, para Medina (2017, págs. 19-20) implica en «establecer en qué medida se lograron las metas y se cumplieron los objetivos, así como los resultados alcanzados y el impacto de estos en la población tanto beneficiaria como en general». Por tanto, esta fase consiste en describir el Proyecto, la ejecución del Proyecto, las conclusiones y las recomendaciones.

Ahora bien, cada una de estas fases está estrechamente relacionada con la evaluación del Proyecto como afirman Gavilán et.al. (2010, pág. 7) y Medina (2017, pág. 13) entre otros.

1.4.3.3. La definición de la lógica de la gestión

La lógica de la gestión consiste en definir *¿cuál es el modelo de organización y gestión de los Programas y Proyectos?* En acápites anteriores se presentó los modelos de organización que deben ser considerados en la gestión, como en la evaluación; asimismo, los dos modelos de gestión que existen tanto para organizaciones públicas y privadas o mixtas. Sin embargo, es importante puntualizar que la lógica de la gestión está inmersa en el análisis de la gestión desde la eficacia y la eficiencia en la generación de productos ya sean bienes o servicios y no así en su impacto, lo que quiere decir que los modelos de gestión y organización asumida en la organización deben permitir lograr la eficiencia y la eficacia principalmente, para posteriormente lograr el impacto.

¹² El seguimiento del Proyecto «consiste en recoger información de manera continua a lo largo de la intervención, con el fin de hacer cambios precisos» donde las herramientas más utilizadas son las evaluaciones, reuniones de petición, rendición de cuentas, reportes, simulación y control, encuestas, entre otras. Gavilán et.al. (2010, pág. 19)

Así, en ese contexto, la lógica, puede funcionar de dos formas: «1) **como modelo tradicional**, la lógica consiste en: modelo de organización – modelo de gestión – procesos/actividades – productos; y 2) **como modelo innovador**, la lógica de la gestión funcionaria: impacto – productos – procesos/actividades – modelo de gestión – modelo de organización” (Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara, & Lopez-Arostegui, 2010, pág. 19). Esto significa, que el evaluador en el momento de diseñar y ejecutar la evaluación debe considerar estos aspectos de la gestión de programas o proyectos.

1.4.3.4.El modelo de organización y gestión del programa o proyecto

Todo programa o proyecto debe definir su modelo de organización y de gestión, a fin de definir las actividades que permitan lograr los objetivos propuestos. En ese contexto los modelos organizacionales y de gestión son:

a) Los modelos de organización de un programa o proyecto

Un programa o proyecto para cumplir sus objetivos debe interaccionar los distintos componentes de la gestión, como son: la estructura, los procesos, la cultura, el clima, la funciones a través de un modelo de organización, ya que el modelo organizacional determina ¿Cuál es la estructura de la organización? dando énfasis a las funciones de la organización y a la programación; así, se entiende que el modelo de organización está asociada a lo estático, a diferencia del modelo de gestión que enfatiza a lo dinámico, en función de la cultura y clima organizacional y considerando la función de dirección y ejecución.

En ese contexto, Mintzberg (1991a) plantea distintos modelos de organización (ver cuadro 1.19.) con la finalidad de definir la estructura organizacional, definiendo en ella, elementos como: niveles de decisión, actores, tipos de relación entre estos, mecanismos de coordinación y control, normas y procedimientos, etc., asimismo, la antigüedad, el tamaño, el sistema técnico, el entorno, los grados de control externo;

lo que significa, que la estructura organizacional de un programa o proyecto a pesar de que puedan ser similares, el modelo de organización será distinto, ya que no existe un solo modelo organizacional sino que los modelos de organización «cambian según los parámetros del diseño y el contexto y depende de las variables interna y externas» (CEPAL, 1998, pág. 29).

Cuadro 1.19. Modelo de organización según Mintzberg

Modelo de organización	Mecanismos de coordinación	Componentes clave	Idea fuerza
Estructura simple y organización empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico	Dirección
Burocracia mecánica u organización maquinal	Estandarización de procesos	Tecno estructura	Eficiencia
Burocracia u organización profesional	Estandarización de destrezas	Núcleo de operaciones	Capacitación
Organización divisional o holding	Estandarización de productos	Línea media	Concentración
Adhocracia u organización innovadora	Ajuste o adaptación mutua	Staff de apoyo o núcleo operacional	Aprendizaje
Organización misionera	Estandarización de las reglas	Ideología	Cooperación
Organización política	Ninguno	Ninguno	Competencia

Fuente: Mintzberg H. (1991a) citado en CEPAL (1998, pág. 29)

b) Los modelos de gestión de un programa o proyecto

Al igual que el diseño e implantación de un modelo de organización de un programa o proyecto, también debe contar con un modelo de gestión que considere los elementos modernizantes de un modelo de gestión, como se mencionó anteriormente, ya que tanto el modelo de organización como el de gestión se encuentran en permanente interacción y se relacionan entre sí.

En este contexto, para la definición de un modelo de gestión, primeramente, se debe considerar dos variables, «los grados de estandarización de los bienes o servicios a entregar, y la homogeneidad/heterogeneidad de la población objetivo a la que están destinados», y en función de estas variables se puede definir el tipo de gestión más ideal, como se puede observar en el cuadro 1.20.

Cuadro 1.20. Modelos de gestión y organización de los programas y proyectos

	Productos	
Población objetivo	Estandarizados	No estandarizados
Homogénea	Burocrático	Integración homogénea
Heterogénea	Clientelar	Adhocrática

Fuente: CEPAL (1998, pág. 32)

El cuadro muestra los distintos modelos de gestión que pueden ser incorporados en la gestión de los programas y proyectos, así, por ejemplo:

1. *El modelo de gestión burocrática*, consiste en incorporar una forma de organización burocrática tradicional, con alta especialización el trabajo y líneas de clases de autoridad y control, se puede dar cuando los programas atienden a una población homogénea suministrando productos estandarizados;

2. *El modelo clientelar o de gestión profesional*, consiste en dar una prestación personalizada de los bienes y servicios, se utiliza en situaciones con población heterogénea y productos estandarizados;
3. *El modelo integración homogénea o gestión segmentada*, consiste en aplicar la coordinación y el control, se usa cuando existe una población homogénea con productos no estandarizados;
4. *El modelo adhocrático*, consiste en implementar una organización flexible que sea capaz de adaptarse a los cambios, se trata de incorporar una gestión descentralizada, se da este modelo cuando existe una población heterogénea que recibe productos no estandarizados.

Por lo tanto, la gestión de un programa y proyecto y la evaluación están muy relacionados, ya que la evaluación depende del modelo de organización y gestión que se implemente (ver Cuadro 1.21. y 1.22).

Cuadro 1.21. Modelos de gestión de los programas y proyectos

Gestión Rasgo/Variable	Burocrática	Adhocrático	Integración homogénea	Clientelar
Población Ob- jetivo	Homogénea	Heterogénea	Homogénea	Heterogénea
Productos	Estandarizados	No estandariza- dos	No estandari- zados	Estandariza- dos
Liderazgo/ Estilo de Direc- ción	Autocrático. Jerárquico	Participativo	Mixto	Participativo a nivel sustan- tivo
Cultura	De poder (hard facts: planifi- cación, control, estructura, etc)	De tareas (soft facts: seguridad, confianza y per- tenencia)	De la función	De la persona
Comunicación Institucional	Formal	Informal	Formal e infor- mal	Formal e Infor- mal

Gestión Rasgo/Variable	Burocrática	Adhocrático	Integración homogénea	Clientelar
Procesos de toma de deci- siones	Regulado. Formal. Centralizado.	Informal. Descentralizado.	Formal	Informal
Involucrmiento con el cambio	Resistencia	Alta propensión	Variable	
Evaluación del desempeño	Tradicional, jerárquico	Resultados	Resultados	
Interés de la dirección por la capacitación	Nulo	Alto	Moderado	Alto
Compromiso del personal con los objetivos institucionales	Bajo	Alto	Moderado	Moderado
Estímulo del trabajo en equipo	Bajo	Alto	Moderado	Moderado
Mecanismos de solución de conflictos	Jerarquía	Equipos de trabajo	Comité	Comité
Formalización	Alta	Baja	Moderada	Moderada
Valores	Estabilidad, Regularidad Certidumbre	Aprendizaje continuo, Inno- vación		
Participación	Baja o nula	Bastante	Variable	Variable

Fuente: CEPAL (1998, pág. 53)

Cuadro 1.22. Modelos de organización relacionada a los modelos de gestión

Tipo de Modelo Variables	Bucrocrático	Adhocrático	Integración homogénea	Clientelar
Población Objetivo	Homogénea	Heterogénea	Homogénea	Heterogénea
Productos	Estandarizados	No Estandarizados	No Estandarizados	Estandarizados
Criterio básico de desempeño o idea fuerza	Eficacia y eficiencia del modelo de producción	Aprendizaje	Cordinación y gestión de redes	Individualización de la prestación
Organización del trabajo	Especialización y fragmentación	Profesionalización	Profesionalización	
Actividades y tareas	Rutinarias y repetitivas	Procesos integrados e interpersonales, tareas y actividades nuevas y externas (variadas)	Procesos Interorganizacionales, actividades y tareas complejas	Complejo, pero con aplicaciones estandarizadas
Mecanismos de control	Supervisión directa y jerárquica (sanción)	Autosupervisión y autocontrol de grupos de trabajo	Sistemas de control de gestión	Estándares de servicio y satisfacción al beneficiario.
Mecanismos de coordinación	Estandarización de procesos, reglas, políticas y normas	Ajuste mutuo	Estandarización de productos. Programático, metas. Integración de tareas y actividades	Estandarización de destrezas

Tipo de Modelo Variables	Bucrocrático	Adhocrático	Integración homogénea	Clientelar
Componente Clave	Tecnoestructura	Staff de apoyo o Núcleo operativo	Mandos Medios	Núcleo operativo
Contexto	Estable y predecible	Turbulento, incertidumbre	Estable pero con aleatoriedad	Estable pero con aleatoriedad
Departamentalización	Funcional	Equipos de trabajo, matricial	Divisiones funcionales y territoriales	Por producto. Por cliente
Lógica de sistemas	Cerrado	Abierto	Baja permeabilidad	Intermedio
Orientación	Mecanicista	Orgánica	Intermedia	Orgánica para el personal sustantivo. Mecánica para el personal de staff
Métodos de Trabajo	Programables (algoritmos)	No programables (heurísticos)	Intermedio	No programable para labores sustantivas. Programables para logísticas.
Conocimiento	Especializado (base limitada)	Generalizado (Base amplia)	Intermedio	Especializado a nivel sustantivo.
Propensión al cambio	Estabilidad	Dinamismo	Intermedio	Intermedio
Oferta/ demanda	Gestión orientada desde la oferta	Es influenciada por la demanda	Es influenciada por la oferta	Gestión orientada a la demanda

Tipo de Modelo Variables	Bucrocrático	Adhocrático	Integración homogénea	Clientelar
Ejemplo de Programa	Alimentario	Sida, Fondos de Inversión Social	Integrados (nutrición, salud, educación)	Capacitación a microempresarios.

Fuente: CEPAL (1998, pág. 53)

1.4.3.5. La lógica de las intervenciones

La ejecución de los programas, proyectos y políticas desde la gestión, se las denomina intervenciones, es ahí donde es necesario considerar ¿Cuál es la lógica de las intervenciones? La lógica consiste en determinar «la relación que existe entre las decisiones de los recursos y los objetivos, que pueden presentarse desde el nivel superior al inferior o desde el nivel inferior al superior» (Viñas & Ocampo, 2015). La primera, consiste en el que las intervenciones responden a un objetivo global establecido; donde dicho objetivo se constituye en la base de la estrategia de las intervenciones para generar los objetivos específicos, a su vez, estos generan las medidas o componentes que permitirán la ejecución de las intervenciones. La segunda, consiste en que las medidas o componentes son llevadas a cabo por los administradores, para alcanzar los efectos inmediatos sobre los beneficiarios directos. Esta lógica de las intervenciones se puede observar en la Figura 1.29.

Figura 1.29. La lógica de las intervenciones

Fuente: comisión Europea (1999b:6) citado en Viñas & Ocampo (2015)

1.4.4. La evaluación en la gestión de los programas y proyectos

La evaluación de un programa o proyectos como se mencionó anteriormente, implica contar con una gestión del Programa o Proyecto y para ello es importante la existencia de una organización, que puede ser conocida como: empresa, organización, institución. Ahora bien, *¿por qué es importante para la evaluación una organización?*, Daft (2001, pág. 14) menciona que una organización es importante porque permite reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados; producir bienes y servicios con eficiencia; facilitar la innovación; utilizar tecnologías de información y manufactura modernas; adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste; crear valor para propietarios, clientes y empleados; enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados.

Lo que significa que a través de las distintas actividades desarrolladas en las organizaciones se puede crear valor tanto para los propietarios, como

para los clientes y trabajadores, y estas actividades deben ser evaluadas considerando la planificación y el control. Asimismo, responde a la pregunta *¿Por qué es importante la gestión para la evaluación?*, como se explicó anteriormente, si un programa o proyecto no cuenta con una gestión, esta difícilmente podrá alcanzar los objetivos y responder de forma eficiente y eficaz a las necesidades de los beneficiarios; por ello, la evaluación desde la gestión, debe estar dirigida a la evaluación de la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir, el grado en el que la organización cumple sus metas, como se puede observar en la Figura 1.30.

En ese contexto la gestión de proyectos debe considerar metas, como:

1. La rentabilidad, que consiste en obtener una ganancia positiva de las operaciones o inversiones después de los gastos.
2. La participación en el mercado, que consiste en lograr un porcentaje de participación en el mercado.
3. El crecimiento organizacional, que consiste en la capacidad de la organización para aumentar sus ventas, utilidades y clientes.
4. La responsabilidad social, que consiste en hacer que la organización sirva a los intereses de la sociedad como, así misma.
5. La calidad del producto, que consiste en la capacidad de la organización para producir u ofertar productos o servicios de alta calidad.

Figura 1.30. El rol de la gerencia en la efectividad organizacional

Fuente: Daft (2001, pág. 59)

Asimismo, será necesario contar con indicadores sobre los recursos y el proceso que existe en organizaciones, donde los indicadores pueden ser las que se presente en el cuadro 1.23., entendiéndose por *indicadores de recursos*, aquellos que intervienen en el proceso de transformación y que la efectividad organizacional «es la capacidad de la organización, en términos absolutos o relativos, para obtener los valiosos recursos e integrarlos y administrarlos satisfactoriamente» (Daft, 2001, pág. 76) y *el proceso interno*, como aquellos pasos que se siguen para obtener los objetivos de la organización. Así, en el proceso interno, la efectividad puede ser medida con la eficiencia y la salud organizacional interna.

Cuadro 1.23. Indicadores de recursos y procesos

Indicadores de recursos de efectividad	Indicadores de proceso interno
Posición de negocio: Es la habilidad que tiene la organización para obtener de su entorno recursos valiosos o escasos, como recursos financieros, materias primas, recursos humanos, conocimientos y tecnología.	Una cultura sólida y adaptable y un clima laboral positivo.
Habilidades directivas: Son las habilidades que tienen aquellos que toman las decisiones de la organización para percibir e interpretar correctamente las propiedades reales del entorno externo.	Una eficiencia operativa, como el uso de los recursos mínimos para obtener resultados.
Habilidades de uso de los recursos: Son las habilidades que tiene los decisores para usar los recursos tangibles e intangibles en las actividades organizacionales para lograr el desempeño.	Una comunicación horizontal y vertical sin distorsiones.
Habilidad organizacional: Es la habilidad que tiene la organización para responder a los cambios del entorno	Un crecimiento y desarrollo de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia con base en Daft (2001, pág. 77)

Para Gomez et al. (2009, pág. 36) existe una diferencia entre la gestión de programas y la gestión por proyectos, donde la primera consiste en desarrollar «actividades formales involucradas en la dinámica de los proyectos: formulación, ejecución y evaluación»; en cambio la segunda, se refiere a una «actitud de los sujetos, caracterizada por su tendencia a prever las diferentes intencionalidades cotidianas, organizándolas como bloques articulados de acción, delimitados en el espacio y el tiempo, a los cuales integran sus diferentes recursos», dando a entender, que cuando se refiere a gestión en los programas se debe considerar la gestión de proyectos; considerando que la misma implica tres etapas fundamentales, como: 1) la formulación del proyecto, donde se debe concebir ¿Cuál es la intencionalidad del proyecto? a través del

perfil del proyecto; 2) la ejecución del proyecto, donde se ejecuta los recursos y se desarrollan las distintas actividades programadas y; 3) la evaluación, que comprende la comparación de una situación con un patrón convencional.

1.5.Diferencias entre una política, programa y un proyecto

Desde el punto de la evaluación, existen tres elementos importantes que deben ser evaluados, las políticas públicas, los programas y los proyectos, ya que a través de estas herramientas las organizaciones públicas o privadas llegan a los beneficiarios, buscando mejorar los niveles de calidad de vida, acceso a empleo, generación de recursos entre otros y; finalmente al crecimiento económico y desarrollo económico, social y humano en la sociedad de los países. Ahora bien, como se mencionó anteriormente, existe una secuencia en la formulación de políticas, programas y proyectos, donde para ejecutar proyectos, primero debe existir una política, luego un Programa y finalmente los proyectos que permitirán operacionalizar de forma secuencial una política o programa.

Desde esta perspectiva y desde una mirada teórica y práctica se definen **¿Qué es la política ¿Qué es Programa? y ¿Qué es Proyecto?** a fin de identificar las diferencias y similitudes que existen entre ellas. En ese contexto, varios autores definen de diferentes maneras a la política principalmente pública, Programa y al Proyecto, como se presenta en los siguientes acápites:

1.5.1. La Política

Existen diferencias en las definiciones y conceptualizaciones sobre la política (ver cuadro 1.24), sin embargo, en la evaluación se trata de considerar definiciones relacionadas con la ejecución de políticas dirigidas a la población, que provienen de instituciones públicas. Desde este punto de vista, la «política pública no es resultado de un proceso lineal, coherente y necesariamente deliberado de diseño o formulación, sino que es objeto de un proceso social y político que configura un campo en disputa» (Fernández, 2012, pág. 14), asimismo, la política

está relacionada con logro de objetivos, decisiones y acciones por parte de los gobiernos (Fernández, 2012), como también a la ejecución de programas, proyectos (Arias, 2010).

Cuadro 1.24. Definiciones de políticas públicas

Autor	Definición	Caracterización
Fernández N. (2012, pág. 14)	Las políticas públicas como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que llevan a cabo un gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, tanto los ciudadanos como el propio gobierno consideran prioritarios (Tamayo Sáez, 1997)	Conjunto de objetivos, decisiones y acciones
Arias (2010, pág. 1)	La política social es un conjunto de programas que pretenden alcanzar los mismos fines.	Conjunto de programas

Fuente: elaboración propia con base en Fernández (2012); Arias (2010)

Por tanto, la evaluación de una política debe considerar los enfoques que cada política pública contempla o encierra dicha política.

En ese contexto, la teoría menciona que las políticas son formuladas bajo dos enfoques, compiladas por Feinstein et.al. (2016, págs. 37-38), como:

1. **Las políticas como tratamiento**, donde la política y su evaluación consideran un grupo de tratamiento y otro de control para ver cómo la intervención ocurre con la aplicación de la política con la ausencia de la política, es decir la evaluación bajo este enfoque evalúa con y sin intervención. Este tipo de políticas derivan en programas y proyectos de intervención.
2. **Las políticas públicas como intervenciones no reducibles a programas o proyectos**, es importante considerar que no todas las

intervenciones plasmadas en programas o proyectos responden al logro del objetivo de una política, ya que puede ocurrir que el logro de los objetivos de los programas y proyectos no respondan a uno de los objetivos, por tanto, es necesario perfilar que marco normativo regula la intervención. Desde esta perspectiva, también es necesario definir los criterios e indicadores de evaluación.

Así de esta manera la evaluación de las políticas públicas debe considerar estos enfoques, y «los factores que influyen sobre el uso de la evaluación» como menciona Feinstein et.al. (2016, págs. 39), es decir el evaluador debe preguntarse ¿Quién usará los resultados de la evaluación?, para ello, será necesario considerar factores, como: «la oportunidad (la evaluación debe estar disponible cuando se tomen decisiones), la credibilidad (que no se ponga en duda la objetividad y solidez de la evaluación) y su diseminación o difusión (que las evaluaciones sean conocidas, y no archivadas como un documento histórico). Una precondition para este último factor es la transparencia del proceso evaluativo (la posibilidad de colocar las evaluaciones en internet es una forma de facilitar la transparencia)» (pág. 39).

En ese contexto, la evaluación de una política pública debe responder preguntas, como: ¿Por qué evaluar? ¿Quién evalúa? ¿Qué evaluar? ¿Cuándo evaluar? ¿Cuánto evaluar? ¿Cómo evaluar? Y ¿Quién usará? Y cada una de ellas relacionada con los elementos de una política y los tipos de evaluación como se muestra en el cuadro 1.26.

Cuadro 1.25. Elementos de la evaluación de las políticas públicas

Elementos	Preguntas de evaluación	Objetivo de la evaluación
Fines	¿Por qué evaluar?	Aprendizaje – Rendición de cuentas
Agentes	¿Quién evalúa?	Autoevaluación – Evaluación interna y externa
Objeto	¿Qué evaluar?	Políticas públicas, Programas, Proyectos
Momento	¿Cuándo evaluar?	Ex ante, durante, ex post
Cobertura	¿Cuánto evaluar?	Costos – beneficios -optimización

Elementos	Preguntas de evaluación	Objetivo de la evaluación
Métodos	¿Cómo evaluar?	Por tratamiento –criterios como eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia
Uso	¿Quién usará?	Oportunidad, credibilidad, conclusión

Fuente: adaptado con base en Feinstein, y otros (2016, pág. 40)

Es importante que las políticas públicas sean evaluadas ya según el ciclo de las políticas como se aprecia en la Figura 1.31, ellas responden a necesidades sociales y económicas de la población. En tal sentido las «políticas públicas son concebidas: por un lado, como tratamientos cuya unidad de referencia son programas o proyectos; por otro lado, las políticas son conceptualizadas como intervenciones que plantean un marco normativo, que no siempre se reducen a programas o proyectos» (Feinstein, y otros, 2016, pág. 37). En consecuencia, las políticas son acciones que responden a necesidades de la población, contribuyen en la reducción de objetivos globales como, por ejemplo, reducir la pobreza de la población, bajar los niveles de delincuencia, mejorar la salud de los ciudadanos, entre otros. Los resultados de las estas políticas, solo se podrá conocer a través de la evaluación tanto del diseño, del proceso, de los resultados y también del impacto.

Figura 1.31. Ciclo de la política pública

Fuente: Banco Mundial (2011)

1.5.2. El programa

El Programa puede ser entendido de diferentes formas dependiendo del área en el cual se aplica; por ejemplo, en el área educativa, el Programa se «utiliza para referirse a un plan sistemático diseñado por el educador como medio al servicio de las metas educativas» (Perez, 2000, pág. 269). En el presente libro se refiere a aquellos programas que se constituyen en acciones de las políticas públicas, puesto que «las políticas públicas se cristalizan en programas y proyectos a los que se les asignan recursos para su puesta en práctica» (Fernández N. , 2012, pág. 14), asimismo los programas «integran el conjunto de acciones que desarrollan a la práctica el plan. Implica el nivel medio o táctico de la estructuración de la acción, entre el nivel estratégico que define el plan y el nivel operativo que señalarán los proyectos» (Mille, 2004, pág. 10); por tanto, el programa es ejecutado principalmente en organizaciones gubernamentales como las no gubernamentales, sin embargo, no es de exclusividad de dichas organizaciones, sino también de organizaciones de carácter privado o mixto, ya que el programa responde a las políticas organizacionales y el programa se convierte en un elemento o instrumento que operativiza las políticas organizacionales a fin de lograr los objetivos como menciona Fernández (2012).

Desde esta perspectiva, se puede identificar distintas conceptualizaciones de un programa, como se presenta en el cuadro 1.26. Sin embargo, se puede deducir que *el Programa es un conjunto de acciones que se ejecutan a fin de lograr los objetivos, estas acciones pueden estar conformadas por un conjunto de proyectos.*

Cuadro 1.26. Definiciones de un programa

Autor	Definición	Caracterización
CEPAL (1998, pág. 14)	Un Programa es el conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos.	
Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara & Lopez-Arostegui (2010)	Un Programa es un conjunto coordinado y ordenado de actuaciones (servicios, proyectos, iniciativas... ..) que persiguen ofrecer respuestas,	Conjunto de actuaciones

Autor	Definición	Caracterización
	estandarizadas o permanentes, a una necesidad o problema.	
Miranda (2010)	Es un grupo de proyectos gestionados de modo coordinado para obtener beneficios y el control que no se podrían lograr si se gestionan de manera individual. Los componentes de los programas suelen ser los proyectos además de otros esfuerzos e infraestructura requeridos para la gestión del programa. Los programas son medios para el logro de objetivos y metas estratégicos o institucionales.	Conjunto de Proyectos
Fernández (2012, pág. 14)	Los programas se conforman de un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos (Cohen y Franco, 2005); son los responsables de establecer las prioridades de la intervención, ya que permiten identificar y organizar los proyectos, definir el marco institucional y asignar los recursos	Conjunto de proyectos
Gomez (2009, pág. 41)	Programa es, en un sentido amplio, un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos, expresados en agrupaciones de proyectos que pretenden dar respuesta a una problemática definida, sin precisar un límite en el tiempo.	Conjunto de actividades
Perea (2003, pág. 1)	Un programa social es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes y/o utilizar distintas estrategias de intervención.	
Mille (2004, pág. 10)	Los programas integran el conjunto de acciones que desarrollan a la práctica el pan.	Conjunto de acciones

Autor	Definición	Caracterización
Ziccardi (2008, pág. 129)	Un programa es un amplio conjunto de actuaciones que coinciden en un mismo territorio y en una misma sociedad, las cuales, al potenciarse mutuamente, permiten obtener mejores resultados.	Conjunto de acciones
World Visión International (2007, pág. 14)	Es una intervención de tiempo limitado, que consiste en uno o más proyectos que se coordinan para lograr una meta deseada del programa. Un programa cubre varios sectores o temas, utiliza un enfoque multidisciplinario, incluye una variedad de socios (e instituciones), y puede tener el apoyo de distas fuentes de financiamiento.	Intervención de tiempo limitado, conjunto de sectores o temas

Fuente: elaboración propia con base en autores citados

Por tanto, la evaluación de un programa comprende también la evaluación de ese conjunto de actuaciones que son los proyectos que conforman un programa, como por ejemplo un programa de educación puede estar conformado por la ejecución de proyectos de educación. Asimismo, un programa de salud puede estar compuesto por Proyectos de equipamiento, proyecto de infraestructura, proyecto de capacitación en medidas preventivas, proyecto de nutrición, proyecto de medicina curativa, proyecto de vacunación, entre otros. Por ejemplo, Ziccardi (2008, pág. 129) menciona que «existen diferentes tipos de programas sociales, mismas que son agrupadas en función a las políticas gubernamentales, como:

1. Políticas de promoción económica local (empleo productivo, apoyo a las PYMES, crédito a pequeños productores, apoyo a la economía social o solidaria).
2. Políticas locales de bienestar social (salud, educación, alimentación).
3. Políticas urbanas y del territorio (vivienda, mejoramiento de barrio).

También, pueden existir programas relacionados con el mejoramiento productivo, entre ellas puede ser: programa de fomento a la productividad, programas de fomento a la economía social, programa de mejoramiento agrícola, programas de mejoramiento vial, entre otras. Por ejemplo, un programa de mejoramiento agrícola puede desarrollar proyectos como: Proyecto de acceso a tierras de los productores, proyecto de semillas para agrocadenas estratégicas, proyecto de ganadería sostenible, proyecto de plantaciones forestales. Lo que da lugar a la existencia de una diversidad de programas y proyectos como se puede observar en la Figura 1.32.

Figura 1.32. Ejemplo de programas y proyectos en el área de educación

Fuente: elaboración propia con base en Ziccardi (2008, pág. 129); Plan Estratégico (2017).

1.5.3. El proyecto

La definición de proyectos viene dada por distintos autores con diferentes visiones (ver cuadro 1.27) que responde a la gestión de los proyectos, principalmente aquella que viene relacionado con los procesos. Así, el proyecto es 1) un proceso de actividades y tareas a ser completadas; 2) una organización de personas que necesitan ser lideradas, motivadas y coordinadas hacia un objetivo común; y 3) una actividad estratégica que contribuya a un objetivo de largo plazo, cada una de ellas con distintos enfoques, criterios y rol o función gerencial del director de proyecto.

Cuadro 1.27. Visiones sobre las definiciones de un Proyecto

Visión	Procesos	Liderazgo	Estrategias
Paradigma	Un proyecto como un proceso de actividades	Un proyecto como una organización de personas que necesitan ser lideradas, motivadas y coordinadas hacia un objetivo común	Un proyecto como una actividad estratégica que contribuya a un objetivo de largo plazo
Enfoque	Un proyecto individual, o parte de un programa	Un equipo de personas que trabajan para lograr un objetivo común.	Un proyecto individual o parte de un programa
Criterio	Cumplimiento operacional, tiempo, ejecución presupuestaria y rendimiento, éxito operacional	Productividad, aprendizaje, desarrollo personal,	Impacto, resultados a largo plazo
Función gerencial	Tareas relacionadas a la gestión	Conformación y motivación del equipo para trabajar coordinadamente.	Creación de resultados, creación de valor

Visión	Procesos	Liderazgo	Estrategias
Teorías	-Teoría de procesos -Optimización -Teoría de redes	-Teoría del comportamiento y organización -Liderazgo -Teoría de la psicología	-Economía -Gerencia estratégica
Métodos	-Programación matemática -Simulación Análisis estadístico	-Estudio de casos -Métodos cuantitativos y cualitativos	-Modelos -Estudio de casos
Disciplinas	-Contabilidad -Calidad -Toma de Decisiones -Riesgos	-Teoría organizacional -Teoría económica -Teoría de recursos humanos, financieros	Áreas de la organización

Fuente: elaboración propia con base en autores citados

Así, después del recorrido sobre las distintas definiciones, se rescata los que se muestra en el cuadro 1.28. Donde se puede observar definiciones que corresponden a un cierto tipo de caracterización, como: la definición desde una perspectiva estratégica, de asignación de recursos, de equipo de trabajo, de intervención, de proceso, lo que hace que el proyecto pueda entenderse como: 1) una acción o una entidad productora, ya que la organización producirá productos o servicios que beneficien a una población beneficiaria y; 2) un sistema evolutivo y cognitivo, ya que dependerá de la receptividad y del conocimiento sobre el programa o proyecto por parte de los beneficiarios lograr nuevos objetivos, permitiendo la existencia de cambios y la dinamicidad que implica ello y su interacción con el entorno en el cual se desenvuelve. Asimismo, los «Proyectos se concretan en un conjunto de actividades que aportarán unos productos y unos servicios determinados que asegurarán el alcance de los resultados concretos que se formulan con los objetivos operativos del proyecto, donde las actividades se podría considerar como el nivel productivo del proceso de planificación, en el cual se estipulan las actuaciones específicas, la asignación más detallada de los recursos» (Mille, 2004, pág. 10).

Cuadro 1.28. Definiciones sobre proyectos y su caracterización

Autor	Definición	Tipo de caracterización
Sapag & Sapag (2010, pág. 4)	Un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera la inversión, cualquiera la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana en todos sus alcances: alimentación, salud, educación, vivienda, religión, defensa, política, cultura, recreación, etcétera.	Solución a una necesidad
Gomez, Ruben; Yepes, Carlos; Rodriguez, Fabio; Piedad, Roldan; Velazquez, William; Lopera, Jaime; Martínez, Ana (2009, pág. 42)	Un proyecto es la intención organizada de transformar una situación actual insatisfactoria en una situación futura deseada (pág. 26) Es un conjunto articulado de decisiones detalladas en su alcance, y de actividades interrelacionadas y coordinadas hacia un objetivo específico. Es una estrategia operativa de gestión para ejecutar los planes y programas, porque hace posible pasar de la idea a la realidad y de la teoría a la práctica	Acción estratégica
CEPAL (1998, pág. 14)	El proyecto es una mínima unidad de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos. Tienen una población objetivo y localización espacial determinadas y un tiempo de inicio y finalización previstos.	Asignación de recursos
Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara, & Lopez-Arostegui (2010, pág. 7)	Un proyecto es, una intervención planificada para responder una necesidad o problema detectado con la intención de generar una situación final mejor que la situación de partida. También es un proceso único (no estandarizado) que implica la identificación, diseño, puesta en marcha, ejecución y evaluación (planificación) de	Intervención Proceso

Autor	Definición	Tipo de caracterización
	alternativas de respuesta no ensayadas (carácter innovador), con el fin de obtener unos objetivos, en un plazo determinado, y responder así a una necesidad o problema detectado, generando una situación mejor que la situación de partida.	
Fernández (2012, pág. 14)	Los proyectos pueden ser definidos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos. De forma agregada, constituyen el punto de partida más adecuado para formular apreciaciones sobre los programas. Los proyectos deben tener una población objetivo definida en función de la necesidad que se pretende satisfacer, una localización espacial y tiempos de inicio y finalización predefinidos (Cohen y Franco, 2005).	Asignación de recursos
Blasco (2000)	Proyecto es la operación de ingeniería que nos lleva a conseguir un objetivo material predeterminado por modificación de la realidad exterior mediante unas acciones humanas que han sido seleccionadas y ordenadas con anticipación de acuerdo con unos criterios.	Evolutivo/ cognitivo
Dahlbom & Mathiassen (1995)	Proyecto es una acción donde (I) se interviene, por cambiar el entorno tanto por su existencia como por entregar un resultado; (II) se evoluciona, por buscar la solución de un problema que no es fijo ni estable, sino que se va dando conforme el proyecto está en ejecución; y, (III) se construye, por desarrollar una solución técnica que es la respuesta a un problema.	Evolutivo
Ribera (2000)	Un proyecto es una secuencia única de actividades complejas e interconectadas que tienen un objetivo o propósito que debe ser alcanzado en un plazo establecido, dentro de un presupuesto y de acuerdo con unas especificaciones.	Logro de objetivos

Autor	Definición	Tipo de caracterización
Perea (2003, pág. 1)	Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada.	Distribución de bienes o servicios
Mille (2004, pág. 10)	Los proyectos constituyen el conjunto de acción interrelacionadas que desarrollan un programa. Expresan el nivel operativo del proceso de planificación y definen la actuación concreta que permitirá en la práctica inmediata conseguir unos objetivos operativos, con unos resultados concretos que aseguran la consecución de los cambios y los efectos que pretende definir el programa del que forman parte.	Conjunto de acciones
Baca (2004, pág. 2)	El proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.	Solución a una necesidad
MAE-SECIPI (1998, pág. 97)	Un proyecto es un conjunto autónomo de inversiones, actividades políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perdurarán una vez finalizada su ejecución.	Conjunto de inversiones
Cohen & Franco (1997, pág. 85)	Un proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período dados.	Conjunto de actividades

Autor	Definición	Tipo de caracterización
González (2005, pág. 23)	Los proyectos son unidades operativas estructuradas con base en un conjunto de procesos técnicos que responden a una concepción económica y tecnológica.	
World Visión International (2007, pág. 14)	Es una intervención de tiempo limitado que se lleva a cabo para cumplir con objetivos establecidos dentro de límites de costo y tiempo y un conjunto de una o más actividades que por lo general incluye un solo sector, tema o cuestión. Puede incluir una variedad de socios (e instituciones) y puede recibir apoyo de diferentes fuentes de financiamiento, aunque a menudo recibe el apoyo de un solo donante.	

Fuente: elaboración propia con base en autores citados.

Así, el proyecto tiene la finalidad de transformar una realidad, que en principio se puede identificar como no satisfactorios para los beneficiarios; sin embargo, con la búsqueda de medios y fines se puede lograr cambiar o mejorar esta situación inicial a través de la ejecución de un proyecto. En ese sentido, es importante la participación activa de los actores involucrados en el Proyecto para lograr este cometido.

1.5.4. Diferencias entre programas, proyectos y políticas

Después de una revisión bibliográfica de las distintas conceptualizaciones y definiciones sobre políticas, programas y proyectos, se puede identificar las siguientes similitudes y diferencias principalmente entre programas y proyectos ya que son las que operativizan las políticas como se mencionó anteriormente (ver Cuadro 1.29.).

Cuadro 1.29. Similitudes y diferencias entre programas y proyectos

Autor	Similitudes	Diferencias
CEPAL (1998, pág. 14)	Es una situación actual en la que aparece tal problema y una situación deseada en la que el mismo ha sido eliminado o ha disminuido como resultado de la intervención que el programa o proyecto representa.	
Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara & Lopez-Arostegui (2010, págs. 7-8)		<p>Los programas definen, ordenan y, con frecuencia, organizan los recursos (servicios, proyectos, agentes...) disponibles para poner en marcha acciones que contribuyan a la consecución de los objetivos y al desarrollo de las estrategias fijadas. Un Programa puede estar formado tanto por servicios como por proyectos u otras iniciativas.</p> <p>Un proyecto constituye una metodología de intervención para el cambio: la puesta a prueba de actividades, recursos... orientados a la transformación y mejora de la situación de partida.</p> <p>Y constituye también, por tanto, un proceso de investigación-acción y aprendizaje, a partir de la experiencia.</p>
Miranda (2010)		<p>Los proyectos tienen objetivos definidos y su alcance está relacionado con el ciclo de vida del proyecto.</p> <p>Los programas tienen un alcance mayor y prevén beneficios más significativos de los proyectos.</p>

Fuente: elaboración propia con base en Gomez et.al. (2009).

Las diferencias más destacadas radican en que «mientras la política pública se refiere a procesos políticos y sociales que se desarrollan en el tiempo, un programa se remite a una construcción técnica (que no niega el componente político), con mayor o menor capacidad de expresar la complejidad del problema» (Fernández N. , 2012, pág. 14). En el momento de la ejecución, tanto las políticas, los programas y los proyectos sufren cambios con relación a lo que fueron diseñados en el tiempo. Asimismo, la relación que pueda existir entre la política, el programa y los proyectos tanto a nivel local, regional o nacional va a depender de las características que se pueda desarrollar en el proceso de gestión, de las condiciones del entorno en el cual se desenvuelven y las capacidades organizacionales. es decir, que, si se comparan, el programa es un instrumento para facilitar la gestión a un nivel intermedio, donde se toma decisiones y se establecen los fines, objetivos, metas, instrumentos, medios y recursos, además de definir los resultados y acciones a seguir para uno de los objetivos del plan o política de la organización.

Asimismo, es importante mostrar algunas diferencias con relación a características de los proyectos y programas, así se presenta estas diferencias en el cuadro 1.30.

Cuadro 1.30. Comparación de características de proyectos y programas

	Proyecto	Programa
ALCANCE	Habitualmente un sector, un plazo corto, más enfocado, normalmente un país	Más de un sector, un plazo mayor, normalmente un país, pero posiblemente abarque varios países o sea global.
MARCOS COMUNES DE PROGRAMACIÓN	Estrategias de las oficinas global, regional y nacional * Políticas y defensoría * El desarrollo transformador	Estrategias de las oficinas global, regional y nacional Políticas y Defensoría, entre ellas, derechos humanos y otras convenciones de la ONU, instrumentos regionales y marcos nacionales legales y de políticas

	Proyecto	Programa
	<ul style="list-style-type: none"> * Ciclo de manejo de desastres. * Acuerdos de responsabilidad, p. ej., esfera. * Políticas y normas para respuestas a emergencias. * Definición de donantes y socios locales. * Temas de programación. 	<ul style="list-style-type: none"> * El desarrollo transformador. * Ciclo de manejo de desastres. * Acuerdos de responsabilidad, p. ej., esfera. * Políticas y normas para respuestas a emergencias. * Temas de programación.
POBLACION OBJETIVO	Personas y grupos específicos que participan directamente en las actividades del proyecto para abordar cuestiones específicas de la pobreza o la injusticia.	Todas las personas afectadas por los resultados de varios proyectos que forman el programa, las cuales podrían incluir tanto a gente que participa directamente como a gente que no participa directamente en las actividades del proyecto.
FINANCIAMIENTO	Normalmente una fuente de financiamiento	Normalmente varias fuentes de financiamiento.
MANEJO	<ul style="list-style-type: none"> * Personal de VM o socios locales del proyecto * Directamente responsables y sujetos a rendir cuentas de la entrega de actividades y productos; atribución 	<ul style="list-style-type: none"> * Personal de VM, socios locales y externos, p. ej. personal de la oficina de apoyo, socios internacionales de defensoría * Responsables de la coordinación de los proyectos que forman el programa.

Fuente: World Visión International (2007, pág. 15)

En ese contexto, el Proyecto es un instrumento para facilitar la gestión a nivel operativo, donde se toma decisiones sobre los fines, objetivos, metas, instrumentos, medios y recursos a un nivel más detallado, donde se definen los resultados y acciones para cada uno de los objetivos específicos del plan, política o programa. Asimismo, según Gomez et.al. (2009, pág. 43) los proyectos deben cumplir ciertas características relacionadas con la temporalidad (Nacen y mueren los proyectos); la singularidad (no existen dos proyectos iguales, son diferentes); la dependencia (tiene su origen en un plan, política, programa y organización); la flexibilidad (pueden ser moldeables y versátiles); la fragilidad (son vulnerables): la integralidad (son los que atraen todo); la creatividad (es una imaginativa, creativa, innovadora y original) que permitirá llegar a efectivizar.

1.5.5. Tipos de proyectos

La literatura muestra que existe diferentes formas de «clasificar los Proyectos» como mencionan Gomez et al. (2009, pág. 35) y Calderon (2008, pág. 38) y presenta los tipos de proyectos existentes como las que se observa en el cuadro 1.31.

Cuadro 1.31. Clasificación de los proyectos

Clasificación de los proyectos según Gomez et al. (2009, pág. 35)		Clasificación de los proyectos según Calderon (2008, pág. 38)	
Tipo de Proyecto	Significado	Tipo de Proyectos	Categorías
Proyectos de inversión o desarrollo social	Es un Proyecto dirigido a resolver un problema social y a genera cambios benéficos en un grupo humano seleccionado por su mayor vulnerabilidad.	Proyectos productivos	-Producción Primaria: Proyectos agrícolas, ganaderos, pesca, silvicultura, alimentación. -Transformación agraria (Agroindustria, alimentos, etc.) -Desarrollo rural integrado

Clasificación de los proyectos según Gomez et al. (2009, pág. 35)		Clasificación de los proyectos según Calderon (2008, pág. 38)	
Tipo de Proyecto	Significado	Tipo de Proyectos	Categorías
			- Medioambiente -Fondos rotatorios
Proyectos de investigación	Proyecto dirigido a generar conocimientos nuevos sobre una pregunta específica que no ha sido resuelta por la ciencia.	Proyectos de salud	-Sanidad -Formación de promotores de salud básica. -Atención especializada -Construcción de infraestructuras sanitarias
Proyectos de desarrollo tecnológico	Proyecto dirigido a mejorar la aplicación de conocimientos generando productos o servicios útiles. Implica el desarrollo de nuevos procedimientos y la provisión de los recursos físicos requeridos para mejorar un proceso de producción o un servicio.	Proyectos de servicios	Infraestructura -Energía -Comunicaciones -Desarrollo Estratégico Urbano -Ordenación del Territorio -Agua Potable -Saneamiento -Asentamientos humanos -Cohesión social -Servicios comunitarios -Población -Ciencia y tecnología
Proyectos de desarrollo administrativo	Proyecto dirigido a mejorar un proceso administrativo o una organización.		

Fuente: elaboración propia con base en autores citados.

Como se pudo observar en el cuadro 1.31, Gómez et al. (2009, pág. 35) identifica proyectos, como: Proyectos de inversión o desarrollo social; Proyectos de investigación; Proyectos de desarrollo tecnológico; Proyectos de desarrollo administrativo, en cambio Calderón (2008, pág. 38) Proyectos productivos, Proyectos de salud y Proyectos de servicios; sin embargo, al margen de los mencionados, se puede clasificar a los proyectos por su intervención y beneficio a la comunidad, como los proyectos sociales, económicos, productivos, proyectos de inversión, proyectos medio ambientales, entre otros. Esta clasificación a la hora de diseñar una evaluación debe ser identificada, ya que se considera como el objeto de la evaluación. Es importante puntualizar lo que menciona Baca (2004, pág. 3) que en los proyectos de inversión, la evaluación debería considerar: solo los resultados, sino también, la instalación de la planta, elaboración de un nuevo producto, la ampliación de las capacidades instaladas o creación de sucursales, la sustitución de maquinaria por obsolescencia o capacidad insuficiente. Lo que quiere decir, que el diseño de una evaluación no solo debe considerar los procesos, los resultados y el impacto sino también, los elementos que permiten lograr los objetivos de las intervenciones.

1.5.6. Relación entre la evaluación y el ciclo de vida de un proyecto

Después de una explicación sobre la gestión del programa y proyecto, es importante mencionar, que existe una relación entre el ciclo de vida del programa y proyecto y la evaluación (ver figura 1.33.), ya que cada una de las fases, del ciclo del programa y de un proyecto está relacionada de manera directa con la evaluación, según Gavilán et.al (2010, págs. 12-13) esta relación se da de la siguiente manera:

1. **Fase inicial:** Donde se realiza la evaluación de la idea del proyecto (evaluación ex ante), para valorar su adecuación y decidir realizar o no el esfuerzo que implica el diseño.
2. **Fase de diseño del proyecto:** Implica la evaluación del diseño del Proyecto y análisis de viabilidad y sostenibilidad para tomar decisiones de poner en marcha el Proyecto. Es en este punto que el

diseño de la evaluación comprende la evaluación durante y después de la ejecución.

3. **Fase de puesta en marcha y ejecución:** Consiste en la evaluación y seguimiento de la ejecución del proyecto, a fin de constatar su marcha e introducir medidas correctivas si son necesarias.
4. **Fase final:** Consiste en la evaluación después de la ejecución (evaluación ex post) e informe final, a fin de identificar elementos de aprendizaje y orientar nuevas actuaciones.

Figura 1.33. El ciclo de vida de un proyecto y su relación con la evaluación

Fuente: Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara, & Lopez-Arostegui (2010, pág. 12)

1.6. La gestión de la evaluación

La gestión de la evaluación a diferencia de la evaluación en la gestión de un programa, proyectos o política, se trata de «acordar como se adoptarán las decisiones relativas a cada grupo de actividades de la evaluación desde el diseño hasta la presentación de los informes y el apoyo a su aplicación y garantizar que se pongan en práctica debidamente».

Esto significa que la gestión de la evaluación implica la ejecución de un proceso de evaluación que inicia con la toma de decisiones (que implica determinar si se realiza la evaluación); el propósito de la evaluación (implica determinar cuál es el propósito de la evaluación); el objeto de evaluación (implica determinar donde se llevará a cabo); Identificación de los *stakeholders* (implica identificar los actores y agentes de la evaluación); las necesidades informativas y las preguntas de evaluación (implica identificar qué tipo de necesidades informativas existe y desarrollar las preguntas de evaluación); los criterios de evaluación (implica identificar y elaborar los criterios de evaluación); los indicadores de evaluación (implica identificar y determinar los indicadores); fuentes de verificación o recogida de información (implica determinar los métodos, técnicas, instrumentos de recogida de información); análisis e interpretación (implica determinar el tipo de codificación, tabulación, interpretación y análisis de datos); elaboración de los resultados de la evaluación (implica identificar y determinar los hallazgos, emitir juicios de valor, conclusiones y recomendaciones, mostrar las lecciones aprendidas); elaboración del informe (implica elaborar el informe en un documento); elaboración del cronograma de ejecución (implica identificar las actividades que se desarrollarán en la ejecución de la evaluación), difusión de los resultados (implica determinar cómo se difundirán los resultados de la evaluación); comunicación de los resultados (implica determinar cómo se realizará la comunicación de los resultados de la evaluación), cada una se explica de forma detallada en los capítulos siguientes.

Sin embargo, es importante considerar algunos aspectos que permitirán la ejecución de la gestión de evaluación, como: la transparencia, la

apropiación y el máximo aprendizaje. Donde la transparencia consiste en que los procedimientos y la metodología deben ser tratadas con las principales partes interesadas de la evaluación; y los informes de evaluación deben incluir los datos y la información que evidencie los hallazgos y las conclusiones, así como los documentos y referencias bibliográficas utilizadas que respalden los juicios de valor y las recomendaciones del informe de evaluación. La apropiación consiste en un proceso de generación de datos permite contar con un documento que responda a las necesidades de evaluación.

Y el aprendizaje, puede tener dos fuentes, la primera que viene de un aprendizaje informal, que consiste en un proceso de intercambio informal de información, entre evaluadores y financiadores como las partes más interesadas por la evaluación, lo que permite contar con una fuente de nuevas ideas y formas de ver y apreciar las cosas; y la segunda, se trata de un aprendizaje formal, que consiste en un proceso de información entre los actores a través de cadenas de información y circuitos de retroalimentación eficaces, lo que permite contar con enseñanzas de forma sistemática, estructurada y eficaz que son parte de la normas y la práctica organizacional.

Capítulo II.

La evaluación de programas y proyectos

En el presente capítulo, el libro presenta aspectos conceptuales relacionados con la evaluación, la evaluación de programas y proyectos, los propósitos de la evaluación, la funciones, los distintos tipos de evaluación, las diferencias entre la evaluación, el monitoreo y el seguimiento, la tarea del evaluador en la evaluación, la institucionalización de la evaluación en las organizaciones, esto ello aplicado tanto a los programas, proyectos y también a las políticas.

2.1. Conceptualización de la evaluación y la evaluación de programas

Conceptualizar la evaluación es un tema que ha sido abordado por muchos autores. Así, tras un recorriendo sobre los antecedentes de la evaluación, se puede encontrar a autores como: Scriven (1972), Campbell (1970), Weiss (1972a), Stake (1975a), Cronbach (1951), Wholey (1970) y Rossi & Lyall (1978), entre otros que aportaron significativamente en la conceptualización, definición, métodos de evaluación, uso de la evaluación, su valoración y análisis.

En este sentido, por ejemplo, Scriven (1967) como uno de los primeros teóricos sobre la evaluación, quien al realizar una evaluación educativa introduce la evaluación formativa y la evaluación sumativa, dando a entender que la evaluación es una valoración y definiendo la «evaluación es lo que es, la determinación de mérito o valor, para lo que sea utilizada es otra cuestión» (Scriven, 1980, pág. 7), asimismo, utiliza la investigación evaluativa, entendiendo que la «investigación evaluativa debe producir como conclusión exactamente el tipo de afirmación que a los científicos sociales se les ha dicho es ilegítima: un juicio de valor o mérito» (Scriven, 1974, pág. 4); hace entender la importancia de la

valoración con la finalidad de conocer si los Programas o Proyectos son buenos y que la evaluación debe servir para identificar todos los efectos.

En cambio, Campbell (1969) introduce la teoría de la causación, a través de los diseños cuasi experimentales, aportando a la descripción y evaluación a partir del uso de medidas de pre-test y del uso de grupos de comparación, dando origen a distintos diseños de investigación, principalmente al uso del diseño cuasi-experimental. Asimismo, da prioridad a la validez interna que, a la externa, ya que la causalidad está condicionada a amenazas, lo que menciona es «que una política debería de evaluarse sometiéndola a un experimento antes de hacerla extensiva a toda la población. Ello permitiría someter a prueba los programas claramente innovadores –dada la escasa relevancia política de una prueba piloto-, además de permitir establecer inferencias causales más claras» (Feinstein, y otros, 2016, pág. 235). Esto significa que la evaluación es algo cuantitativo y está sujeto a comprobación por ello del uso del cuasi -experimento.

Asimismo, Weiss (1972a), al ver que los experimentos presentan dificultades en la evaluación para producir resultados, menciona que la «evaluación se lleva a cabo para un cliente que tiene que tomar decisiones y que mira a la evaluación en busca de respuesta en las que fundamentar sus decisiones» (Weiss, C., 1972b, pág. 6), por tanto, no se puede comparar la evaluación con la investigación, porque las políticas, los programas y los proyectos responden a necesidades sociales, y que los resultados no se pueden detectar de forma inmediata sino que los efectos o impacto cambian la vida de las personas, por tanto, se deberían utilizar métodos cuantitativos y cualitativos, considerando que la «evaluación es una empresa racional que se desarrolla en un contexto político» (Weiss, 1973b, pág. 43) y que la investigación abarcaría, la formulación de las cuestiones que deben ser investigadas, la realización del estudio, la discusión de las implicaciones de la investigación, a fin de dar conclusiones y recomendaciones.

Wholey (1979) otro autor, menciona que la evaluación es «una respuesta a la necesidad de los directivos y gestiones públicos de evaluar sus programas con el objetivo de encontrar maneras de gestionarlos mejor» citado en (Feinstein et.al., 2016, pág. 242), da prioridad a la gestión de los programas, indica que la evaluación debería servir para facilitar la mejoras en los gestión, rendimiento y resultados del programa. Para este autor la evaluación se desarrolla en seis niveles, como: en el trabajo con los políticos y administrativos y con otros grupos de interés para identificar objetivos y prioridades; en el desarrollo de los sistemas para analizar el rendimiento del programa; en el trabajo de los decisores; en el desarrollo de sistemas que generen información; en la valoración de los resultados y; en la comunicación del rendimiento del programa. Asimismo, propone que para la realización de la evaluación se debería determinar si es necesario o no, y esto se podrá conocer realizando actividades como: “análisis de evaluabilidad - *evaluability assessment* (su objetivo es responder a la cuestión de si una evaluación contribuida a mejorar el rendimiento de un programa), la evaluación rápida- *Rapid feedback evaluation* (consiste en realizar una valoración rápida del rendimiento del programa como los objetivos e indicadores) (Wholey,1983, págs. 35-155), el control de resultados – *performance monitoring* (consiste en establecer un sistema de control de resultados sobre la base de un acuerdo a nivel político y administrativos de los objetivos e indicadores que se consideren realistas y aceptables), la evaluación intensiva (consiste en determinar la validez de las hipótesis causales que relacionan las actividades de un programa con sus resultados).

Stake (1975a) es un autor que considera muy importante el uso de los métodos cualitativos en la evaluación, tiene como seguidores a Guba y Lincolns (1981,1989), House (1980), Patton (1980) entre otros, Propone el uso del «método de estudios de caso como un instrumento para mejorar la práctica de la evaluación a nivel local, menciona que los científicos sociales deben describir situaciones individuales que puedan ser comprendidas por los no científicos» (Feinstein et.al., 2016, pág. 246), lo que significa que da prioridad a lo que ocurre en el programa, ya que el objetivo de la evaluación es mejorar la práctica diaria del programa y no producir nuevos conocimiento formales, por tanto el «estudio de caso

es relevante, dado que puede generar un proceso de aprendizaje que se basa en el conocimiento tácito y en la asociación de ideas permitiendo comprender las cosas de una forma distinta, ver nuevos significados y nuevas aplicaciones de los antiguos» (Stake, 1978, pág. 6).

Cronbach (1951), a partir de los años ochenta, se introducen en el análisis de las políticas y la evaluación de programas a fin de generar una teoría de la evaluación, llega a determinar que «la evaluación sirve para iluminar las decisiones sobre distintas alternativas posibles, clarificando las cuestiones que interesan a las partes afectadas. La idea principal es entender el problema y el programa, el contexto político y, sobre todo, que proceso contribuyen a los resultados esperados» (Feinstein et.al., 2016, pág. 251). Mencionan también, que la validez no es una propiedad, es un tratamiento y se debe extrapolar, dando a origen a una propuesta para realizar una evaluación, como la de no realizar una evaluación si muy costosa, no se debe dedicar muchos recursos, sino dar respuestas y, priorizar en función a la relevancia de la evaluación para los actores.

Finalmente, otro autor importante en la evaluación Rossi & Lyall (1978), otro autor que considera que la evaluación agrupa tres tipos de actividades: el análisis de la conceptualización y del diseño de una intervención, el control de la implantación de un programa, y la evaluación de la utilidad de un programa. Da prioridad al uso de las técnicas cuantitativas y no cualitativas. Identifica tres tipos de programas, como, los programas innovadores, programas estables en funcionamiento y los Programas objeto de reformas y cambios, lo que significa que el evaluador debe trabajar con el responsable de los programas. Propone dar importancia a los objetivos, a los modelos de impacto, al análisis de la forma de prestación de servicios, a la posibilidad de experimentar. Asimismo, enfatiza que la evaluación «debe usarse de forma conceptual y política para atacar o defender determinadas posiciones» (Rossi & Freeman, 1982, 1985, 1989, pág. 188). En este recorrido conceptual sobre la evaluación, además de los aportes de los autores mencionados, se puede encontrar otros de relevancia como: Ruthman en Alvira (1991) quien señala que «la evaluación de

programas conlleva el empleo de métodos científicos para medir la ejecución y resultado de Programas para ser utilizados en la toma de decisiones». Y un programa de intervención «es la combinación de objetivos y recursos que se organizan para que tenga un efecto en el bienestar de individuos o grupos sociales concretos. Pueden tratar de educación, bienestar social, salud, vivienda, seguridad rehabilitación social, desarrollo económico»¹³. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1998), a su vez, indica que la evaluación «es una valoración tan sistemática y objetiva como sea posible de un Proyecto, Programa o política que se está desarrollando o se ha completado, su diseño, implementación y resultados. La evaluación debería brindar información que es creíble y útil, posibilitando la incorporación de las lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones¹⁴.

Estos aportes conceptuales por distintos autores (ver cuadro 2.1.) han hecho como menciona Carden & Alkin (2016) en Feinstein et.al (2016, pág. 207) que la evaluación se encuentre respaldada por una teoría de la evaluación que viene desarrollándose desde distintas perspectivas; donde la teoría de la evaluación esté representada a través de un árbol de teoría de la evaluación (ver Figura 2.1.) organizada desde aquellos autores que trabajan por métodos de evaluación, la valoración de la evaluación y el uso de la evaluación, determinándose como dimensiones de la evaluación. Así, como es el caso del presente libro, se da énfasis en las tres dimensiones de la evaluación (valoración, uso y método). Pero se da prioridad a la metodología, expresada a través del diseño de la evaluación.

13 Ver, Osuna, José Luis y Márquez Carolina, (2000), «Guía para la evaluación de políticas públicas». I

14 OECD (1998). "Review of the DAC Principles». <http://www.oecd.org/dac/evaluation>

Cuadro 2.1. Definiciones sobre evaluación

Autores	Definiciones	Descriptor
Tyler (1950, pág. 69)	Padre de la evaluación. Evaluación es el proceso que determina hasta qué punto se han conseguido los objetivos educativos.	Objetivos
Cronbach, L. (1963, pág. 244)	La evaluación es el proceso de recopilación y utilización de la información para tomar decisiones.	Toma de decisiones
Scriven, M. (1980, pág. 7)	La evaluación es lo que es, la determinación de mérito o valor, para lo que sea utilizada es otra cuestión.	Valor o juicio de valor
Campbell, D. (1970)	La evaluación es cuantitativa y usa el diseño cuasi experimental	Resultados y valoración
Weiss, C. (1972b, pág. 43)	La evaluación es una empresa racional que se desarrolla en un contexto político.	Resultados
Wholey C. (1970)	La evaluación es una respuesta a la necesidad de los directivos y gestiones públicas de evaluar sus programas con el objetivo de encontrar maneras de gestionarlos mejor. (Feinstein, y otros, 2016, pág. 242).	Valoración
Perez A. (1983, pág. 431)	Evaluación del proceso de recogida y provisión de evidencias, sobre el funcionamiento y evaluación de la vida en el aula, en las cuales se forman decisiones sobre la posibilidad, efectividad y valor educativo del curriculum.	Juicio de valor, objetivos, toma de decisiones
Nevo (1983, pág. 124)	La evaluación es la apreciación o juicio en cuanto a la calidad o valor de un objeto.	Juicio de valor
Stufflebeam & Shinkfiel, (1987)	La evaluación es un proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad.	

Autores	Definiciones	Descriptor
	y promover la comprensión de los fenómenos implicados.	Toma de decisiones
C a b r e r a (1986)	La evaluación es un proceso sistemático de obtener información para describir, sea algún elemento, sea el proceso, sean los resultados educativos, con el objeto de emitir un juicio sobre los mismos, según su adecuación a unos criterios previamente establecidos, y en todos ellos en orden a servir de base para una eventual decisión educativa.	Procedimiento, juicio de valor, objetivos, toma de decisiones.
Ferrández (1993, pág. 11)	La evaluación es emitir un juicio valorativo sobre una realidad educativa en función de unos datos y con el propósito de tomar decisiones al respecto.	Toma de decisiones y juicio de valor.
A l v i r a (1991, pág. 10-11)	La evaluación es emitir juicios de valor, adjudicar valor o mérito a un programa/intervención, basándose en información empírica recogida sistemática y rigurosamente.	Juicio de valor.
T e j a d a (1997)	La evaluación es un proceso sistemático de recogida de información, no improvisado sino organizado en todas sus fases, donde la máxima preocupación es la objetividad y totalidad de los datos. Es emisión de juicios de valor respecto la información recogida, en función de unos criterios previamente establecidos y teniendo muy en cuenta el referente en el cual nos movemos. Orientada a la toma de decisiones y un proceso de formación permanente de todas la personas implicadas en la evaluación	Procedimiento, emisión de juicios de valor, toma de decisiones, formación permanente.
Rossi, Freeman, & Lipsey (1999, pág. 8)	La evaluación como el uso de procedimientos científicos para sistemáticamente investigar la efectividad de los programas. La evaluación es un instrumento para estudiar, comprender y ayudar a mejorar los programas en todos sus aspectos importantes, incluyendo el	Valoración y uso.

Autores	Definiciones	Descriptor
	diagnóstico de los problemas a los que se dirigen, su conceptualización y diseño, su implementación y administración, sus resultados y su eficiencia.	
B o l s e g u i (2006)	La evaluación es un proceso complejo y multidimensional que comprende distintos componentes: visión, valores, comportamientos, rutinas, contexto organizacional y social, experiencias pasadas y presentes, aspectos epistemológicos, teóricos y metodológicos. Citado en (Valenzuela, Ramirez, & Alfaro, 2011, pág. 45)	Proceso
Perea (2003, pág. 11)	Una función que consiste en hacer una apreciación tan sistemática y objetiva como sea posible sobre un proyecto [por realizarse] en curso o acabado, un Programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de sus objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto a la acción social, la eficacia, el impacto y la viabilidad.	Función
Rossi, Freeman, & Lipsey (1999, pág. 8)	La evaluación como el uso de procedimientos científicos para sistemáticamente investigar la efectividad de los programas. La evaluación es un instrumento para estudiar, comprender y ayudar a mejorar los programas en todos sus aspectos importantes, incluyendo el diagnóstico de los problemas a los que se dirigen, su conceptualización y diseño, su implementación y administración, sus resultados y su eficiencia.	Procedimiento
Perez R. (2000, pág. 269)	La evaluación es la valoración, a partir de criterios y referencias pre especificado, de la información técnicamente diseñada y sistemáticamente recogida y organizado, sobre cuantos	Valoración

Autores	Definiciones	Descriptor
	factores relevantes integran los procesos educativos para facilitar la toma de decisiones de mejor.	
Gertler, Martínez, Premand, Rawling, & Vermeersch, (2011, pág. 6)	Las evaluaciones son exámenes periódicos y objetivos de un Proyecto, Programa o política programada, en curso o completada.	Procedimientos
Mille (2004, pág. 76)	La evaluación es un instrumento básico para la toma de decisiones que sirve para conocer y analizar cómo se lleva a la práctica un Proyecto, para introducir los factores correctores que se necesiten en el transcurso de la acción y por conocer las razones y los factores que determinan el éxito o el fracaso de los resultados que se preveían cuando se formularon los objetivos del proyecto.	Instrumento
A E C I D , (2001)	La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados.	Función

Fuente: Elaboración propia con base en autores citados.

Figura 2.1. Árbol de la teoría de la evaluación

Fuente: Feinstein et al. (2016, pág. 222)

Analizando las distintas definiciones, se puede rescatar que la evaluación es conceptualizada desde distintos puntos de vista, como: a) un proceso sistémico de recogida de información, puesto que la información permite evaluar y la participación de los distintos actores y agentes; b) la emisión de juicios de valor, con relación a la información en función a los criterios; c) orientada a la toma de decisiones, a fin de lograr una mejora de los procesos.

Por tanto, se puede señalar que *la evaluación de un programa o proyecto se concibe como la forma de emitir un juicio sobre su valor, fundamentado en información recogida sistemática y científicamente y un análisis de causalidad, con el objetivo último de utilizar dicho juicio e información para actuar sobre el programa o proyecto, a fin de mantener, modificar o terminar. Asimismo, evaluar un proyecto o un programa, es comparar en un instante determinado lo que se ha logrado mediante una acción, con los logros alcanzados de acuerdo a una planeación previa. Su objetivo es comparar los efectos de un programa con las metas que se propuso alcanzar.*

También desde la conceptualización de la evaluación, es importante para el evaluador conocer las funciones de la evaluación y su utilidad, en ese contexto, estos dos elementos de la evaluación se da cuando el resultado de la evaluación permite tomar decisiones (control administrativo, financiero y legal, formación de los implicados, nuevas acciones correctivas, entre otros); por tanto, la evaluación debe generar información útil para todos los que participan, beneficiarios y ejecutores del programa o proyectos y los beneficiarios.

A diferencia del sistema de seguimiento, la evaluación permite conocer la marcha del programa, valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos, proporcionar la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones, mejorando la marcha del mismo y sistematizando las experiencias propias, a partir de indicadores precisos y concretos que midan la eficacia, continuidad y beneficios del programa o proyecto. Desde este punto de vista, los resultados del proceso de evaluación pueden determinar la necesidad de formular un plan de mejoramiento cuando se considere necesario. Por tanto, la evaluación sirve como «marco de referencia para la formulación de un programa o proyecto, permitiendo medir los costos y el impacto (o los beneficios) del mismo, así como las relaciones existentes entre ambos» (Perea, 2003, pág. 11).

Así, desde esta perspectiva, la evaluación de programas se define como «un proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información rigurosa – valiosa, válida y fiable – orientado a valorar la calidad y los logros de un programa, como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del programa como del personal implicado y, de modo indirecto, del cuerpo social en que se encuentra inmerso» (Perez , 2000, pág. 272) y la finalidad de la evaluación de programas o proyectos es lograr una mejora.

La evaluación de programas o proyectos es un proceso que permite generar formas de comprensión e innovación. Aunque, algunos autores lo relacionan con la investigación evaluativa, que «implica un proceso riguroso, controlado y sistemático de recogida y análisis de información fiable y válida para tomar decisiones sobre un programa» (Tejedor, 2000, pág. 320), sin embargo, la evaluación es una acción transversal en la gestión de un programa o proyecto.

Finalmente, la evaluación está compuesto por los siguientes elementos: la recogida de información, el juicio de valor a partir de los criterios y la toma de decisiones, como se puede observar en la siguiente figura 2.2.

Figura 2.2. Elementos de la evaluación de programas o proyectos

Fuente: adaptado de Fernández (1993:10)

2.2. El propósito, la finalidad y el objeto de la evaluación

Toda evaluación tiene un propósito, como la de «contribuir al éxito y no la fracaso» Gomez (2009, pág. 138) a partir de la formulación y ejecución del programa o proyecto a ser evaluado. Sin embargo, autores como Feinstein et.al. (2016, pág. 27) mencionan que la evaluación se «lleva a cabo con dos propósitos principales: para aprender de la experiencia, extrayendo lecciones que puedan aplicarse con el fin de mejorar el diseño y la implementación de políticas públicas (y/o programas y/o proyectos), y para la rendición de cuentas al público y /o quienes han aportado los recursos utilizados... el primer propósito se cumple con las llamadas evaluaciones formativas, cuya finalidad es el aprendizaje, en tanto que el segundo propósito caracteriza a las llamadas evaluaciones sumativas, que formulan un juicio sobre el valor de lo evaluado».

La finalidad de la evaluación puede ser:

1. Aquellos que están basados en la evaluación de resultados, cuyo objetivo es comprobar si los objetivos y metas preestablecidos fueron logrados. Es decir, si se puede verificar la eficacia del programa.
2. Aquellos que están orientados a las audiencias implicadas, es decir, estimar la valoración de los implicados.
3. Aquellos que están enfocados a la toma de decisiones, es decir aquellos que permitirán tomar decisiones que incidan en la mejora.
4. Aquellos que están basados en los costos y resultados.

Asimismo, la evaluación tiene un objeto, *que el proyecto tenga un éxito en su ejecución*, esto significa que el evaluador debe tener la capacidad de lograr información relacionada a los lineamientos generales y específicos del programa o proyecto, a fin de considerar su crecimiento, desarrollo o supervivencia, ya que si no existe elementos de gestión que orienten, será difícil que el evaluador pueda reorientar el programa o proyecto, ya que dependerá también de la capacidad para identificar cambios y variaciones en la ejecución, por ello se considera en la evaluación muy importante los aspectos organizacionales explicados en capítulo anterior para la eficiencia y eficacia de la evaluación.

También, la evaluación debe responder a diferentes objetivos, entre las más importantes son aquellas que están relacionadas con la satisfacción de los usuarios, beneficiarios y el logro de los objetivos del programa o proyecto, como las que presenta Mille (2004, págs. 76-77): 1) Comprender y analizar las causas que determinen la mayor o menor satisfacción con el desarrollo del proyecto; 2) Identificar las dificultades, previstas e imprevistas, que dificultan el logro de los objetivos; 3) Favorecer la toma de decisiones sobre la puesta y finalización del proyecto; 4) comprender los procesos que explican el fracaso o éxito del proyecto; y 5) Conseguir el apoyo interno y externo para el proyecto.

2.3. Funciones y el uso de la evaluación

Toda evaluación debe cumplir ciertas funciones, según Arias (2010, pág. 1), menciona tres funciones, como:

1. La *retroalimentación o mejora (improvement)* de los proyectos o acciones ejecutadas o en ejecución, que consiste en el perfeccionamiento o mejora de la política, programa, proyecto, permite la retroalimentación sobre las propias actividades, garantiza la calidad, refuerza el contexto.
2. El *aprovechamiento de las experiencias del pasado para actividades futuras (enlightenment)*, que consiste en evaluar los aportes teóricos, técnicos y metodológicos, como formas de afrontar los problemas.
3. La *rendición de cuentas (accountability)* hacia los financiadores, la opinión pública y otros, que consiste en ver el rendimiento de cuentas o responsabilidad sobre la gestión o resultados, la práctica democrática sobre los recursos, la eficacia, eficiencia.

En cambio, Weiss (1998) citado en Comas (2008, pág. 30) menciona que la evaluación debe cumplir la función de utilidad, en ese contexto, los usos que puede tener la evaluación son:

1. El uso instrumental: en el que se utilizan los resultados obtenidos para tomar decisiones concretas en torno al programa o la política.
2. El uso conceptual: en el que los resultados sirven para dar explicaciones sobre el porqué o el cómo se hacen las cosas.
3. El uso persuasivo: en el que la evaluación sirve para movilizar apoyos para conseguir recursos o cambios en el programa.
4. El uso político o trascendente: en la que se pretende influir sobre la toma de decisiones políticas o en el cambio de las creencias sociales.

Esto significa, que la evaluación debe responder a las necesidades evaluativas a fin de aportar al proceso de aprendizaje sobre los programas o proyectos que ejecutan las organizaciones ya sean públicas, privadas o mixtas, considerando su función, uso y la satisfacción¹⁵ por parte de los diferentes actores o agentes involucrados en la evaluación. Así, la función de la evaluación «es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y sobre dicha valoración, tomar decisiones» García Ramos (1989) citado en Rosales, (2014, pág. 7).

Para Scriven (apud DEpresbiteris, 1989) citado en Campos (2004, pág. 21) menciona que la evaluación tiene tres funciones, como: «diagnóstica, formativa y sumativa. Donde la función diagnóstica, permite detectar la existencia o ausencia de prerrequisitos necesario para que ocurra el aprendizaje. La función formativa, suministra las informaciones que orientan la mejoría del desempeño de los estudiantes durante el proceso, evitando así, la acumulación de problemas. La función sumativa, implica la entrega de informaciones referidas al valor final del desempeño del educando, con el objetivo de aprobarlo o reprobarlo».

2.4. Tipos de evaluaciones

La clasificación de una evaluación viene dada desde dos perspectivas, la primera relacionada a la práctica de la evaluación y la segunda relacionada a la evaluación teórica del proyecto, como se presenta en la siguiente figura:2.3.

¹⁵ Satisfacción se entiende como el cumplimiento del deseo o del gusto, es decir es el grado de satisfacción de los usuarios como un valor de juicio sobre el Programa. (Comas, 2008, pág. 45)

Figura 2.3. Clasificación de la evaluación

Fuente: elaboración propia con base en autores citados

2.4.1. La evaluación desde la perspectiva práctica

Distintos autores mencionan que la práctica de la evaluación es sumamente importante, puesto que a partir ello se produce un proceso de aprendizaje; por esto, desde esta perspectiva práctica, permite identificar diferentes tipos de evaluación, desde quién evalúa, qué función cumple, qué contenido tiene, quiénes la evalúan, cuáles son las necesidades, cuál es el aporte, cada que tiempo se evalúa el programa o proyecto, como se puede observar en el Cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. Tipos de evaluación desde la perspectiva práctica

Según quien evalúa	Según su función	Según su objeto	Según su naturaleza	Según el contenido de la evaluación	Según la perspectiva temporal	Según el uso de instrumentos	Según el agente evaluador	Según el agente promotor	Según la temática y objeto
Interna	Sumativa	Por el propósito: Evaluación de resultados y evaluación de objetivos	Evaluación descriptiva	De diseño o conceptual	Ex - ante	Cuantitativos	Gestor interno	Individuales	Geográfica
Externa	Formativa	Por su naturaleza, su escala y sus niveles: Evaluación descriptiva		Del proceso de aplicación y gestión	Intermedia	Cualitativos	Gestor externo	Conjuntas	Sectoriales

Según quien evalúa	Según su función	Según su objeto	Según su naturaleza	Según el contenido de la evaluación	Según la perspectiva temporal	Según el uso de instrumentos	Según el agente evaluador	Según el agente promotor	Según la temática y objeto
				De resultados e impactos	Ex - post		Gestor mixto		Prioridades horizontales
									Plan director

Fuente: adaptado con base en Osuna & Marquez (2000); Arias (2010); Perea (2003); Gonzalez & Osuna (2007).

Sin embargo, a su vez se observar distintas clasificaciones realizadas por distintos autores como: Gomez et.al. (2009) según el momento de ejecución, Arias (2010) según la temporalidad, Perea (2003) según su objeto, Gonzalez & Osuna (2007) según contenido, momento temporal, agente y temática y objeto; entre otros, como se presenta en el cuadro 2.3.

Cuadro 2.3. Clasificación de autores de la evaluación de programas y proyectos según la aplicación práctica

Autores	Tipo de clasificación	Tipos de evaluación			
		Evaluación ex - ante	Monitoreo	Evaluación ex -post	
Gomez, y otros (2008, pág. 148)	Por el momento de ejecución	-Momento del diseño -Consiste en evaluar	- Durante la ejecución del proyecto.	- Terminada la fase de ejecución.	
		La importancia del problema, la bondad de la solución planteada, la factibilidad técnica – financiera, la viabilidad ética, social y política, la idoneidad de los proponentes. -Determina una recomendación del evaluador sobre la conveniencia o no de apoyar la ejecución del proyecto.	-Se habla de sistemas de evaluación y control para referirse a procesos integrales y permanentes de observación, valoración y ajuste, cubren diferentes aspectos críticos de la gestión.	-Se centra en los resultados obtenidos, o en algunos de los procesos adelantados para alcanzarlos o en otro aspecto particular.	
Arias (2010, págs. 20-22)	Por su ubicación temporalidad	Evaluación previa	Evaluación simultánea	Evaluación final	Evaluación posterior
		Denominada también evaluación ex ante, a priori, apreciación, valoración previa o	Denominada también intermedia, concurrente, media, formativa, concomitante	Denominado también finalización o evaluación a fin de proyecto, sumativa o	Denominada a posteriori, expost o de impacto.

Autores	Tipo de clasificación	Tipos de evaluación			
		Evaluación ex - ante	Monitoreo	Evaluación ex -post	
		estudio de viabilidad. Su fin es permitir tomar la decisión de si el proyecto debe o no ejecutarse, o cual de los proyectos es el más adecuado para el apoyo y financiación o que modificaciones deben introducirse en la formulación antes de su ejecución. Es un trabajo de gabinete.	y on going. Tiene la finalidad de extraer información, reflexiones y conclusiones sobre la marcha y desempeño del proyecto. Permite ofrecer apreciaciones sobre la continuidad con base en los resultados. Es un trabajo sobre la acción.	de cierre. Su fin es valorar el desempeño cuya ejecución ha finalizado y permite extraer las enseñanzas. Analiza la eficiencia, eficacia, pertinencia, impactos, viabilidad, replicabilidad.	Se realiza después de un tiempo de haber concluido la ejecución del proyecto. Su fin es estimar las dimensiones de las intervenciones, con atención particular a sus impactos y a sus niveles de sostenibilidad.
(Perea, 2003, págs. 23-24)	Según su objeto	Por el propósito	Por su naturaleza	Por su quién la hace	Por los instrumentos
		1. La evaluación de resultados, consiste en evaluar a los productos concretos que el proyecto entrega, supone valorar la adecuación y calidad de los bienes y servicios que genera el Proyecto. 2. La evaluación por objetivos. Consiste en valorar las hipótesis de la acción que orientan la intervención. 3. Evaluación de procesos.	La evaluación descriptiva, consiste en evaluar a través del desarrollo narrativo de clasificaciones y taxonomías los fenómenos, proceso y situaciones o explicativa, mediante la construcción de modelos causales que permitan extraer conclusiones y recomendaciones y sugerencias.	1. Evaluación externa, consiste en una evaluación realizada por especialistas ajenos a la gestión del proyecto. Se asocia a la evaluación final o de impacto 2. Evaluación interna, consiste en una evaluación realizada por los responsables de la gestión. 3. Evaluación mixta, consiste en la combinación de las anteriores de evaluación.	1. Instrumentos cuantitativos, consiste en la evaluación a través del 1) uso de técnicas económicas para determinar criterios de rentabilidad, el análisis de costo beneficio y el análisis de costo efectividad;

Autores	Tipo de clasificación	Tipos de evaluación			
		Evaluación ex - ante	Monitoreo	Evaluación ex -post	
				4. Evaluación participativa, consiste en que la evaluación recae en las personas beneficiarias ya que ellas se constituyen en agente	2) procedimientos cuantitativos que consideran las encuestas formales. 3) la evaluación por indicadores a partir del enfoque
				principal en la recogida de datos, en su interpretación e incluso en la proyección de recomendación para el futuro.	del marco lógico. 2. Instrumentos cualitativos: consiste en el uso de la observación y de la entrevista.
Feinstein, y otros (2016, págs. 27-30)	Por su función	Por su momento			
	Evaluación formativa: Tiene el objetivo de aprendizaje. Evaluación sumativa: Permiten formular juicio sobre el valor de lo evaluado.	Evaluación ex ante: corresponde al proceso de diseño de políticos y que considera la relevancia o pertinencia de la intervención y de una estimación de sus posibles efectos. Evaluación ex post: Se realiza a la finalización de la intervención. Evaluaciones intermedias: corresponde a la evaluación del inicio y antes de la conclusión de la intervención.			

Autores	Tipo de clasificación	Tipos de evaluación			Evaluación ex -post	
		Evaluación ex - ante	Monitoreo			
Tejedor (2000)	Diseño prefijados vs emergentes	Diseño de evaluaciones formativas vs sumativas.	Diseños metodológicos			
	El diseño prefijado: permite lograr los objetivos a partir de objetivos definidos y fijados anteriormente a la ejecución del programa. El diseño emergente: permite a medida que se va desarrollando la evaluación a utilizar técnicas e instrumentos de recogida de información.	La evaluación formativa: permite establecer una interacción continua entre la evaluación y la acción. La evaluación sumativa: Permite contar con información sobre los resultados obtenidos, es decir sobre las necesidades que fueron satisfechas con la aplicación del programa.	Evaluación de necesidades: es la primera evaluación de la puesta en marcha de un Programa de intervención, se concibe como la fase del proceso de investigación para la puesta en marcha de un Programa de intervención. La evaluación de diseño o evaluación de entrada: es aquella que permite analizar el funcionamiento del programa y permite valorar el plan de acción (diseño) y los recursos del programa a fin de seleccionar las estrategias que permitan satisfacer las necesidades detectadas.			

Autores	Tipo de clasificación	Tipos de evaluación			Evaluación ex -post	
		Evaluación ex - ante	Monitoreo			
			Evaluación de la implementación: Permite analizar el funcionamiento del Programa y determinar si existen diferencias entre el funcionamiento real y el previsto inicialmente. Implica la evaluación de la cobertura y de proceso	Evaluación de resultados: permite analizar el grado en que el programa consigue los resultados previstos. Metaevaluación: Permite considerar las pautas de cambio estratégico en la intervención y en la planificación evaluativa.		
González, José; Osuna, José (2007, pág. 27)	Según su contenido	Evaluación de diseño	Evaluación por proceso	Evaluación de resultados	Evaluación de impactos y la metaevaluación	
	Según el momento	Evaluación ex -ante	Evaluación intermedia	Evaluación final y ex post	Evaluabilidad	

Autores	Tipo de clasificación	Tipos de evaluación			
		Evaluación ex - ante	Monitoreo	Evaluación ex -post	
	Según el agente	Gestor o evaluador	Promotor		
		-Evaluaciones internas -Evaluaciones externas -Evaluaciones mixtas	-Individual -Conjunta		
	Según la temática y objeto	Estrategias	Instrumentos		
		- Geográfica -Sectoriales -Prioridades horizontales -Plan director	-Proyectos -Convenios -Créditos -Microcrédito-Ayuda humanitaria -Otros		
Pérez (2000, pág. 327)	Evaluación de necesidades	Evaluación del diseño (evaluación de entrada)	Evaluación de implementación	Evaluación de resultados	Meta evaluación
	Es la primera actividad para ejecutar una intervención, es una fase del proceso de investigación y se puede analizar como una investigación evaluativa.	Pretende valorar el plan de acción y los recursos del programa a fin de seleccionar las estrategias que permitan satisfacer las necesidades de los beneficiarios. Se compara con la evaluación de la evaluabilidad.	Pretende analizar el funcionamiento y determinar si existen diferencias entre el funcionamiento real y las previas inicialmente. Implica realizar la evaluación de cobertura y de procesos...	Analiza el grado en que el programa consigue los resultados previstos. Implica la realización de la evaluación de la verificación y la evaluación comprensiva.	Es la consideración de los elementos que son pautas de cambio estratégico en la intervención y en la planificación evaluativa.

Autores	Tipo de clasificación	Tipos de evaluación			
		Evaluación ex - ante	Monitoreo	Evaluación ex -post	
González (2005, págs. 53-54)	Según el agente que realiza	La evaluación interna	La evaluación externa	Evaluación mixta	Evaluación participativa
		La evaluación recae en la entidad	Se da por la entidad externa	Es la combinación de las dos anteriores	Son responsables los distintos grupos
	Según su objeto	La evaluación de resultados	La evaluación de procesos o experiencias		
		O de productos, da importancia a los resultados y efectos y al impacto que	Conocida como sistematización, se centra en cómo se ha desarrollado		
		se ha generado en el entorno de la población.	el proyecto, las relaciones entre personas e instituciones involucradas, la toma de decisiones, los instrumentos, procedimientos, y las experiencias vividas en torno a la intervención.		

Autores	Tipo de clasificación	Tipos de evaluación			
		Evaluación ex - ante	Monitoreo	Evaluación ex -post	
Patton (1990) citado por González (2005, pág. 54)	Evaluación formativa Se aplica al proyecto y su contexto tratando de mejorar al interior de la intervención.	Evaluación sumativa Es aquella que produce un juicio global sobre la efectividad de un programa o política y la posibilidad de ser trasladado a otra realidad o hacerse generalizaciones.			
Crespo (2015, pág. 113 -115)	Evaluación según el propósito	Evaluación según la temporalidad	Evaluación según procedencia de los evaluadores		
	Formativa: tiene por objeto mejorar el desempeño y evaluar el cumplimiento del proyecto. Se realiza durante la etapa de diseño-formulación o en la ejecución.	Evaluación ex -ante o previa: Es la evaluación de las necesidades y potencialidades de la comunidad que se realiza durante la etapa de identificación, unida a una estimación de los efectos del proyecto, antes de que aparezcan o se materialicen.	Externa: cuando los responsables de efectuar la evaluación son extraños a la institución que ha planificado y ejecutado el proyecto. Puede ser hecha por la institución que ha financiado el proyecto.		

Autores	Tipo de clasificación	Tipos de evaluación			Evaluación ex -post	
		Evaluación ex - ante	Monitoreo			
	Sumativa: Se utilizar para emitir juicios sumarios y recibir conclusiones sobre un proyecto y /o mejorar futuros proyectos, en relación con la efectividad. Se ejecuta al concluir la ejecución o varios años después.	Evaluación intermedia, concurrente o simultánea: Se desarrolla durante la ejecución del proyecto, apoyándose en los datos que proporciona el monitoreo, para evaluar los resultados parciales y su avance en términos de eficacia y eficiencia.	Interna: es la que realiza personal perteneciente a la propia institución, pero que no ha intervenido directamente en el proyecto.			
		Evaluación Post: corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectándose, registrándose y analizando los resultados inmediatos esperados.	Mixta: también denominada coevaluación, pretende ser una combinación entre los dos tipos antes descritos. Se trata de efectuar una evaluación interna y externa para contrastar los datos.			

Autores	Tipo de clasificación	Tipos de evaluación		
		Evaluación ex - ante	Monitoreo	Evaluación ex -post
		Evaluación ex post: se realiza una vez terminada la ejecución del proyecto, sobre la base de datos reales, para medir el nivel de logro del propósito definido en la matriz de planificación del proyecto.		

Fuente: elaboración propia con base en autores citados.

En la práctica, el tipo de evaluación más utilizada y puesta en práctica por las distintas organizaciones públicas o privadas son las que están relacionadas con la temporalidad y el ciclo de vida del Programa o Proyecto (ver Gráfico 2.4.) y Cuadro 2.4.

Gráfico 2.4. La evaluación según el momento en la vida de un programa

Fuente: elaboración propia con base en autores citados

Cuadro 2.4. Los tipos de evaluación en relación con el ciclo de vida del programa o proyecto

Tipo de evaluación		Ciclo del proyecto	Objetivo de la evaluación	¿Cuándo se evalúa)
Formativa	Ex-ante	1. Identificación	Valorar la dimensión, características generales y factores que inciden sobre un problema.	Antes de la ejecución del proyecto.
		2. Diseño - formulación	Analizar la coherencia de la secuencia de actuaciones y la factibilidad de la intervención.	
	Intra	3. Ejecución 4. Monitoreo	Evaluación de la puesta en marcha, el seguimiento, la evaluación de la cobertura y la evaluación de la productividad.	Durante la ejecución de proyecto.

Tipo de evaluación		Ciclo del proyecto	Objetivo de la evaluación	¿Cuándo se evalúa)
Sumativa	Post	5. Evaluación	Análisis de la efectividad, de eficacia, de impacto.	Inmediatamente después de la ejecución del proyecto.
	Ex - post	5. Evaluación.	Análisis de la pertinencia, durante todas las etapas del ciclo del proyecto. Se establecen los juicios relativos a si los objetivos siguen siendo socialmente significativos.	Tiempo después de ejecutado el proyecto.

Fuente: Crespo (2015, pág. 116).

A continuación, se explica cada uno de los tipos de evaluación relacionados con la práctica.

2.4.1.1. La evaluación ex ante

La evaluación ex ante denominada también previa, consiste en la realización de la evaluación «antes de poner en marcha la intervención, siendo el objetivo principal analizar su adecuación a las necesidades que la motivan y sus posibilidades de éxito» (Perez, 2000), Asimismo, se refiere «al examen, o valoración, de una propuesta de una intervención (programa o proyecto) que busca solucionar o mitigar problemas o necesidades que aquejan a una comunidad de personas antes de que esta se realice, por eso es que precede a la asignación de los recursos que permitirán posteriormente su implementación» (Espinosa & Peroni, 2000, pág. 10). Lo que significa, que la evaluación debe ser realizada al diseño del programa o proyecto, lo que comprende una evaluación del diseño. «Es decir es la evaluación de las necesidades y potencialidades de la comunidad que se realiza durante la etapa de identificación, unidad a una estimación de los efectos del proyecto

antes de que aparezcan o se materialice, incluye además, la valoración de los problemas identificados, la población objetivo y otros elementos presentes en el diagnóstico» (Crespo, 2015, pág. 112). El objetivo de la evaluación ex - ante es establecer los objetivos, la toma de decisiones sobre la conveniencia técnica, económica y social; la determinación del costo – beneficio fueron los adecuados.

Este tipo de evaluación puede basarse en los análisis de costo – beneficio, costo impacto, costo – eficiencia y el análisis de diseño basado en la pertinencia y coherencia lógica, entre otros aspectos. Es importante considerar que, en este tipo de evaluación, los criterios de evaluación pueden estar relacionados con la consistencia que comprende la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia sostenibilidad, evaluabilidad, para que a partir de la consistencia se pueda emitir un juicio integrado, en función de los juicios parciales de cada criterio. Los componentes de una evaluación ex - ante están relacionados con realizar la evaluación, con base en algunos criterios establecidos para la toma de decisiones, como son: la viabilidad y la aceptabilidad de un proyecto o programa. Estos criterios están relacionados al criterio de pertinencia y de sostenibilidad, es decir, contempla evaluar si el proyecto debió implementarse o no. En ese contexto, los componentes que se consideran, son las que se presenta en la Gráfica 2.5.

Gráfica 2.5. Componentes de la evaluación ex - ante

Fuente: Comisión Europea 199c:6 citado en Viñas & Ocampo (2015, pág. 54).

2.4.1.2. La evaluación durante

Esta evaluación, denominada también intermedia, concurrente o simultánea, se trata de realizar a la mitad del camino de la ejecución del programa o proyecto. «Analiza si los objetivos perseguidos se están consiguiendo para pronunciarse sobre la validez de la estrategia en curso, prestando atención en los porqués de las diferencias entre lo conseguido y lo esperado, y haciendo una estimación predictiva de la consecución de los resultados finales» (Vasco, 2015, pág. 15).

La evaluación durante denominada también ex dure, es aquella evaluación que «se realiza durante la implementación a fin de observar su funcionamiento y el logro de los productos, entre otros aspectos» (Espinosa & Peroni, 2000, pág. 10). Está relacionada con el proceso de ejecución del programa o proyecto.

Por lo que comprende la realización de una evaluación por procesos y la evaluación de resultados. El objetivo de la evaluación durante es determinar los resultados parciales y su avance a fin de permitir tomar medidas correctivas en función de las dificultades y errores detectados

en la ejecución, es decir, es importante analizar los indicadores y la matriz del marco lógico, a fin de identificar fallas en el diseño, formulación y ejecución el programa o proyecto.

2.4.1.3. Evaluación ex post

La evaluación ex post se trata de realizar una vez finalizada la ejecución del programa o proyecto con el fin de emitir un juicio de valor sobre el éxito o fracaso de la intervención, es decir, está relacionado con el desempeño del programa o proyecto. Está relacionado con la realización de la evaluación de resultados. Esta evaluación «analiza la materialización de lo que se propuso en el diseño, ya sea una vez que ha concluido o dentro de su ejecución. Su objetivo es entregar información relevante para tomar decisiones que mejoren el diseño en que se basa, la gestión de los recursos involucrados o incluso decidir la continuidad o término de la iniciativa; por tanto, se trata de una evaluación a posteriori de las actividades, productos o impactos alcanzados por el programa o proyecto» (Espinosa & Peroni, 2000, págs. 10-11), Asimismo, este tipo de evaluación tiene las siguientes finalidades «Las finalidades son: a) valorar el logro de los resultados generales del proyecto, en términos de eficiencia, productos, efectos e impacto, y b) obtener enseñanzas aplicables en la planificación futura, es decir, para el diseño o formulación, la evaluación ex ante, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las actividades de desarrollo por realizarse en el futuro ONU (1984:19-20) citado en Viñas & Ocampo (2015, pág. 54).

2.4.1.4. La evaluación de impacto

La evaluación de impacto «es aquel tipo de evaluación que indaga sobre los cambios atribuibles a la acción de un Proyecto» (Niremburg, O. ; Braverman, J.; Ruiz, V., 2003), asimismo, es aquella que «intenta responder a preguntas sobre causa y efecto... Analiza los cambios en el resultado directamente atribuibles al Programa» (Gertler et.al, 2011, pág. 7). Tiene como objetivo «valorar los efectos más generales y menos inmediatos de la intervención sobre las necesidades de sus beneficiarios» (Perez , 2000, pág. 28).

Este tipo de evaluación debe responder a preguntas como: ¿Cuál es el impacto o efecto causal de un programa o proyecto sobre un resultado? Profundizando esta pregunta de impacto, se podría realizar preguntas, como: ¿Cuál es el efecto del comercio informal en el comercio formal? ¿Cuál es el impacto de la evasión fiscal sobre los ingresos nacionales? ¿La mejora de las carreteras mejora el acceso a los mercados laborales y aumenta el ingreso de la población? La evaluación no solo debe responder a estas preguntas, sino que a su vez debería de responder a preguntas como: ¿Cuánto? ¿En qué medida? ¿Quiénes se beneficiaron? Entre otras preguntas que permitan explicar las causalidades del efecto.

Tiene la finalidad de obtener un valor y comparar entre lo antes y lo después, como se presenta en la Figura 2.5., es decir, «la valoración de impacto investiga la cuestión de los efectos que la intervención produce en las consecuencias, ya sean inmediatas, intermedias o finales. La valoración de impacto intenta determinar hasta qué punto las consecuencias son generadas por la intervención o por algo más que opera además de la intervención» (Feinstein et.al. , 2016, pág. 288).

Figura 2.5.- La evaluación de impacto

Fuente: Feinstein et.al (2016, pág.288).

Asimismo, la evaluación de impacto debe responder a un tipo de efecto, la misma que debe ser medible, en ese contexto Feinstein et.al. (2016, pág. 289) identifica que existen los siguientes efectos:

- a. Efecto principal es el impacto sustantivo central que intencionalmente se desea lograr.
- b. Efecto secundario es una consecuencia secundaria, estos pueden ser negativos o positivos.
- c. Efecto perverso, en aquellos que va en contra de los propósitos de la intervención.
- d. Efecto nulo es cuando las intervenciones no generan ningún cambio.

Lo que significa que, en el momento de diseñar y ejecutar una evaluación de impacto, también se debe considerar ¿Qué tipo de efecto se busca medir? Además ¿Cuál es el éxito del programa o proyecto?, lo que implica que la evaluación debe considerar para el análisis de los resultados y por tanto en el diseño, la teoría del cambio y la cadena de resultados, explicados en el acápite que corresponde, además de las teorías de los programas y la evaluación por criterios...

También, es importante mencionar que «no todos los programas justifican una evaluación de impacto» Gertler et.al. (2011, pág. 10), puesto que ejecutar una evaluación de este tipo implica un costo elevado, por las características del diseño y su ejecución.

En este contexto, la realización de una evaluación de impacto contempla los siguientes aspectos:

1. Comparar los resultados de la evaluación de impacto con los costos el programa para responder preguntas adicionales. Esto significa contar con información sobre el análisis de costo –utilidad, costos – beneficio y costo- efectividad.

2. Obtener resultados de impacto, que implica la aplicación de modelos cuantitativos a partir del uso de una evaluación retrospectiva¹⁶ o prospectiva.

Dependerá de estos dos aspectos, tomar la decisión de qué tipo de información se utilizará. Como se trata de una evaluación de impacto, generalmente por su aporte al desempeño del programa, este tipo de evaluación debería considerar el uso de datos cuantitativos y cualitativos, dependiendo de las etapas de la evaluación de impacto. Así, en la *etapa de diseño de la evaluación de impacto*, los datos serán a partir del uso de grupos focales y entrevista a informantes claves; en la *etapa de ejecución de la evaluación*, se podrá recoger información cuantitativa y cualitativa; y en la *etapa de análisis*, se podrá utilizar métodos cualitativos y explicaciones cuantitativas afín de observar si tuvo éxito o fracaso la intervención del programa o proyecto.

En ese contexto, para la evaluación de impacto de los programas o proyectos como también de las políticas y responder a preguntas como ¿Cuánto o cómo mejoró la intervención en el beneficiario? ¿Cuál es el impacto o efecto causal de un Programa P sobre un resultado de interés (Y)? implica comprender que «el impacto (α) de un Programa es la diferencia entre los resultados (Y) de la misma persona cuando ha participado y cuando no ha participado en el Programa..., representada a través de la fórmula de impacto... $\alpha = (Y \mid P = 1) - (Y \mid P = 0)$. Según esta fórmula, el impacto causal (α) de un Programa (P) sobre un resultado (Y) es la diferencia entre el resultado (Y) con el Programa (es decir, cuando $P = 1$) y el mismo resultado (Y) sin el Programa (es decir, cuando $P = 0$)» (Gertler et al., 2011, pág. 26).

La aplicación de la fórmula es diversa, como en un programa, proyecto, política, persona, comunidad, hogar, negocio etc. Para ello,

16 Las evaluaciones retrospectivas examinan el impacto del Programa después de su implementación, lo que genera grupos de tratamiento y de comparación ex post. En general, las evaluaciones prospectivas de impacto tienen más probabilidades de producir resultados más sólidos y creíbles, por tres motivos. Primero, se pueden recopilar datos de línea de base para establecer mediciones previas al Programa de los resultados de interés. Segundo, en la fase de planificación la definición de la medida del éxito del Programa centra la atención tanto de este como de la evaluación en los resultados previstos. Tercero y más importante desde el punto de vista técnico, en una evaluación prospectiva los grupos de tratamiento y de comparación se identifican antes de la implementación del Programa. (Gertler et al., 2011, pág. 11)

es importante encontrar lo contra factual de un programa o proyecto, que significa realizar una estimación de cual habría sido el resultado (Y) para un participante en el Programa en ausencia del Programa (P) a partir de grupos de comparación denominados grupos de control, lo que significa que «sin una estimación valida del contrafactual, no se puede conocer el impacto de un Programa» (Gertler et al., 2011, pág. 35), es decir se debe aplicar comparaciones del antes – después y con inscritos – no inscritos.

Así, la evaluación de impacto implica usar distintos métodos, como:

1. Los de estimación contrafactual

- a. Contrafactual falso 1: Es una comparación antes-después, que consiste en conocer «que si el Programa nunca hubiera existido, el resultado para los participantes del Programa habría sido equivalente a su situación previa al Programa» (Gertler, et al., 2011, pág. 40).
 - b. Contrafactual 2: Es una comparación entre los inscritos -no inscritos, es decir es la comparación de las unidades que se benefician del Programa con las que no se benefician, es decir como aquellos beneficiarios que participa o no en las intervenciones.
2. Selección aleatoria, son aquellos que proporcionan una mejor estimación.
- a. Asignación aleatoria del tratamiento, consiste en la realización de una asignación aleatoria a los beneficiarios de un programa entre una población elegible numerosa, ya que depende de ello la robustez del contrafactual, tanto para el grupo tratado y de control, puesto «que la asignación aleatoria producirá grupos con un promedio de todas sus características estadísticamente equivalente. A su vez, estos promedios también tenderán a parecerse a los de la población de la que se extraen los participantes» (Gertler et al., 2011, pág. 51).

- b. Oferta aleatoria de un programa, se trata de una estimación del tratamiento en tratados donde se aplica la asignación aleatoria en aquellos beneficiarios que realmente fueron parte del programa, es decir quiénes se escribieron en el programa.
 - c. Promoción aleatoria, es un método donde no se puede realizar una asignación aleatoria de quien participará o no en el Programa, sino que la participación es voluntaria. En ella, es importante clasificar en siempre inscritos, se promueve se inscribirán y aquellos que nunca se inscribieron, son considerados lo que siempre y elegir de esta los con promoción y los que no.
3. Regresión discontinua, este método se «usa para los Programas con un índice continuo de elegibilidad y una puntuación límite claramente definida para determinar quién tiene derecho a participar y quién no» (Gertler et al., 2011, pág. 92)

2. Herramientas adicionales

Estos métodos requieren de una base de datos y se basan en suposiciones más fuertes, como son:

1. El método de diferencias en diferencia, consiste «en aplicar una doble diferencia. Compara los cambios a lo largo del tiempo en la variable de interés entre una población inscrita en un Programa (el grupo de tratamiento) y una población no inscrita (el grupo de comparación) ... donde la, comparación antes-después del grupo de tratamiento es la primera diferencia ($B - A$). La segunda línea contiene los resultados del grupo de comparación antes de la intervención (C) y después de la intervención (D), por lo que la segunda diferencia (estimación del contra factual) es ($D - C$) ». Esto implica 1. Calcular la diferencia del resultado (Y) entre las situaciones antes y después para el grupo de tratamiento ($B - A$). 2. Calcular la diferencia del resultado (Y) entre las situaciones antes y después para el grupo de comparación ($D - C$). 3. Calcular la diferencia entre la diferencia en los resultados del grupo de tratamiento ($B - A$) y la diferencia del grupo de comparación ($D - C$), o $DD = (B - A) - (D - C)$. Esta «diferencia en diferencias» (Gertler et al., 2011, págs. 96-98).

2. Método de pareamiento: en observar características «para construir un grupo de comparación y, por lo tanto, suponen que no hay diferencias no observadas entre los grupos de tratamiento y de comparación que estén asociadas también con los resultados de interés» (Gertler et al., 2011, pág. 107).

En este sentido, la evaluación de impacto es el efecto o consecuencia más general del Programa o Proyecto, por tanto, consiste en analizar el efecto del Programa o Proyecto sobre la población en general, es decir a largo plazo. Se trata de determinar en qué medida los cambios son debidos a la intervención, pero en un tiempo estimado en lo general a largo plazo o sobre una población general.

También será importante, que la evaluación de impacto puede realizarse de dos formas: Ex ante y ex post, donde:

- a. La evaluación de impacto ex ante, consiste en «simular el efecto de un proyecto antes de que este se ponga en práctica o entre en operación, el objetivo de la evaluación ex ante es proporcionar elementos de juicio para determinar cuál es el proyecto o la combinación de proyectos que más conviene a la población en términos del cambio de las condiciones de vida de los beneficiarios» (Navarro, Katiushka, Ortigón, & Pacheco, 2006, pág. 13).
- b. La evaluación de impacto ex post, consiste en realizar la evaluación «al intermedio o al final de la operación del proyecto, determinando si hubo cambios en el bienestar de la población objetivo, su magnitud atribuibles a la intervención» Navarro (2005) citado en Navarro, Katiushka, Ortigón, & Pacheco (2006, pág. 57).

El impacto puede ser estimado de diferentes formas, sin embargo, la siguiente formula refleja la respuesta a la pregunta ¿Cuál hubiera sido la situación de los beneficiarios si ellos no hubieran participado en la intervención o no hubieran estado expuestos al programa que se evalúa? La fórmula que puede estimar el impacto es la siguiente:

$$a_i = Y_{li} - Y_{0i}$$

Donde: «Y_{li} representa las condiciones de vida que el individuo alcanzó cuando participó en el programa, A_i es el impacto del programa en la persona i. Así, la evaluación de impacto contará solo con observaciones de para los beneficiarios del programa y el problema que se debe solucionar es la estimación de y el cual es llamado comúnmente escenario contrafactual» (Navarro, Katiushka, Ortegón, & Pacheco, 2006, pág. 76).

2.4.1.5. La evaluación integral

La evaluación integral es el uso de los cuatro tipos de evaluaciones anteriormente explicados.

2.4.2. Las evaluaciones desde la perspectiva teórica

Desde la perspectiva teórica, la evaluación se clasifica en: evaluación de diseño, evaluación por proceso, evaluación de resultados, evaluación de impacto, evaluación de sostenibilidad, como también menciona Pérez (2000, pág. 327) que se presenta en el Cuadro 2.5.

Cuadro 2.5. Evaluaciones desde la perspectiva teórica

Autor	Tipo de evaluación				
	Evaluación de necesidades	Evaluación del diseño (evaluación de entrada)	Evaluación de implementación	Evaluación de resultados	Meta evaluación
Pérez R. (2000, pág. 327)	Es la primera actividad para ejecutar una intervención, es una fase del proceso de investigación y se	Pretende valorar el plan de acción y los recursos del Programa a fin de seleccionar las estrategias	Pretende analizar el funcionamiento y determinar si existen diferencias entre el funcionamiento	Analiza el grado en que el Programa consigue los resultados previstos. Implica la realización de la evaluación de verificación	Es la consideración de los elementos que son pautas de cambio estratégico en la intervención y en la

Autor	Tipo de evaluación				
	Evaluación de necesidades	Evaluación del diseño (evaluación de entrada)	Evaluación de implementación	Evaluación de resultados	Meta evaluación
Pérez R. (2000, pág. 327)	puede analizar como una.	que permitan satisfacer las necesidades de los beneficiarios. Se compara con la evaluación de la evaluabilidad.	real y las previas inicialmente. Implica realizar la evaluación de cobertura y de procesos.	y la evaluación comprensiva.	planificación evaluativa.

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (2000, pág. 327).

Cada una de estas evaluaciones se concatena entre los tipos de evaluación desde la perspectiva de la práctica y la teórica, como se puede observar en el Cuadro 2.6.:

Cuadro 2.6. Los tipos de evaluación aplicados desde la perspectiva teórica y su relación con los tipos de evaluación práctica

Nº	Tipo de evaluación aplicado	Características
Tipos de evaluación aplicados desde la perspectiva teórica		
1	La evaluación de diseño	Consiste en examinar la forma en la que se gestiona y ejecuta el Programa, es decir que el análisis trata de verificar la bondad del diagnóstico socioeconómico realizada (evaluación de necesidades) constatar la existencia de objetivos claramente definidos y medibles, analizar su correspondencia con los problemas y examinar la lógica del modelo de intervención diseñado, tanto de forma interna al programa o proyecto como en relación con otros programas o proyecto.

Nº	Tipo de evaluación aplicado	Características
Tipos de evaluación aplicados desde la perspectiva teórica		
2	La evaluación por proceso	Consiste en examinar la forma en la que se gestiona y ejecuta el Programa, es decir su puesta en marcha. Se trata de medir la capacidad de un organismo en relación con el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los Programas y Proyectos y de valorar el grado de implicación de los gestores con dichas tareas, su actitud, formación, organización y la dotación de recursos para llevarlas a cabo óptimamente.
3	La evaluación de resultados	Trata de conocer hasta qué punto el Programa o Proyecto aplicado está consiguiendo los objetivos (cuando la evaluación es con referencia a objetivos – denominada también evaluación de eficacia) establecidos o está alcanzando los parámetros o criterios de valor definidos (cuando la evaluación no está centrada en objetivos- conocida como evaluación de eficiencia), y a qué costo se consiguen (en términos de tiempo, recursos humanos, recursos materiales y monetarios). La evaluación por resultados hace referencia a objetivos inmediatos y directos de los Programas o Proyectos, es decir se centra en analizar los efectos sobre los usuarios o beneficiarios del Programa o Proyecto.
4	La evaluación de impacto	Los objetivos al igual que la evaluación de resultados, la diferencia radica en que impacto se entiende como el efecto o consecuencia más general del Programa, por tanto, consiste en analizar el efecto del Programa o Proyecto sobre la población en general, es decir a largo plazo. Se trata de determinar en qué medida los cambios son debidos a la intervención pero en un tiempo estimado en lo general a largo plazo o sobre una población general.
5	La evaluación de sostenibilidad	Consiste en la evaluación de la continuidad del Programa o Proyecto, es decir trata de medir la aplicabilidad por parte de los beneficiarios las actuaciones sin la intervención de la ONG y OG.

Nº	Tipo de evaluación aplicado	Características
Tipos de evaluación aplicados desde la perspectiva teórica		
6	La evaluación integral	Consiste en analizar las distintas etapas, desde que se decide intervenir hasta que se manifiestan los impactos, comprobando la validez, tanto interna como externa, es decir de las hipótesis causales de la intervención. Esta es una de las evaluaciones que se pretenden desarrollar en la actualidad, puesto que se podría señalar que es la más completa pero que al mismo tiempo requiere tiempo y una mayor inversión económica. Comprende la evaluación de diseño, de procesos y de resultados.
Tipos de evaluaciones aplicados desde la perspectiva de la práctica		
1	La evaluación ex ante	Comprende la evaluación del diseño
2	La evaluación durante - intermedia	Comprende la evaluación por procesos y la evaluación de resultados
3	La evaluación ex post	Comprende la evaluación de impacto y la evaluación de sostenibilidad
4	La evaluación integral	Comprende la evaluación de diseño, de procesos y de resultados
5	La evaluación de impacto	Comprende la evaluación ex post y de impacto

Fuente: Elaboración propia con base en Bustelo, y Ligeró (2006) y Quispe & Arellano (2016).

Como se puede observar, existen distintas evaluaciones que son aplicables tanto en el diseño como a su ejecución y posterior a ella, como en un programa o proyecto social, productiva, económica y cultural; porque el uso de cualquiera de estas evaluaciones está sujeta a las necesidades informativas de la organización y su relación con su ciclo de vida. Sin embargo, es importante recalcar que las distintas evaluaciones, tanto desde la perspectiva teórica y práctica estas se encuentran interrelacionadas entre sí. Así, la evaluación ex ante está relacionada con la evaluación del diseño; la evaluación durante o intermedia con la evaluación por procesos y la evaluación de resultados;

la evaluación ex post con la evaluación de impacto y la evaluación de sostenibilidad; la evaluación integral con la realización de la evaluación de diseño, de proceso y de resultados; y la evaluación de impacto con la evaluación ex post y de impacto. Por tanto, las organizaciones en función a sus necesidades además de dar cumplimiento a los objetivos podrán utilizar cualquiera de estas evaluaciones y en el momento que sea pertinente, considerando el tiempo de ejecución o ciclo de vida del Programa o Proyecto.

En este contexto, a continuación, se explica cada una de los tipos de evaluación desde la perspectiva teórica.

2.4.2.1. La evaluación de diseño

Consiste en examinar la forma en la que se gestiona y ejecuta el programa o proyecto, es decir, se analiza y verificar la bondad del diagnóstico (evaluación de necesidades), se constata la existencia de objetivos claramente definidos y medibles, se analiza su correspondencia con los problemas y se examina la lógica del modelo de intervención diseñado, tanto de forma interna como en relación con otros programas o proyectos. La evaluación de diseño «tiene el objetivo de analizar la racionalidad y la coherencia de la intervención, verificar la calidad y la realidad del diagnóstico realizado, constatar la existencia de objetivos claramente definidos, analizar su correspondencia con los problemas y examinar la lógica del modelos de intervención diseñado» (Gonzalez & Osuna, 2007, pág. 28).

En este sentido, la evaluación del diseño debe responder por ejemplo a las siguientes preguntas que se presenta en el ver Cuadro 2.7.

Cuadro 2.7. Ejemplo de preguntas de evaluación al diseño del programa o proyectos

Preguntas de evaluación	1	2	3	4	5
1. Planteamiento del problema describe un hecho existente que amerita solucionarse.					
2. La situación (el problema central y sus causas) se formula con un nivel de especificidad al interior de la problemática, que hace pensar en una solución integral y articulada.					
3. La situación problema es prioridad en el Programa o Proyecto.					
4. La adecuación del objetivo a las prioridades de las políticas establecidas.					
5. La adecuación del objetivo a las necesidades locales planteadas en su fundamentación y diagnóstico.					
6. La claridad y precisión para la formulación de los objetivos.					
7. La claridad, coherencia y pertinencia de los productos con los objetivos.					
8. La coherencia de las actividades planteadas con los productos.					
9. La integralidad de las estrategias (preventivo/ promocional o asistencial).					
10. La participación prevista de la comunidad en la propuesta.					
11. La correspondencia entre el monto presupuestario global y los objetivos, las actividades, y los beneficiarios propuestos.					
12. La concordancia entre el monto presupuestario global y los parámetros posibles para el Programa.					
13. El proyecto responde a un mercado potencial de una necesidad no satisfecha.					
14. La estrategia seleccionada es la adecuada para satisfacer la necesidad o enfrentar el problema.					
15. El proyecto se formula en el marco jurídico vigente.					

Preguntas de evaluación	1	2	3	4	5
16. El proyecto prevé los efectos ambientales y los controla.					
17. Los costos observados son razonables con los beneficios a obtener en el proyecto.					
18. Los costos del proyecto se corresponden con la realidad económica y social de la región.					
19. Las fuentes de financiación del proyecto tienen los soportes jurídicos y presupuestales.					
20. Las actividades definidas pueden realizarse en el tiempo previsto.					
21. El planteamiento del proyecto está de acuerdo con los principios éticos.					
22. Se respetan los valores, principios, los patrones culturales del grupo social.					
23. El proyecto concuerda con las políticas de desarrollo vigentes para el sector y la región.					
24. Existe apoyo político para que el programa / proyecto se realice.					
25. El proyecto tiene apoyo social para su desarrollo.					
26. La capacidad de gestión institucional (valorada en términos de la relación entre disponibilidad de recursos financieros, humanos, tecnológicos y experiencia en gestión de proyectos) es evidente para el desarrollo exitoso del proyecto.					
27. El equipo de trabajo (adecuados perfiles, composición multidisciplinario, experiencia) es idóneo para el desarrollo del proyecto.					
28. La agencia muestra experiencia en articulación con organizaciones de la sociedad civil y participación en redes sociales.					
Total puntaje.					
Recomendación del evaluador:					

Preguntas de evaluación	1	2	3	4	5
La propuesta se acepta sin modificaciones ____ La propuesta se acepta con modificaciones ____ La propuesta se rechaza ____					
Observaciones _____					

Fuente: Adaptado con base en Gómez et al. (2008, pág. 309). Donde 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo,

Es decir, que el diseño de una evaluación debe responder a preguntas, como:

¿Están bien planteados los objetivos y responde a las necesidades de los beneficiarios?

¿Cuál es la finalidad del proyecto o programa?

¿La planificación de las tareas y actividades son las más adecuadas?

¿Las actividades se ejecutan de forma secuencial?

¿Cuánto tiempo se ejecuta el programa o proyecto?

2.4.2.2. La evaluación por proceso

Consiste en examinar la forma en la que se gestiona y ejecuta el programa, o proyecto, es decir su puesta en marcha. Se trata de medir la capacidad de la intervención con relación al diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos y su valoración del grado de implicación de los gestores con las tareas, su actitud, formación, organización y dotación de recursos para optimizar. Tiene el «objetivo de valorar la forma en que se gestiona y aplica las actividades en sus diferentes niveles de la planificación. Se trata de analizar la capacidad de planificación y gestión de la intervención» (Pérez, 2000, pág. 28).

Esta evaluación debe responderá a preguntas como:

¿Quién y cómo se ejecuta el programa o proyecto?

¿Se cumplen las actividades programadas?

¿Cuáles son las limitaciones o dificultades en la ejecución del programa o proyecto?

- ¿Qué tipo de mejoras se viene ejecutando en el programa o proyecto?
 ¿Quiénes participan en la ejecución del programa o proyecto?
 ¿Cómo perciben los beneficiarios sobre la ejecución del programa o proyecto?
 ¿Los recursos se están utilizando de forma adecuada?

En ese contexto la evaluación de proceso, puede presentarse como la que se presenta en la Figura 2.6.

Figura 2.6. Representación de la evaluación de proceso

Fuente: Elaboración con base en Tejada (1998, pág. 78).

2.4.2.3. La evaluación de resultados

Trata de conocer hasta qué punto el programa o proyecto está logrando los objetivos (cuando la evaluación es con referencia a objetivos – denominada también evaluación de eficacia) establecidos o está alcanzando los parámetros o criterios de valor definidos (cuando la evaluación no está centrada en objetivos- conocida como evaluación de eficiencia), y a qué costo se consiguen (en términos de tiempo, recursos humanos, recursos materiales y monetarios).

Así, la evaluación por resultados hace referencia a objetivos inmediatos y directos de los Programas o Proyectos, es decir se centra en el análisis de los efectos sobre los usuarios o beneficiarios del Programa o Proyecto. Tiene como objetivo principal «analizar y valorar hasta qué punto se pueden conseguir, se están consiguiendo o se han conseguido, los objetivos más inmediatos y directos establecidos (eficacia), y examinar a qué costo se alcanzan en términos de tiempo y recursos humanos, materiales y monetarios (eficiencia)» (Gonzalez & Osuna, 2007, pág. 27) y (Perez, 2000, pág. 28).

2.4.2.5. La evaluación de sostenibilidad

Consiste en la evaluación de la continuidad del Programa o Proyecto. Es decir, permite medir la aplicabilidad por parte de los beneficiarios de las actuaciones sin la intervención.

2.4.2.6. La evaluación integral

Consiste en analizar las distintas etapas del Programa o Proyecto, desde que se decide intervenir hasta que se manifiestan los impactos, comprobando la validez, tanto interna como externa, es decir de las hipótesis causales de la intervención.

Esta, es una de las evaluaciones que se pretende implementar en las organizaciones, porque se considera una de las evaluaciones más completas, pero que al mismo tiempo requiere de tiempo y una mayor inversión económica. En ese contexto, comprende la evaluación de

diseño, de procesos y de resultados (Bartoli, 1992) citado en Bustelo & Ligeró (2006)

2.5. El monitoreo o seguimiento de los programas y proyectos

El monitoreo se constituye en un elemento importante en la ejecución de los programas y proyectos, porque se trata de «un proceso continuo que sigue lo que está ocurriendo con un Programa y emplea los datos recolectados para informar la implementación y una administración cotidiana del Programa. El monitoreo utiliza principalmente datos administrativos para cotejar el desempeño con los resultados previstos, hacer comparaciones entre programas y analizar tendencias en el tiempo. Normalmente, el monitoreo se centra en los insumos, las actividades y los productos, aunque en ocasiones puede incluir los resultados, como el progreso de los objetivos nacionales de desarrollo» (Gertler et.al., 2011, pág. 6), asimismo, «es el procedimiento interno que realiza el equipo responsable de la intervención, con el propósito de medir y controlar lo que se está gestionando durante la ejecución del proyecto, en los niveles más bajos de la matriz de planificación (componentes y actividades, incluyendo los insumos necesarios para ejecutar las actividades) y así descubrir las anomalías que surgen y tomar las medidas para paliarlas» (Crespo, 2015, pág. 102). Así, el monitoreo se constituye en una herramienta, tanto para la ejecución, como para la evaluación, porque los documentos generados en el monitoreo son fuentes de información para la evaluación.

El monitoreo o denominado también por otros autores como el seguimiento, es un proceso interno del Programa o Proyecto, como también puede ser externa cuando venga por parte de los financiadores. Permite «medir y analizar el desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo» (PNDU en Ortégón, Pacheco & Prieto (ILPES, 2005) citado en (Crespo, 2015, pág. 102) Desde el punto de vista de la evaluación, el monitoreo no es lo mismo que la evaluación, ya que existen diferencias importantes, como «mientras que el monitoreo es un proceso continuo y permanente (todos los días, semanas, meses en ejecución del

proyecto), la evaluación se realiza en períodos establecidos, entre lapsos más largos. El monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes, para asegurar que el proyecto esté encarrilado al alcanzar su objetivo. La evaluación, por su parte, permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, en aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto lo previsto como lo que no son» (Crespo, 2015, pág. 111). Es decir, monitoreo significa observar y recolectar información, en cambio evaluar es la verificación, si se está cumpliendo y siguiendo con lo planificado para cumplir los objetivos trazados.

El monitoreo permite reducir desviaciones en la ejecución de los programas o proyectos, permite realizar correcciones y reorientaciones, además de proponer los ajustes necesarios.

También es importante considerar que el monitoreo implica contar con un sistema de monitoreo, esta consiste en un «proceso continuo y sistemático que mide el progreso y los cambios causados por la ejecución de un conjunto de actividades en un periodo de tiempo, con base en indicadores previamente determinados. Es un mecanismo para dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas. Es una herramienta de la evaluación que no solo mide ejecuciones: también revisa y da señales de advertencia sobre actividades problemáticas que no funcionan de acuerdo con lo planificado» Rodríguez (1999,8-9).

El monitoreo es una serie de pasos para la evaluación, ya que permite el seguimiento cotidiano del proceso y genera información que servirá de insumo para las evaluaciones previstas. Donde «el seguimiento es una acción permanente a lo largo del proceso de los proyectos, permite una revisión periódica del trabajo, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de objetivos propuestos. Los propósitos del seguimiento son: fomentar la cultura de la evaluación, la gestión del desempeño y la rendición de cuentas en función de los resultados esperados; alinear la evaluación con el ciclo de los proyectos, como un elemento sustantivo de la planificación estratégica; alentar el aprendizaje institucional de todos

los actores involucrados en el proyecto con base en las evaluaciones efectivas y de calidad; promover el uso de la evidencia proporcionada por el seguimiento; elegir los resultados pertinentes y demostrar cómo y por qué producen los resultados previstos o cómo mejoran lo esperado» Urzua (2004,pág. 19).

Así, por ejemplo, en el cuadro 2.8., se puede observar las diferencias entre monitoreo y evaluación, claro está, que la mayor diferencia está relacionada con el proceso continuo que implica el monitoreo o seguimiento y la evaluación en un proceso por períodos.

Cuadro 2.8. Diferencias entre monitoreo y evaluación

Aspectos	Monitoreo	Evaluación
Objetivo	Dar a conocer sobre el cumplimiento de la planificación operativa, para hacer correcciones y ajustes a tiempo.	Determinar los logros en comparación con lo propuesto fijado en los indicadores de impacto, para extraer lecciones para futuras intervenciones.
Indicadores	Utiliza indicadores de insumo y producto principalmente.	Utiliza indicadores de resultado e impacto principalmente.
Aspectos a considerar	Cumplimiento de actividades, tareas, logros de metas y uso de recursos.	Cumplimiento de toda la jerarquía e objetivos en términos de pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad.
Frecuencia	Seguimiento periódico de actividades. Mensual o trimestral.	Es más episódica. Se sugiere semestral o anual y final.
Fuentes	Informes producidos por el equipo responsable.	Informes de monitoreo o seguimiento de los indicadores, información externa.
Responsables	Equipo responsable o ejecutor.	Equipo, especialistas y beneficiarios.

Fuente: Crespo (2015, pág. 112).

Es importante para un adecuado monitoreo o seguimiento contar con un plan de monitoreo que contemple actividades, como: definir los objetivos, «definir los indicadores a ser utilizados; estructurar los requerimientos de información necesarios para cada indicador; ubicar las fuentes donde se encuentra la información; definir los instrumentos de recolección; determinar la frecuencia de recolección de la información; análisis de la información» (Crespo, 2015, pág. 104). Es importante que la planificación del monitoreo o seguimiento sea ejecutada, para ello es importante contar con un equipo responsable que lleve a cabo las actividades planificadas. Asimismo, una vez ejecutada el monitoreo, es necesario elaborar un informe «en el cual se describe, de manera general, la marcha de la intervención en relación con los objetivos y resultados previstos, actividades realizadas, presupuesto ejecutado (desembolso)»; asimismo, debe contener información relacionada con la ejecución donde muestre si se cumplen o no con lo planificado a fin de recomendar nuevas acciones correctivas, si se cumple con el cronograma de actividades, mostrar evidencias para los ajustes.

2.6. El evaluador y el producto de un programa o proyecto

Al ser la evaluación una actividad que requiere de varias actividades, en la práctica no se puede encontrar un consenso sobre ¿Quién o quiénes deberían de realizar la evaluación de un Programa, Proyectos, Políticas? Sin embargo, por el manejo teórico y práctico que implica la evaluación, cualquier profesional especializado en el área, podría desarrollar dicha actividad. Pero, se recomienda que un evaluador debe ser un personal externo a la organización por la garantía de neutralidad y objetividad, ya que si la organización no cuenta con una unidad de evaluación interna existe la probabilidad de que los resultados de la evaluación sean manipulados, sin embargo, puede servir para comprobar los resultados internos de evaluación que desarrolle la organización.

El evaluador «debe buscar cuestiones procedentes de la gente del lugar (...) se excedería en su autoridad si todas las cuestiones del estudio fueran de su invención» (Monnier, 1992, pág. 54) y no solamente ello, sino que se debe considerar lo que menciona Stake (1975b, pág. 15) «el evaluador debe decidir en que centra su atención; para ello, ¿debe basarse en sus percepciones? ¿En los objetivos formales del programa o proyecto?

¿En las actividades del programa o proyecto? ¿En las reacciones de los participantes en el Programa? «Es decir, que el evaluador debe prestar atención a lo que ocurre en el Programa o Proyecto para decidir qué cuestionamientos de valor y criterios se debe plantear. Por tanto, el papel del evaluador es un «educador independiente, no partisano, que informa a las partes, transmitiendo el conocimiento existente y enseñando a pensar críticamente» (Cronbach et.al., 1980, pág. 67).

Ahora bien, si bien, es importante quiéén evalúa, también es importante el producto de la evaluación. Según Gomez et al., (2009, pág. 146) menciona «que el producto de toda evaluación es una decisión que valida la situación o que propone correctivos». Esto, significa que toda evaluación tendría un resultado como es el informe, misma, que permita tomar decisiones correctivas a partir de los juicios de valor que debe manejar de forma adecuada el evaluador de un programa o proyectos». Para esto, se debe basar en un principio técnico de evaluación, donde el evaluador debe emitir un juicio de valor sin una equivocación; es decir, podrá dar resultados claros y concisos que permitan introducir variaciones o cambios o la continuidad del programa o proyecto, como la de identificar errores a fin de promover, fortalecer y continuar con las decisiones de continuidad, finalización o de corrección.

2.7. La institucionalización y el momento adecuado de realizar una evaluación a un programa o proyecto

La práctica de la evaluación en distintas organizaciones a fecha de hoy ha hecho que la evaluación se institucionalice tanto en países de Europa, Estados Unidos y América Latina. Una de las experiencias más destacadas en la institucionalización en América Latina es la que se tiene en Chile, quienes institucionalizaron la evaluación con una orientación de resultados, en Europa se puede observar que a partir del año 1995 con la creación de la Sociedad Europea de Evaluación y en España con la creación de la Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas en el año 2001, a fin de motivar la institucionalización de la evaluación a partir de unidades internas, como las evaluaciones externas se ha logrado la institucionalización en las organizaciones, principalmente en organizaciones públicas y organizaciones no gubernamentales que

trabajan con la ejecución de políticas, programas y proyectos.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por las organizaciones para institucionalizar las evaluaciones, aún se encuentra en su etapa inicial, porque implica crear una cultura evaluativa en las organizaciones (gubernamentales, no gubernamentales, universitarias, centros de investigaciones y asociaciones) y la coordinación de tareas conjuntas que permitan la institucionalización de la evaluación, y no solo ello, sino también su implementación y su financiación.

Sin embargo, la institucionalización en América Latina como en otros países, se caracteriza por dos tipos de institucionalización, el primero; donde la evaluación se constituye en una unidad en la estructura organizacional; y el segundo; cuando se constituye en una organización exclusiva para cumplir funciones de evaluación de un conjunto de organizaciones, así por ejemplo de la primera forma se puede observar en la figura, como la evaluación está creada en una unidad del Ministerio de Finanzas a través de la Dirección de información, seguimiento y evaluación; y en el segundo tipo se puede observar la creación de una institución encargada de la evaluación como es el Instituto Nacional de Evaluación (INEVAL), quien está encargado de evaluar la educación en Ecuador (Figura 2.7. y 2.8.).

Figura 2.7 La evaluación como unidad - Organigrama de la estructura organizacional del Ministerio de Finanzas de Bolivia

Fuente: Ministerio de Finanzas del Estado Plurinacional de Bolivia,(2018).

Figura 2.8. La evaluación como estructura organizacional – Instituto Nacional de Evaluación Educativa del Ecuador

Fuente: Instituto Nacional de Evaluación Educativa del Ecuador (2018).

Según Feinstein et al.,(2016, págs. 41-42) menciona que existen algunas explicaciones para que la evaluación no llegue a institucionalizar, puesto que la evaluación se encuentra relacionado con la planificación y el control. Esta explicación contempla la falta de fondos, la existencia de capacidades limitadas, cuestiones metodológicas, la falta de incentivos. Lo que quiere decir, que la institucionalización de la evaluación en las organizaciones, depende mucho de que estos factores puedan superarse, pero principalmente está relacionado con la creación de una cultura evaluativa como parte de la cultura organizacional, puesto que también el hecho de llevar a cabo una evaluación implica aplicar la teoría administrativa como instrumento de planificación y el control, ya que, a través de ello se podrá conocer en qué situación se encuentra la ejecución de una política, programa o proyecto, y a su vez permitirá comparar entre lo planificado y ejecutado.

Sin embargo, es importante considera que la evaluación tiene tres momentos, como menciona Gomez et al., (2009, pág. 148) un primer

momento relacionado con el diseño o propuesta técnica del Proyecto, un segundo momento relacionado con la ejecución al a que la denomina monitoreo y un tercer momento después de terminar la ejecución del Proyecto, que se denomina evaluación *ex post*, donde el evaluador evalúa los resultados, costos, beneficios del proyecto o programa, Asimismo, según Gavilán et al. (2010, pág. 12), el momento de la realización de una evaluación de un programa o proyecto está relacionado con el ciclo de vida, lo que significa que está relacionado con la evaluación del diseño (evaluación ex –ante), durante la ejecución (seguimiento de la evaluación y a la finalización del Proyecto, después de la ejecución (evaluación ex–post) con las características que ello implica, explicado en el presente libro, en el punto que corresponde al ciclo de vida y evaluación de un programa o proyecto. Por tanto, es importante que las organizaciones institucionalicen la evaluación.

Capítulo III.

El diseño de una evaluación de programas y proyectos

El Capítulo III comprende el desarrollo conceptual del diseño de una evaluación aplicado a políticas, programas y proyectos. En ella, se conceptualiza ¿Qué es el diseño de una evaluación? ¿Qué teorías respalda a la evaluación? ¿En qué consiste la teoría del Programa? ¿En qué consiste la evaluación por criterios? ¿En qué consiste la teoría del cambio? Como, también se explica sobre los enfoques metodológicos de la evaluación, los tipos de diseños de evaluación, los modelos evaluación y las fases de una evaluación.

3.1. Conceptualización y definición del diseño de una evaluación de programas y proyectos

A fin de responder a la pregunta en ¿Qué consiste un diseño?, se puede definir *que el diseño es una actividad que consiste en dar expresión a una forma concebida inmaterialmente*. Esto implica, que el diseño de una evaluación viene antecedido por una teoría que expresa conocer sobre el diseño de la evaluación. Así, la construcción teórica es una forma de diseño en el que las palabras se utilizan como material y en el que se siguen ciertas reglas mentales. Asimismo, un diseño de evaluación es «un plan que fija qué medidas y cuando serán tomadas en el curso de un proceso de evaluación» (Perez, 2000, pág. 321). Por ello, el diseño de una evaluación no será de una sola única manera, sino cada evaluación tiene diferente diseño, que dependerá de las necesidades evaluativas como de las necesidades organizacionales.

En tal sentido, el diseño de una evaluación tiene relación con la evaluabilidad del programa o proyecto, comprende *«considerar en principio y, antes de realizar una evaluación, quienes son sus destinatarios, que información necesitan y cuándo, cómo y para qué se utilizarán los resultados*

y qué fuentes de información y con qué recursos se cuenta para llevar a cabo la evaluación. Las respuestas a estas cuestiones determinarán el tipo de evaluación más apropiada» (Osuna & Marquez, 2000, pág. 5). Es decir, antes de realizar la evaluación es necesario considerar los siguientes aspectos:

1. Identificar a los usuarios de la evaluación.
2. Conocer intereses y motivaciones que hay detrás de la evaluación.
3. Determinar anticipadamente la utilidad de la evaluación.
4. Establecer los objetivos de la evaluación.
5. Determinar qué cuestiones se van a analizar.
6. Con qué tiempo y recursos se cuenta para realizar la evaluación.

Por tanto, bajo esta concepción, el diseño de evaluación de políticas, programas o proyectos, implica desarrollar una actividad dirigida a valorar sus acciones.

3.2. Las teorías del diseño de evaluación de programas y proyectos

Diseñar una evaluación de políticas, programas y proyectos productivos, económicos, sociales y culturales, contempla considerar principalmente dos tipos de teorías. Estas son las más utilizadas y respaldan el diseño y ejecución de una evaluación, como son: la teoría del programa y la evaluación por criterios; esto no significa que no se pueda considerar otras teorías. Así, una tercera teoría que debería tomarse en cuenta en el diseño de una evaluación es la teoría del cambio que se relaciona con la evaluación de impacto.

Claro está, que no existe una sola forma de realizar una evaluación, tampoco el diseñar una evaluación; sin embargo, «conocer que el diseño como una actividad consiste en dar expresión a una forma concebida

inmaterialmente, se diferencia de una teoría, puesto que el mismo da expresión sistemática de palabra y siguiendo ciertas reglas formales, a fin de conocer acerca de algo; sin embargo, unir ambos conceptos permite clarificar como debería de estar diseñada una evaluación y para ello es importante considerar ¿Qué teoría implica y respalda a un programa y proyecto?, es ahí, donde la teoría del diseño expresa en palabras lo que se debe saber sobre el diseño en general, es decir se trata de una construcción teórica que consiste en una forma de diseño donde las palabras se utilizan como material y acompañan ciertas reglas mentales y la teoría son las creencias y supuestos que subyacen a un Programa pueden expresarse en términos de una secuencia de causas y efectos, delimitada en fases» Weiss (1998, pág. 4) citado en Quispe & Arellano (2016, pág 121), lo que quiere decir, que toda evaluación viene o debe ser respaldada por un método de evaluación que sustente la evaluación.

Desde esta perspectiva, como se mencionó, existen dos tipos de teorías que respaldan el diseño de una evaluación, *la primera se trata de la teoría del Programa y la segunda de la evaluación orientada por criterios*, que son las más consideradas en los diseños de una evaluación, y una tercera que puede considerarse como una teoría transversal, *como es la teoría del Cambio*, como se presenta en la Figura 3.1.

Figura 3.1. Tipos de teorías que respaldan el diseño de una evaluación

Fuente: Elaboración propia con base en Quispe & Arellano (2016).

Estas teorías o denominados «métodos de evaluación» (Feinstein et al., 2016, pág. 48) se explica a continuación:

3.2.1. La teoría del Programa

3.2.1.1. Antecedentes de la teoría del Programa

La teoría del Programa como menciona Funnel et al., (2011) tiene su aparición en los años 1959 y 1960, y posteriormente con Suchman (1967) y Stufflebeam (1967), quienes proponen un nuevo modelo de evaluación con base en evaluaciones realizadas a programas de educación, bajo un esquema genérico - teórico del programa, que consiste en aplicar cuatro elementos: contexto, insumos, procesos y productos; y la formulación de una serie de preguntas para responder a cada uno de estos aspectos. Así, este modelo de evaluación, considera bajo una misma categoría, distintos tipos de resultados, poniendo en evidencia un encadenamiento lógico entre tales elementos, siendo este, un factor clave que ayuda a explicar. Así, de esta manera se plantea el uso del experimento, por objetivos y las pruebas de logros estandarizadas, dando origen a su vez a la teoría del cambio.

Sin embargo, Weis (1972) muestra que la teoría del Programa es una noción de cadena de objetivos y un diagrama que contempla objetivos intermedios ubicados entre las actividades y el objetivo último, basado en lo que menciona Fitz- Gibbon & Morris (1996, pág. 1) «la selección de las características de un programa a ser evaluado es determinada por una conceptualización explícita del Programa en términos de una teoría, la cual apunta a explicar cómo un Programa produce los efectos deseados»; además, cuando se trata de evaluar, comprende observar las causalidades del programa o proyectos, puesto que el propósito de la teoría del programa es «identificar los recursos del programa, las actividades y los resultados previstos y especificar las cadenas de asunciones causales vinculando recursos, actividades, resultados intermedios y objetivos finales» (Feinstein et al., 2016, pág. 70).

Por tanto, la teoría del Programa se constituye en una herramienta para la toma de decisiones y un mapa para la formulación de preguntas

evaluativas. Además, considera «supuestos que guían las formas particulares o específicas de cómo se llevan a cabo esas intervenciones y de qué manera se espera que produzcan los cambios esperados» (Donaldson & Lipsey, 2014, pág. 20). Por lo cual, la teoría del Programa refleja el tipo de intervención, que constituye el objeto de la evaluación en sí mismo; como son el programa, el proyecto, la política pública y el logro de los objetivos.

3.2.1.2. El proceso de evaluación basada en la teoría del Programa

Es ese contexto, el diseño de la evaluación basada en la teoría del Programa, llega a constituirse en un «proceso que en primer lugar identifica como funciona la intervención y que resultados pretende obtener construyendo un modelo teórico del Programa y, en segundo lugar, estructurar todo el proceso de indagación a través de dicho modelo teórico, no solo se evalúa los objetivos logrados, sino se pueden identificar los mecanismos causales que han conducido a ellos» (Ligero, 2011. pág. 19). Además, de que el Proceso de evaluación en el marco de la Teoría del Programa, está compuesta por fases como las que se presenta en la siguiente Figura 3.2.

Figura 3.2. El proceso de la evaluación en la teoría del Programa

Fuente: Adaptado con base en Feinstein et al. (2016, pág. 72).

Cada una de estas fases, comprende lo siguiente:

Fase 1. La construcción, reconstrucción o identificación de la teoría del Programa o modelo lógico

Esta fase tiene el objetivo de «identificar, reconstruir el marco teórico que establece las relaciones causales entre las diferentes dimensiones de una intervención» (Feinstein et al., 2016, pág. 72); lo que significa, que es necesario considerar tres dimensiones, como: los resultados, el proceso y los elementos estructurales. En tal sentido cada una de estas dimensiones consiste en:

1. Dimensión resultados. Consiste en determinar ¿Cuáles son los resultados? entendiéndose por resultado a los cambios que se producen en la realidad como producto de la intervención. Según Ligeró (2016) en Feinstein et al., (2016, pág. 72), menciona que existen tres formas de resultados, 1) aquella que está relacionada con los resultados estandarizados, 2) aquellos resultados que están relacionados con los objetivos y 3) aquellos que provocan cambios en la realidad. Lo que establece, si los resultados muestran ¿si está funcionando o no la política, el Programa o Proyecto? Por ello, existe una discusión al respecto. Se menciona que los resultados solo permiten dar un valor, y no explican el porqué de ese valor, es decir se obtiene información sobre los resultados sin preocuparse sobre el proceso de transformación interno que provoca la intervención. Asimismo, muchos autores mencionan que la evaluación de resultados no permite tomar decisiones de mejora, porque no se conoce ¿Cuál es el problema? Desde esta perspectiva la teoría del programa permite emitir un juicio de valor sobre algo puntual, es decir, sobre una parte del programa o proyecto. En ese contexto, a pesar de estas dificultades, esta es muy utilizada y se complementa con el análisis de los procesos.
2. Dimensión de procesos. Esta dimensión de alguna manera completa la anterior dimensión, ya que explica ¿Qué es lo que pasa en el programa o proyecto?; es decir, qué acciones, recursos, personas, decisiones se utilizaron para llegar al resultado, todo esto modelado en un proceso, entendiéndose al proceso como «una secuencia de actividades que genera un valor para los beneficiarios respecto a una determinada situación inicial. A través de una cadena de trabajo se produce algo, ya sea un producto, un servicio, una orientación o un cambio en la población que antes no existía» (Feinstein et al., 2016, pág. 78). Es importante considerar, que no existe un solo tipo de proceso para llevar a cabo las distintas actividades, sino dependerá del tipo y a quienes está dirigido el programa y proyecto; por ello, Weiss (1998, pág. 58) menciona, que elegir el proceso para el Programa consiste en lograr la implementación del programa, definiendo el proceso «como la cadena de asunciones teóricas que vinculan la acción desarrolladas por el programa o el servicio con el

logro final de los resultados», lo que quiere decir, que los resultados dependen de la elección teórica y donde se determinan el método con la que se lograra los resultados y su implementación. Así, el proceso puede representarse en flujogramas, que comprende pasos, que permiten implementar la evaluación del Programa o Proyecto de forma secuencial y temporal, de tal manera que se organicen las distintas actividades hasta lograr el fin u objetivo.

3. Dimensión estructural. De acuerdo con Cohen & Franco (1993, pág. 94) citado en Feinstein et al. (2016, pág. 83) se entiende por estructura «a la organización relativamente estable de distintos tipos de recursos para alcanzar los fines del Proyecto». Entre los recursos necesarios en una estructura, son: los planes, la estructura organizacional, el presupuesto, la naturaleza del staff, la gestión, la localización, el plan de actividades, los métodos de prestación de servicio, la filosofía o principios de operación, los recursos humanos, los propósitos entre otros. Es decir, la evaluación debe considerar todos los elementos administrativos o de gestión, de recursos, tanto, materiales, económicos, humanos, tecnológicos; porque en el momento de la evaluación, es necesario una vinculación entre los recursos y la ejecución del proceso para alcanzar los objetivos. Por lo tanto, la estructura debe programarse, analizarse y evaluarse.
4. La dimensión de la perspectiva sistémica. También es conocida «como evaluación comprensiva» (Greene, 1999, pág. 16). Consiste en vincular las tres dimensiones explicadas anteriormente, a partir de la aplicación de la teoría de sistemas. Se comprende que bajo el enfoque sistémico «el Programa o servicio como un conjunto de elementos articulados e interdependientes entre sí que conforman un sistema» (Feinstein et.al. 2016, pág. 85).

Fase 2. Múltiples perspectivas sobre las teorías que subyacen a una intervención

La evaluación de una política, programa o proyecto, no solo contempla basarse en una sola teoría, sino, a través de varias teorías, ya que la teoría de la evaluación debe ser producto del «concurso de los diferentes

actores implicados... para que sean fieles a la situación real» (Feinstein et al., 2016, pág. 89); esto quiere decir, que la teoría depende de la participación activa de los diferentes actores involucrados como de la aplicación de técnicas e instrumentos de recogida de información.

Las fuentes de recogida de información que se consideran para elaborar la teoría del Programa, pueden ser como: la entrevista con actores claves (recogiendo perspectivas, esquemas y expectativas sobre la intervención), la revisión de la documentación del Programa (revisando como la Programación, los aspectos legales, planes, informes, entre otros), la observación del Programa (observar que y como se está ejecutando la intervención), una revisión bibliográfica sobre las investigaciones y evaluaciones; y considerar las ideas del evaluador o equipo de evaluación.

El uso de estas técnicas permitirá construir una teoría del Programa acorde y que responda a las necesidades evaluativas del programa o proyecto de intervención.

Fase 3. Modelo lógico con perspectiva sistemática

Consiste en ordenar la información considerando el modelo lógico, explicado en acápite de modelo lógico. Sin embargo, es importante comprender que la evaluación el modelo lógico está relacionado con la construcción de varios modelos lógicos tentativos inicialmente, hasta llegar a una que responda a las necesidades evaluativas, a partir de la participación de los distintos actores y del acuerdo y compromiso, hasta contar con un modelo adecuado y pertinente.

Fase 4. Gráfica de la teoría del Programa

Con base en lo anterior, se puede elaborar la teoría del Programa. Para ello, se debe tomar en cuenta el enfoque sistémico, ya que permite reflejar los inputs o entradas, procesos o caja negra y las salidas u *outputs*, como también los *outcomes* o resultados intermedios o finales, los mismos deben estar interrelacionados entre sí, como se presenta en la Figura 3.3.

Figura 3.3. Representación de la teoría del Programa

Fuente: elaboración propia con base en Feinstein et al. (2016, pág. 91).

Este modelo refleja el marco teórico del programa o proyecto, lo que a su vez determinará las variables que se consideran en la evaluación.

Fase 5. Determinación de los aspectos a evaluar

Consiste en determinar ¿Qué variables se evaluarán? La determinación de estas variables, dependerá de cómo fue elaborada y representada la teoría, para que a partir de ello se pueda comprobar las relaciones causales que tienen el programa o proyecto como teoría de Programa. En este punto, es importante mencionar que se puede utilizar como herramienta para la evaluación el marco lógico, a fin de estructurar el diseño de la evaluación de programas y proyectos, ya que permite identificar elementos evaluativos como: los objetivos de la evaluación, los criterios de evaluación y los indicadores de evaluación principalmente; como también, observar los procesos y los resultados a las que pretende llegar el programa o proyecto, para que a partir de ello se identifique las necesidades evaluativas y responder a los objetivos.

Fase 6. Métodos y técnicas

Consiste en determinar qué tipo de técnicas e instrumentos de recogida de información se utilizará para la construcción del modelo. Esta construcción está relacionada con los métodos y técnicas utilizadas en la investigación, como es el diseño (experimental, cuasi experimental, no experimental), el método (deductivo, inductivo), el tipo (exploratoria, descriptiva, causal), las técnicas (observación, entrevista y la encuestas), los instrumentos (las guías de observación, entrevistas y el cuestionario, documental), el enfoque (cualitativo o cuantitativo), modelos económicos, entre otros.

Fase 7. Análisis

Consiste en analizar la información obtenida, ya que el «objetivo de la evaluación de la teoría del Programa es comprobar el modelo lógico establecido» (Feinstein et al., 2016, pág. 95); además, que el análisis de la información debe seguir una secuencia, como:

1. Iniciar con el análisis de los objetivos, donde se identifican relaciones entre los objetivos finales e intermedios, así, por ejemplo, según Feinstein et.al. (2016, págs. 97-98) se pueden presentar casos donde se alcanzaron todos los objetivos intermedios y no el objetivo final, o que se hayan alcanzado el objetivo y también los objetivos intermedios. Por ello, es importante analizar cómo los resultados contribuyen en el logro de los objetivos específicos y a partir de ello en el objetivo final;
2. Analizar el cumplimiento de los procesos y su relación con los resultados, que consistirá en determinar «qué proceso contribuye a los resultados esperados» (Ballart, 1992, pág. 340), esto significa identificar si un proceso implementado de forma correcta contribuye al logro del resultado o de lo contrario, un proceso más implementado no contribuirá al logro de los resultados;
3. Analizar a los elementos estructurales, que consiste en analizar cómo los distintos recursos han contribuido al logro de los resultados; finalmente:

4. El análisis de la cadena causal, que consiste en identificar qué elementos han contribuido al logro de los resultados, considerando la cadena causal de medios y fines es decir de entradas y procesos para lograr los resultados. Así, por ejemplo, puede ocurrir que exista una relación causal entre los elementos de la teoría del Programa y el éxito del Programa; también, puede ocurrir que una relación con una estructura negativa, los procesos puedan ser positivos o negativos y las salidas de igual manera positivas o negativas y los resultados negativos, como se puede observar en la siguiente Figura 3.4.

Figura 3.4. Tipos de análisis de los resultados

Fuente: Feinstein et al. (2016, pág. 99).

El modelo lógico usado en el campo de la evaluación como parte de la teoría del programa, son teorías que «describen como funciona un programa y con qué finalidad» (Kellogg, 2001, pág. 2), que consiste en realizar una programación efectiva y ofrecer oportunidades de aprendizaje, mejor documentación de los resultados y conocimiento

compartido sobre qué funciona y por qué. Así, el modelo lógico es «una herramienta de evaluación beneficiosa que facilita la planificación, implementación y evaluación efectiva de Programas» (Kellogg, 2001, pág. 1); se considera importante su uso en la evaluación de programas y proyectos, porque permite de una «forma sistemática y visual de presentar y compartir su comprensión de las relaciones entre los recursos que dispone para operar su programa, las actividades que planea realizar y los cambios o resultados que espera obtener» (Kellogg, 2001, pág. 1); además, comprende un proceso, donde se muestra cómo funciona el programa o proyecto a través de las distintas actividades programadas como se puede observar en la Figura 3.5..

Figura 3.5. El modelo lógico del Programa o teoría del cambio

Fuente: Adaptado de Kellogg (2001, pág. 1).

En la teoría del Programa, la secuencia de pasos inicia desde: la existencia de *recursos o insumos*; donde, si existen ciertos recursos necesarios para que funcione el programa, entonces se podrá llevar a cabo las *actividades planificadas*; ahora bien, si existe o se puede llevar a cabo las actividades para llegar a proporcionar productos o servicios, entonces existen *productos*. Por lo tanto, se podrán beneficiar de los productos, y se podrán alcanzar los resultados. Finalmente, si los beneficiarios o participantes son beneficiados con los productos o servicios del programa, entonces se podrá esperar que ocurran cambios en los beneficiarios, organizaciones o comunidades, por tanto, se puede esperar un *impacto*.

Así, la teoría del Programa está relacionada con la planificación del Programa, y tiene relación con la implantación y evaluación del Programa, como se puede observar en el siguiente Cuadro 3.1.

Cuadro 3.1. La teoría del Programa en las etapas de un programa o proyecto

Planificación del programa	Implementación del programa	Evaluación del programa
La teoría del programa	Avance del programa	Indicadores de evaluación
<p>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O ASUNTO: Describa el (los) problema(s) que su programa intenta resolver o el (los) asunto(s) que su programa abordará.</p> <p>2. NECESIDADES / ACTIVOS COMUNITARIOS: Especifique las necesidades y/o activos de su comunidad que llevaron a su organización a diseñar un Programa que aborde el problema.</p>	<p>1. PRODUCTOS: Para cada actividad del Programa, identifique qué productos (objetivos de entrega / implementación de servicios) se propone producir.</p> <p>2. RESULTADOS: Identifique los resultados a corto y largo plazo que espera obtener para cada actividad.</p>	<p>1. ÁREA FOCO: De su modelo lógico teórico de Programa, liste los componentes de los aspectos más importantes de su Programa.</p> <p>2. PÚBLICO: Identifique los públicos clave para cada área foco. ¿Quién tiene un interés en su Programa?</p>

Planificación del programa	Implementación del programa	Evaluación del programa
La teoría del programa	Avance del programa	Indicadores de evaluación
<p>3. RESULTADOS DESEADOS (PRODUCTOS, RESULTADOS E IMPACTOS): Identifique los resultados deseados, o visión del futuro, describiendo qué espera lograr al corto o largo plazo.</p> <p>4. FACTORES INFLUYENTES: Liste los factores que usted cree influirán sobre el cambio en su comunidad.</p>	<p>3. IMPACTO: Describa el impacto que anticipa en su comunidad dentro de 7-10 años con cada actividad como resultado de su Programa.</p> <p>4. ACTIVIDADES: Describa cada una de las actividades que planea realizar en su Programa.</p> <p>5. RECURSOS: Describa los recursos o factores influyentes disponibles para respaldar sus actividades del Programa.</p>	<p>3. PREGUNTAS: Para cada área foco y público, liste las preguntas que puedan tener sobre su Programa.</p> <p>4. USO DE LA INFORMACIÓN: Para cada público y pregunta que haya identificado, determine las formas en que usará la información de evaluación.</p> <p>5. INDICADORES: Describa qué información puede recolectarse de cada pregunta que pudiera indicar la situación de su Programa y sus participantes para cada pregunta.</p> <p>6. ASISTENCIA TÉCNICA: Indique la medida de la experiencia en evaluación y gestión de datos de su organización para recolectar y analizar los datos que se relacionan con este indicador.</p>

Fuente: Adaptado de Kellogg (2001, pág. 14).

Esto significa, que la evaluación desde esta perspectiva está relacionada con la planificación y su evaluación en función de la teoría o enfoques que vienen por detrás de un programa o proyecto.

3.2.1.3. Los modelos lógicos o modelos de la teoría del Programa

Autores como Kellogg (2001, pág. 9) menciona que existen tres tipos de modelos lógicos que pueden ser utilizados en la evaluación de Programas o Proyectos, como son: los modelos teóricos, de resultados y de actividades (ver Figura 3.6).

Figura 3.6. Tipos de modelos lógicos

Fuente: Kellogg (2001, pág. 9).

Estos modelos consisten en:

1. Los modelos de tipo teóricos, son los que dan énfasis a la teoría del cambio a fin de identificar ¿Qué ha influido sobre el diseño y plan del programa? Asimismo, permiten responder a preguntas ¿Cómo? ¿Por qué? se crea el programa o proyecto; es decir, permiten describir ¿Cómo inicia un programa? a fin de planificar y diseñar el programa.
2. Los modelos tipo resultados, son los que permiten conectar los recursos y las actividades con los resultados. «Estos modelos a menudo subdividen los resultados e impacto en el tiempo para describir los resultados a corto plazo (1-3 años), largo plazo (4-6 años) e impacto (7-10 años) que pudieran resultar de un conjunto dado de actividades» (Kellogg, 2001, pág. 10). Así también, considera la teoría del cambio y da importancia a las estrategias de evaluación como a la presentación de informes sobre el Programa.
3. Los modelos tipo de actividades, son los que dan mayor importancia al proceso de implementación del Programa.

3.2.1.4. El marco lógico como herramienta de la teoría del Programa

La década de los sesenta y setenta son una época donde se generan las herramientas e instrumentos de gestión, como los diagramas de GANTT, los PERT/CPM, y otras para la toma de decisiones en las organizaciones. También, durante esa época, aparece una herramienta de evaluación propuesta por la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) quien define un nuevo método de evaluación encargada para su diseño a la Consultora FRY & Associates basándose en los informes de *“Research, Evaluation and Planning Assistance Report”* (1961) de la Kennedy Task Force, seguida por el *“Lincoln Report”* (1964) y el *“Bernstein Report”* (*“Report to the Administrator on Improving AID’s Program Evaluation”*, 1967). En 1961 es utilizada por la CEPAL, proceso que duró desde 1969 a 1970 (Calderon, 2008, págs. 7 - 8), llegando a contar con una herramienta denominada «Marco Lógico», que tiene su base conceptual en la teoría de planificación y la gestión por objetivos:

1. **La teoría de la planificación empresarial**, comprende que la

«planificación es un análisis de la información relevante pasada y presente, junto con la previsión de la posible o probable evolución futura en vista de lo cual puede establecerse un curso de acción (plan) que conduzca a la empresa a lograr sus fines a través del logro de un conjunto de objetivos establecidos... por tanto, planificar es decidir con antelación que se desea conseguir, qué debe hacerse para lograrlo, cómo, dónde, quién, y cuándo se hará» (Calderón, 2008, pág. 8). Asimismo, la planificación está relacionada con el control, y esto a su vez con el logro de los objetivos.

2. **La gestión por objetivos**, considera importante el logro de los objetivos organizacionales, y entiende que los «objetivos son las situaciones futuras a la que pretendemos aproximarnos... es una situación concreta que la empresa pretende alcanzar dentro de un determinado periodo de planificación» Koontz, O'Donnell y Weihrich (1985) citado en Calderón (2008, pág. 10). Lo que significa, que toda organización debe definir, ¿Qué se pretende lograr? y ¿Cuándo?, los que deben ser operativizados a través de metas.

En ese contexto, el marco lógico se define como «una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, evaluación y ejecución de Proyectos» (BID, 1997) (Calderon, 2008, pág. 8); asimismo, esta herramienta puede «utilizarse en todas las etapas del Proyecto. En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los Programas país, en la preparación del diseño de los Proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los Proyectos, en la implementación de los Proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los Proyectos» (Ortegón et.al., 2015 , pág. 13).

Según Ortegón et al., (2015, pág. 15-16) la metodología del Marco Lógico, consiste en la aplicación de dos fases: 1) *la identificación del problema* (comprende elementos como: el análisis de involucrados, el análisis de problema, análisis de objetivos, identificación de alternativas de solución al problema, selección de la alternativa óptima, estructura analítica del Proyecto) y; 2) *el diseño de la planificación o marco lógico*,

que comprende elementos como: fin, propósito, actividades, supuestos y recursos, como se puede observar en el siguiente Cuadro 3.2.

Cuadro 3.2. Componentes del marco lógico – fases

Fases de identificación del problema		Diseño de la planificación o marco lógico	
Elementos	Significado	Elementos	Significado
Análisis de involucrados	Consiste en estudiar a las personas, grupos o instituciones vinculados con el Programa o Proyecto, donde se debe considerar, el interés de los beneficiarios directos o indirectos, los roles, la posición, entre otros.	Fin	Es el objetivo general, es el objetivo estratégico o a largo plazo a cuyo logro el Proyecto contribuye, pero que está más allá de su alcance directo. Es una descripción de solución a nivel superior.
Análisis de problemas	Consiste en identificar el problema que se desea intervenir, a partir de una metodología participativa para identificar problema, causas, y efectos.	Propósito	Son los objetivos específicos, se trata de objetivos propios del Proyecto en cuestión, pretenden lograrse a corto y medio plazo mediante la ejecución de las actividades y los resultados o frutos que se derivan de las mismas. Es donde se describe el efecto directo o cambios de comportamiento o resultado esperado al final de la ejecución del Programa o Proyecto en un determinado período.

Fases de identificación del problema		Diseño de la planificación o marco lógico	
Elementos	Significado	Elementos	Significado
Análisis de objetivos	Consiste en describir la situación futura a la que se desea llegar.	Resultados	Denominados componentes. Son los productos concretos y tangibles que pretendemos obtener con las actividades del Proyecto. Su realización debe garantizar directamente la consecución del Objetivo/s Especifico/s.
Identificación de alternativas de solución al problema	Consiste en priorizar la solución más adecuada al problema.	Indicadores	Consiste en establecer criterios de éxito cualitativos y cuantitativos, es decir, los denominados indicadores: instrumentos que nos permiten constatar en qué medida se han logrado los objetivos y resultados. Para que un indicador resulte eficiente debe resultar objetivamente medible y verificable y debe contener metas precisas que posibiliten evaluar objetivamente que dicho objetivo se ha logrado.
Estructura analítica del Proyecto	Consiste en definir el propósito, los productos y las actividades que se desarrollaran. Esta debe estar plasmada en la matriz de marco lógico.	Insumos y medios	Consiste en considerar los recursos humanos, financieros y materiales.

Fuente: Elaboración propia con base en Ortegón et al. (2015, pág. 15-16).

El marco lógico tiene una estructura básica que representa una relación lógica vertical u horizontal compuesta por el objetivo, indicadores y medios de verificación; una lógica vertical a fin de observar el vínculo existente entre el fin, propósito, componentes y actividades y; los supuestos o riesgos del programa o proyecto, como se presenta en el Cuadro 3.3. y 3.4.

Cuadro 3.3. Estructura del Marco Lógico

Resumen Narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	←		
Propósito	←		→
Componentes	←		→
Actividades			→

Fuente: Ortigón, Pacheco, & Prieto (2015 , pág. 25).

Cuadro 3.4. Matriz del marco lógico

Jerarquía de objetivos (Lógica de la intervención)	Preguntas relativas al desempeño e indicadores (Indicadores objetivamente verificables)	Mecanismo de seguimiento (Medios de verificación , fuentes de información)	Supuestos y riesgos
FIN (Objetivo general, objetivo global, objetivos de desarrollo) El objetivo a largo plazo, el cambio de situación o la mejora de la situación a los que el proyecto está contribuyendo.	Preguntas relativas al desempeño e indicadores a nivel del fin o impactos.	Cómo se reunirá la información necesaria.	Para la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

Jerarquía de objetivos (Lógica de la intervención)	Preguntas relativas al desempeño e indicadores (Indicadores objetivamente verificables)	Mecanismo de seguimiento (Medios de verificación, fuentes de información)	Supuestos y riesgos
PROPÓSITO (Situación final esperada por el proyecto) Alude a los cambios generales que deberían registrarse como consecuencia del proyecto. Es el objetivo que da razón a la intervención.	Preguntas relativas al desempeño e indicadores para el propósito.	Cómo se reunirá la información necesaria.	Supuestos en la transición del propósito al fin.
RESULTADO Efectos mensurables o no mensurables, previstos o no previstos que contribuyen al logro del propósito.	Preguntas relativas al desempeño e indicadores para cada resultado.	Como se reunirá la información necesaria.	Supuestos en la transición de los productos a los propósitos.
ACTIVIDADES Medidas adoptadas por el proyecto que son necesarias para la consecución de los resultados.	Son los recursos necesarios no los indicadores de actividades.		Supuestos en la transición de las actividades a los productos.

Fuente: Adaptado de FIDA (2002).

Finalmente es importante resaltar, que la aplicación del marco lógico¹⁷ como una herramienta de la teoría del Programa, es importante, porque facilita desarrollar el diseño de la evaluación como su ejecución; y permite desarrollar principalmente la evaluación ex-ante de un programa o proyecto. Claro está, que esto no significa que solo puede ser utilizado en esta fase, sino también en las evaluaciones de las distintas etapas del ciclo de vida del programa o proyecto, ya que contribuye en la determinación del propósito y necesidades informativas. Además, permite utilizar la teoría del Programa.

Programa o proyecto, ya que contribuye en la determinación del propósito y necesidades informativas. Además, permite utilizar la teoría del Programa.

3.2.1.5. Aplicación de la teoría del Programa

Es importante preguntarse ¿Por qué se debe utilizar la teoría del Programa para el diseño y ejecución de una evaluación?; distintos expertos mencionan que el modelo lógico es una manera de garantizar el éxito del programa. El uso de un modelo lógico a lo largo del programa, ayuda a organizar y sistematizar las funciones de planificación, gestión y evaluación del programa; así, en la función de evaluación del programa y la presentación de los informes estratégicos, permite la presentación de información sobre el avance hacia las metas. En tal situación, la aplicación de la teoría del Programa implica la definición de un tipo de modelo lógico, ya sea por tipo de resultados, por tipo de actividades o por tipo de teorías.

Esta definición como se mencionó anteriormente estará en función a las necesidades de evaluación y el objetivo de la evaluación del programa o proyecto. Por tanto, se puede «elegir el modelo que mejor se adapte al programa y entregue información que necesite» (Kellogg, 2001, pág. 13). Sin embargo, es importante considerar en el momento de aplicar la teoría del Programa en el diseño y ejecución de una evaluación, el marco lógico.

¹⁷ Se recomienda para ampliar su conocimiento sobre la herramienta del Marco Lógico revisar documentos de la CEPAL, (Calderon, 2008), (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015)

En ese contexto, la evaluación orientada por la teoría del programa «dirige las reflexiones de mejora hacia los pasos concretos en la cadena causal. Esto permite conocer y consolidar cadenas causales exitosas, construir conocimientos sobre la intervención o cambios aquellos supuestos tanto de la implementación como de los resultados que no están funcionando» (Feinstein et al., 2016, pág. 88).

3.2.2. La evaluación orientada por criterios

3.2.2.1. Conceptualización de la evaluación por criterios

La evaluación por criterios a diferencia de la teoría de Programas, consiste en «someter a un examen al Programa y lo valora con relación a ciertos criterios establecidos, para poder emitir un juicio basado en estándares, cuando se alcanza el estándar se considera logrado el criterio» (Ligero, 2011, Pág. 5). Bustelo (2010) citado en Feinstein y otros (2016, pág. 50) menciona que un «criterio es una definición sobre la situación deseables u óptima de un proyecto en una determinada parcela de la realidad». Así, desde este modelo teórico, la evaluación se basa en el uso o definición de criterios de evaluación, principalmente relacionadas con la eficiencia, eficacia y efectividad entre otros para la elaboración y ejecución de la evaluación.

3.2.2.2. El proceso de la evaluación por criterios

Este modelo teórico, contempla una serie de pasos que según Feinstein et al., (2016, pág. 50) y Ligero (2011) constituyen las fases del proceso de la evaluación por criterios (ver Figura 3.7).

Figura 3.7. Fases de la evaluación orientada por criterios

Fuente: Adaptado según Feinstein et al. (2016, pág. 50) y Ligeró (2011).

Cada una de estas fases, consiste en:

1. Fase 1. Elección entre modelos pre ordenados o modelos ad hoc

Permite elegir entre un pre modelo de evaluación ordenada o estandarizada, donde las cuestiones a evaluar están previamente establecidas y; una evaluación ad hoc, donde la evaluación se elabora en función a las necesidades de los diferentes actores. Sin embargo, cualquiera fuera el modelo, durante el proceso de evaluación nacen los criterios, indicadores y las preguntas evaluativas.

Una de las características de estos modelos es «utilizar un mismo formato para evaluar las intervenciones, sea cual sea la evaluadora y esté donde esté la acción. Unifican el lenguaje y disipan incertidumbres sobre como acometer el trabajo, sobre todo en las primeras fases, ya que solo hay que disponer los criterios preestablecidos y los mecanismos que proponga el método» (Feinstein et.al., 2016, pág. 51). Estos modelos

pueden ser utilizados por su grado de adaptabilidad en diferentes lugares y con diferentes actores, aunque muchos autores mencionan que utilizar criterios estandarizados, pueden traer problemas; sin embargo, la identificación y uso de criterios estandarizados en todos los programas o proyectos no significa que solo se usen esos criterios estandarizados y generalizados; sino también, está sujeto a la creación de nuevos criterios o criterios complementarios, «como la que propuso el Ministerio de Asuntos Exteriores de España» (MAP, 2007, pág. 57).

2. Fase 2. Identificación de fuentes y actores claves

Esta fase consiste en identificar «los distintos *Stakeholders* que podrán tener diferentes esquemas y valores» (Stake, 2006) en Feinstein et al., (2016, pág. 53). Los *stakeholders* están compuestos por los distintos actores y agentes que intervienen en una política, Programas o Proyecto. De acuerdo con Monier (1992) y Feinstein et al., (2016, pág. 53), existen tres sub sistemas de actores de los cuales se puede recoger información, como: el subsistema de la legitimidad (compuesta por actores claves, con legitimidad política, jurídica o científica); el subsistema de acción (compuesta por actores que implementan la política, Programa o Proyectos); el sub sistema de reacción (compuesta por actores sociales, como los beneficiarios); el subsistema de equipo de evaluación (compuesta por el equipo de evaluadores); y el subsistema de comunicación institucional (compuesta por la documentación institucional, como: la programación, publicaciones, producciones, registros).

3. Fase 3. Extracción de las necesidades informativas

Esta fase consiste en identificar las necesidades informativas, entendiéndose como «los requerimientos que cada actor tiene en relación a la evaluación. El objetivo de esta fase es detectar las necesidades de información de los actores. Se aplican técnicas de recogida de información y de análisis realizado un primer trabajo de cambo» (Feinstein et.al. 2016, pág. 55).

Comprende dos fases, que deben ser consideradas para recoger las necesidades de información evaluativas, como son la «fase divergente y la fase convergente» (Stufflebeam; Shinkfield, 1995); y cada una de ellas consiste en lo que se presenta en el Cuadro 3.5.

Cuadro 3.5. Fase divergente y convergente en la recopilación de necesidades informativas o evaluativas

Fase divergente	Fase convergente
Recopilación de todas las posibles necesidades de información.	Es la depuración de las preguntas previas realizadas en la etapa anterior.
Utilización de distintas fuentes de información.	Selección de preguntas que respondan a los criterios
La función del evaluador es extraer preguntas con los criterios estandarizados.	Se debe priorizar las preguntas en función a criterios de certidumbre.
Formulación de preguntas de evaluación .	Se constituye en la estructura de la evaluación.
No se deben plantear indicadores.	

Fuente: Elaboración propia con base en Feinstein et al. (2016, pág. 57).

4. Fase 4. Operacionalización

Consiste «en un proceso deductivo, que, desde los criterios, va estableciendo los subcriterios (preguntas), indicadores y sus correspondientes fuentes de información...Su finalidad es obtener información, que de forma sistematizada y coherente permita establecer en cada uno de los criterios un enjuiciamiento sobre el Programa» (Feinstein et al., 2016, pág. 57); ello implica, que la operacionalización debe realizarse bajo dos tipos de fases:

1. El trabajo vertical: definición de los criterios y preguntas. Consiste en formular preguntas denominadas sub criterios, donde se explicita los criterios de evaluación. Es decir, que a través de las preguntas de evaluación se podrán definir los criterios de valuación.
2. El trabajo horizontal: definición de indicadores y fuentes: Consiste en la formulación de indicadores, donde el indicador permite

medir el concepto definido; lo que quiere decir, que la definición de indicadores permitirá medir el criterio de evaluación.

3.2.3. La teoría del Cambio

3.2.3.1. Aspectos generales de la teoría del Cambio

La teoría del Cambio, es otro modelo de teoría que respalda el diseño de una evaluación. Tiene su base en la lógica y la cadena de resultados. Es una herramienta para el desarrollo de soluciones de problemas sociales complejos, está relacionado con un objetivo a largo plazo. Se entiende por teoría del cambio como aquello que «explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización» (Rogers, 2014, pág. 1).

Se puede desarrollar la teoría del cambio cuando los objetivos y las actividades se pueden identificar y planificar y cuando el programa o proyecto se adapte a los nuevos problemas; por tanto, la teoría del cambio permite «determinar cuál es la situación actual (en términos de necesidades y oportunidades), qué situación se pretende alcanzar y qué hay que hacer para efectuar la transición entre una y otra. De ese modo, se trazan metas más realistas, se aclaran las responsabilidades y se acuerda una visión común sobre las estrategias que deben aplicarse para lograr las metas» (Rogers, 2014, pág. 2), es decir, es «un ejercicio de visualización creativa, un conjunto de supuestos y proyecciones, un enfoque de pensamiento –acción, un mapa semiestructurado de cambio y una herramienta de procesos» (Iñigo, 2010, pág. 4), lo que significa, que un programa o proyecto puede considerar la teoría del cambio cuando desee analizar y proponer acciones que confluyan a un cambio que transforme una situación anterior a una nueva plasmada a la finalización, en otras palabras lograr un cambio en los beneficiarios a partir de la aplicación de un programa o proyecto.

3.2.3.2. El proceso de la teoría del Cambio

Iñigo (2010, págs. 9-11) menciona que el proceso de la teoría del cambio implica cuatro fases, como son: satisfacción, negociación, confusión y renovación (ver Figura 3.8).

Figura 3.8. Fases del proceso de la teoría del Cambio

Fuente: Adaptación con base en Iñigo (2010, págs. 9-11)

Donde, cada fase implica, los siguientes aspectos:

1. **Fase de satisfacción (competencia inconsciente)**, se da cuando las personas que intervienen en el Programa o Proyecto no creen pertinente o necesario cambiarlos; por tanto, la organización es equilibrada.
2. **Fase de negociación (incompetencia inconsciente)**, se da cuando se percibe que algo no está funcionando y que esta no permite avanzar hacia una nueva situación.
3. **Fase de confusión (incompetencia consciente)**, se da cuando los actores están motivados a entrar en una dinámica de cambio después de lograr la fase de negociación.
4. **Fase de renovación (competencia consciente)**, se da cuando las personas están conscientes y aceptan los cambios.

Asimismo, la teoría del cambio implica seguir unos pasos que son:

1. Identificar un objetivo a largo plazo.
2. Realizar un mapeo a las previas para lograr el objetivo.

3. Identificar las intervenciones que se implementara.
4. Desarrollar indicadores para la evaluación.

Así, la teoría del cambio permitirá principalmente contar con diseño de evaluación que contemple los cambios que provocó la ejecución de un Programa o Proyecto.

3.2.3.3. Tipos de cambios que considera la teoría el Cambio

Según Iñigo (2010, pág. 6) los tipos de cambio dependen de cómo el entorno influye en los cambios que se producen con la ejecución de un programa o proyecto. Estos cambios pueden ser:

- 1) Emergentes**, cuando se dan como consecuencia de los cambios inesperados o no planificados;
- 2) Transformativo**, cuando se da la liberación de relaciones, mentalidad, instituciones que obstaculizan la probabilidad de efectivizarse en nuevas realidades justas y equitativas en términos de tipo político, social y económico;
- 3) Projectables**, cuando se basa en problemas simples o complicados que pueden resolverse a través de Proyectos.

Ahora bien, estos cambios que se puedan lograr con la ejecución de un programa o proyecto serán relevantes cuando permitan una transformación de estructuras e instituciones. Por lo que, a la hora de diseñar una evaluación será de suma importancia identificar ¿Qué tipo de cambio busca el programa o proyecto? para que partir de ello, identificar los criterios de evaluación.

3.3. Aplicación de los modelos teóricos para el diseño de la evaluación de programas o proyectos

Una vez explicado en qué consiste cada uno de los enfoques teóricos en la cuales debe basarse el diseño y la evaluación de una política, programa o proyecto, es importante puntualizar que los dos primeros enfoques teóricos de la evaluación a la hora de ser utilizadas de manera particular, estas tienden a tener dificultades, como en el caso de la evaluación por criterios, al basarse en criterios estandarizados, esta evaluación es parcial, solo se basan en resultados; por tanto, puede existir problemas con los objetivos, y también con los valores estandarizados, donde el enjuiciamiento no puede ser comprendido, ya que proporciona una valoración sumativa.

Así, por ejemplo, se considera que «la teoría del Programa implica comprender las causas que provocan los resultados de la intervención, es decir se intenta conocer por qué se ha llegado a esos resultados y la evaluación por criterios, llegar a juicios de valor y proponer recomendaciones y lecciones aprendidas, lo que da lugar a la rendición de cuentas y por ende viene la responsabilidad. Esto no requiere de una comprensión previa para emitir juicios, sino se basa en el diseño previo»; por tanto, en la práctica, el diseño y la ejecución de la evaluación por criterios, permite un enjuiciamiento, llegar a las conclusiones y recomendaciones basado en valores obtenidos en los criterios de evaluación. También es importante remarcar que “la combinación de los dos criterios más importantes puede permitir llegar a realizar una adecuada evaluación que responda a las necesidades de evaluación como a los objetivos de la evaluación, es decir integrar ambos modelos de evaluación en uno solo sería pertinente ya que permitiría lograr efectivizar los resultados de una evaluación» como mencionan Quispe & Arellano (2016, pág. 122).

En tal sentido, a fin de subsanar las debilidades mencionadas en el presente libro se propone la integración de los dos enfoques teóricos, explicados en el punto 4.1.4.

3.4. Enfoques metodológicos para el diseño de una evaluación de programas y proyectos

La teoría de la Evaluación conlleva utilizar distintos diseños metodológicos para diseñar la evaluación de un programa o proyecto; así, según Perea (2003, pág. 45) existen tres enfoques metodológicos para la evaluación y también para el diseño de la evaluación, como se puede observar en el Cuadro 3.6.

Cuadro 3.6. Enfoques metodológicos

Metodología según los métodos de evaluación	Metodología según la evaluación del impacto	Metodología según los enfoques
Evaluación cuantitativa	Enfoque Top - down	Enfoque inductivo
Evaluación cualitativa	Enfoque bottom - up	Enfoque deductivo
Evaluación del enfoque participativo		Enfoque hipotético

Fuente: Elaboración propia con base en Perea (2003, pág. 45).

Donde,

1. El enfoque metodológico según los métodos de evaluación, comprende:

1. *La evaluación cuantitativa*, que consiste en el manejo del análisis estadístico y donde los resultados son generalizables. Se basan los resultados, en el punto de vista del evaluador;
2. *La evaluación cualitativa*, que consiste realizar un análisis de contenido. Donde los resultados son limitados en su generalización y, el resultado responde a los puntos de vista de los actores; y
3. *El enfoque participativo*, que consiste en realizar un análisis de contenido, donde los resultados son concretos, y se basa en el punto de vista del evaluador como de los stakeholders.

Asimismo, desde este enfoque se puede utilizar la metodología de la evaluación de impactos.

2. El enfoque de la metodología de la evaluación de impactos, consiste en el uso de la programación matemática sobre los efectos en los usuarios; sin embargo, según la OECD, esta metodología tiene dos enfoques:

1. *El enfoque Top –down*, que significa de arriba abajo, esta permite realizar una evaluación de impacto total y efecto neto de intervención y;
2. *El enfoque botton–up* que significa de abajo a arriba, sirve para analizar las relaciones de causalidad y determinar el impacto a partir de la recolección de información por parte de los beneficiarios del Programa o Proyecto.

También, como parte de este enfoque, se pueden utilizar aquellas que están relacionadas con la metodología de la investigación.

3. El enfoque de la metodología de la investigación científica, como son:

1. *El enfoque inductivo*, que consisten en utilizar métodos cualitativos que permiten explorar y descubrir la lógica de las relaciones causales.
2. *El enfoque deductivo*, que consiste en usar métodos cualitativos que parten de lo general para llegar a particularizar.
3. *El enfoque hipotético - deductivo*, que permite utilizar técnicas cuantitativas para la determinación de variables e hipótesis.

El uso de uno o más de los métodos, dependerá de las necesidades informativas de la evaluación, ya que cada uno de los Programas o Proyectos son diferentes y tienen sus propias particularidades; por tanto, la evaluación también será diferente.

3.5. Tipos de diseño de evaluación de programas y proyectos

Distintos autores mencionan que se pueden diseñar una evaluación con diferentes objetivos al margen de la teoría que subyace cada uno de los diseños de evaluación, estas pueden ser: prefijados, emergentes, sumativas, formativas, cada una de ellos con sus propias características, como las que se resume en el siguiente Cuadro 3.7.

Cuadro 3.7. Tipos de diseños de evaluación de programas y proyectos

Tipo de diseño de evaluación	Características	Objetivos
Diseños prefijados	<ul style="list-style-type: none"> -Requiere que los objetivos de la evaluación estén claramente definidos y fijados con anterioridad a la ejecución del Programa. -La evaluación está estructurada, pero sujeta a reajustes. -Los datos son de tipo cuantitativo. 	Mostrar información sobre el logro de los objetivos en la ejecución del programa.
Diseños emergentes	<ul style="list-style-type: none"> -Son aquellas evaluaciones que se adaptan a las necesidades e intereses de los participantes. - No es necesario que los problemas ni los objetivos sean especificados inicialmente. -Permiten cambios continuos de los objetivos. 	Mostrar información sobre el logro de los objetivos en la ejecución del programa.

Tipo de diseño de evaluación	Características	Objetivos
Diseños formativos	<ul style="list-style-type: none"> - Se formula desde la organización. - Considera importante la utilidad para los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona retroalimentación del funcionamiento del Programa o Proyecto para favorecer e incorporar cambios que contribuyan a mejorar la ejecución y logro de resultados. - Tiene el objetivo de lograr una mejora del Programa o Proyecto.
Diseños sumativos	<ul style="list-style-type: none"> - Está relacionado con la terminación del proceso de inversión. - Esta evaluación puede ser realizada desde fuera de la organización. - Es importante la credibilidad externa. - El evaluador debe ser externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona información sobre los resultados obtenidos, como estas satisficieron las necesidades de los beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia con base en Tejedor (2000), Carballo (1990).

Considerar los distintos tipos de diseños explicados en el cuadro, permitirá fijar si la evaluación responde a los objetivos prefijados, emergentes, sumativas o formativas de la organización. Por tanto, el uso de uno o más de los distintos tipos de diseño de evaluación, dependerá del objetivo que persigue el proyecto, programa y Política.

3.6. Modelos de evaluación de programas y políticas

El diseñar una evaluación no solo comprende considerar los tipos de diseño de evaluación que pueden ser usados; sino también, depende del tipo de modelo de evaluación. La teoría de la Evaluación, muestra que existen diferentes modelos de evaluación del programa o proyecto, por ejemplo: Rossi y Cols (1979) mencionan la evaluación comprensiva, Scriven (1972) la evaluación libre de objetivos, Arrow (1979) y Alvira

(1983) de la evaluación sistémica, Deuschler (1984) de la evaluación sin límites, Scriven (1985) de la evaluación multi-campo, multi disciplinario y multinivel, Chen y Rossi (1981,1984) de la evaluación multi- objetivo y dirigidas por la teoría, Wholy (1977) de la evaluación formativa y sumativa y de la evaluación de la evaluabilidad.

Sin embargo, existen otros modelo de evaluación, como: los modelos por objetivos (Tyler, 1930); el modelo experimental y cuasi experimental (Cambel & Sanley, 1963); el modelo centrada en el cliente (Stake, 1967); el modelo centrada a los usuarios o beneficiarios o libre de objetivos (Scriven, 1967); el modelo orientada a la toma de decisiones o modelo CIPP (Stufflebeam, 1967); el modelo orientada a la utilización (Oatton, 1978); el modelo de negociación o modelo constructivista (Cuba & Lincon, 1982), entre otros autores. Estos modelos se explican en el Cuadro 3.8.

Cuadro 3.8. Modelo de evaluación

Modelo de evaluación	Objetivo	Metodología	Autores	Época
Modelo por objetivos	Medición del cumplimiento de los objetivos.	Ordenar los objetivos jerárquicamente. Recopilar información. Comparar entre lo planificado y ejecutado.	Tyler	1930
Modelo experimental y cuasiexperimental	Demostración de lazos causales entre variables independientes y variables dependientes.	Experimento. Series temporales. Grupos de control.	Campbell & Stanley 1963	

Modelo de evaluación	Objetivo	Metodología	Autores	Época
Modelo centrado en el cliente	Inclusión de juicios valorativos	Examen base. Descripción. Valoración.	Stake	1967
Modelo centrado en los usuarios / beneficiarios o libre de objetivos	Juicio de valor para la población beneficiaria	Medición del logro de los objetivos. Medición de los efectos. Medición de las necesidades.	Scriven	1967
Modelo orientado a la toma de decisiones. Modelo CIPP	Tener base para la toma de decisiones	Información de necesidades. Información sobre objetivos. Análisis de contexto, inputs, proceso y productos. CIPP)	Stufflebeam	1967
Modelo orientado a la utilización	Ofrecer información a los interesados y responsables	Método participativo. Método cualitativo y cuantitativo	Patton	1978
Modelo de negociación de implicados. modelo constructivista	Negociar procesos	Negociación. Análisis de actores	Cuba & Lincon	1982

Fuente: Elaboración con base en González (2005, pág. 91).

Así, los modelos más utilizados en la evaluación de programas y proyectos son: la evaluación orientada hacia los objetivos, la evaluación orientada al valor o juicio y la evaluación orientada a los contenidos. Cada una de ellas tiene diferentes características, como:

1. **El modelo de evaluación orientado hacia los objetivos**, se caracteriza porque pretende comprobar si los objetivos se han logrado cumplir.
2. **El modelo orientado hacia contenido**, se caracteriza por comprobar si las metas de contenidos son los fines a conseguir.
3. **El modelo orientado al juicio de valor**, se caracteriza por dar un valor al Proyecto.

El uso de uno de estos modelos o la combinación entre ellas dependerán de los objetivos y las necesidades de evaluación de un Programa o Proyecto.

3.7. Las fases de la evaluación de programas y proyectos

El diseño de una evaluación y su posterior ejecución, implica aplicar distintas fases o etapas; así, según distintos autores, mencionan que la evaluación tiene tres fases para su ejecución que estarían relacionados con las fases del ciclo de una evaluación, como son: el diseño de la evaluación, el desarrollo del estudio de la evaluación y la comunicación, como se puede observar en el Cuadro 3.9.

Cuadro 3.9. Las fases de una evaluación

Fases	Características	Preguntas clave
FASE 1. Diseño de la evaluación: Consiste en dar respuesta a una serie de preguntas clave	Identificar la motivación para evaluar	¿Por qué evaluar? Se define la motivación, se identifica los propósitos, funciones y utilidad de la evaluación
	Seleccione el objeto	¿Qué evaluar? Es identificar el objeto de la evaluación, donde se selecciona que programas o proyectos se evaluará.
	Definir qué tipo de preguntas de evaluación	¿Qué información se recogerá? Se trata de realizar las preguntas de evaluación.
	Elegir el tipo de evaluación y estimar el presupuesto	¿Cómo se va a evaluar? Se debe elegir qué tipo de evaluación se realizará, que presupuesto se asignará, cuanto tiempo implicará la evaluación y se definirá los criterios de evaluación.
		¿Qué tipo de técnicas se utilizará?
		¿Para quién se evalúa? Se definirá si evaluará un agente externo o interno.
		¿Cuándo se evalúa?
	Seleccionar al equipo evaluador	¿Quién evaluará?
	Redactar los términos de referencia	

Fases	Características	Preguntas clave
FASE 2. Desarrollo del estudio de la evaluación: Consiste en iniciar y ejecutar la evaluación.	Establecer el plan de trabajo definitivo. Gestionar el desarrollo del plan de trabajo (informe final).	¿Cómo se debe gestionar la evaluación? Se considera definir las tareas, actividades y roles que debe desempeñar la organización a fin de ejecutar la evaluación. Implica la elaboración del plan de trabajo y la gestión de la evaluación.
FASE 3. Comunicación de los resultados e incorporando lecciones: Consiste en satisfacer las expectativas de la evaluación y dar a conocer.	Comunicar los resultados de la evaluación. Incorporar las lecciones de la experiencia.	¿Con qué se comunicará los resultados? La comunicación debe garantizar la transparencia del procedimiento y debe informar a los distintos stakeholder.

Fuente: Elaboración propia con base en Vasco (2015, pág. 29); González; Osuna (2007, pág. 35).

Lo que quiere decir, cualquiera sea el tipo de evaluación que se diseñe, este debe pasar por las tres fases o etapas mencionadas en el cuadro; ya que, si se ejecutan las tres etapas o fases, se podrán lograr los objetivos de la evaluación de un programa o proyecto y obtener resultados de la evaluación; como también, emitir juicios de valor que permita tomar medidas correctivas a la gestión de la evaluación.

Capítulo IV.

El proceso del diseño de la evaluación de programas y proyectos

El capítulo IV comprende el desarrollo del proceso de diseño de evaluación, ello implica responderá preguntas ¿Cuál es el proceso para diseñar la evaluación?, ¿Qué modelos existe? ¿Qué tipo de diseños se aplicará en la evaluación de un programa o proyecto como también de una política? En ese contexto, se da énfasis en el diseño integral de la evaluación, como propuesta, considerando que los dos enfoques teóricos explicados en el capítulo anterior, serán integrados para diseñar una evaluación que responda a las nuevas necesidades evaluativas surgidas en las organizaciones y en los beneficiarios. Asimismo, el capítulo, explica cada una de las fases que comprende el proceso de diseño de una evaluación.

4.1. Aspectos conceptuales sobre el proceso del diseño de evaluación de programas y proyectos

4.1.1. ¿Para quién se realiza la evaluación?

A la hora de diseñar la evaluación, es importante determinar ¿Para quién se realiza la evaluación?, como respuesta a esta pregunta, se debe identificar quienes son los agentes de evaluación; es decir, quienes solicitan una evaluación y cuáles son las necesidades de información o evaluación. Según los resultados de las distintas evaluaciones realizadas y los mencionados por los distintos autores, ¿Quiénes desean una evaluación? son: los gerentes de las organizaciones, los gerentes de los programas o proyectos, los ejecutores de los programas o proyectos, los beneficiarios de los programas o proyectos, los financiadores de los programas o proyectos y la sociedad en general, denominados en la teoría de la evaluación, los *stakeholders* (agentes y actores).

Esto determina, que la evaluación debe responder tanto a las necesidades de los gestores de los programas o proyectos como también de las personas involucradas en la ejecución. Por tanto, el evaluador debe atender tanto las necesidades de información de los tomadores de decisiones; como, de los beneficiarios de un programa o proyecto.

4.1.2. ¿Quién realiza la evaluación?

También al margen de definir ¿Para quién se realiza la evaluación? es importante definir ¿Quién debe realizar la evaluación? Muchos autores recomiendan que la evaluación debe estar realizada por un equipo experto en evaluación con diferentes especialidades, que podrán responder a las necesidades evaluativas del programa o proyecto. Estos equipos evaluadores pueden ser externos o internos a la organización.

Así, desde esta perspectiva, un evaluador tiene la función de proporcionar un plan de evaluación, que incluya estrategias que busquen la participación y el involucramiento de todos los *stakeholders* que están relacionados con los programas o proyectos, para que, a partir de ello, se ejecute la evaluación y no encuentre dificultades, sino que exista un compromiso y cooperación en la evaluación y lograr de esta manera resultados de la evaluación que tengan una alta calidad y confiabilidad.

4.1.3. Modelos de procesos de diseño de evaluación

Autores como Arias (2010), Fernández & Martínez (1996), González & Osuna (2007), Perea (2003), Pérez (2000), Bustelo, & Ligerio (2006) entre otros, utilizan en las evaluaciones que desarrollan distintos modelos de procesos de diseños, como se puede observar en el Cuadro 4.1; sin embargo, los pasos que comprenden cada uno de los procesos, a pesar de que inicialmente muestran diferencias, al final en el fondo tienen similitudes.

Cuadro 4.1. Modelo del proceso de diseño de evaluación

Pasos del proceso de diseño de evaluación Autores analizados						
Arias (2010, pág. 32)	Fernández & Martínez (1996)	González; Osuna (2007)	Perea (2003, pág. 37)	Pérez (2000, págs. 276-283)	Bustelo, y Ligero (2006).	
Motivación para evaluar	Supuestos previos o preliminares	Motivación para evaluar ¿Por qué y para que evaluamos?	Decisión de evaluar	Etapa 1. Evaluación del Programa en cuanto tal	Fase 1. Toma de decisión	
Definición de unidad, qué, quiénes y cuándo.	Viabilidad de la evaluación	Seleccionar y acotar el objeto de evaluación ¿qué se va a evaluar? Definir sus objetivos y analizar la evaluabilidad	Preparación de los términos de referencia	Etapa 2. Evaluación del proceso de implantación	Fase 2. Propósito de la evaluación	
Necesidades informativas	Evaluabilidad o validación de la evaluación	Definir las preguntas de evaluación	Seleccionar y contratar los términos de referencia	Etapa 3. Evaluación de los resultados de la aplicación del programa.	Fase 3. Objeto de la evaluación	
Criterios de valor, preguntas relevantes	Evaluación del proceso	Elección de tipo de evaluación que va a poner en marcha y presupuesto	Trabajo preparatorio y de planificación	Etapa 4. Institucionalización de la evaluación del programa.	Fase 4. Necesidades informativas	

Pasos del proceso de diseño de evaluación Autores analizados						
Operacionalización criterios a indicadores/ diseño metodológico	Evaluación de la eficacia	¿Cómo preparar la realización de la evaluación? Redacción de los términos de referencia.	Llevar a cabo la evaluación	Fase 5. Criterios de evaluación		
Búsqueda y diseño de fuentes de verificación primarias y secundarias	Informe	Selección del equipo evaluador	Preparar el informe	Fase 6. Indicadores de evaluación		
Trabajo de campo			Fase final	Fase 7. Recogida de información		
Recopilación y sistematización de datos				Fase 8. Análisis e interpretación de datos		
Análisis e interpretación				Fase 9. Informe		
Juicios						
Recomendaciones						
Comunicación de resultados						

Fuente: Elaboración propia con base en autores citados.

4.1.4. Aplicación del modelo integrador del diseño de evaluación de programas y proyectos

Como se mencionó anteriormente, en la literatura se puede observar distintos modelos de procesos (ver Cuadro 4.1.) utilizados por distintos autores; en el presente libro, se asume el diseño de la evaluación bajo un enfoque integrador, que consiste en integrar los dos enfoques teóricos de evaluación, como son: la teoría del programa y la evaluación por criterios, explicados en el capítulo anterior, sin dejar de lado el tercer modelo denominado teoría del cambio, que viene inmerso en la evaluación, utilizado en la evaluación del impacto principalmente. Sin embargo, dependiendo del tipo de evaluación que se diseñe y ejecute, el modelo integrador puede estar conformado por los dos o tres enfoques teóricos.

Así, en principio, el uso de los dos enfoques teóricos permite aplicar el modelo de evaluación integral, a partir de la importancia que se da a su integración por Quispe & Arellano (2016, pág. 121) cuando mencionan «que el diseño basado en la teoría del Programa se constituye en un proceso que permite identificar cómo funciona la intervención y que resultados pretende obtener construyendo para ello un modelo teórico del Programa o Proyecto, y estructurar todo el proceso de indagación, donde no solo se evalúa los objetivos logrados sino también las causas que permitieron lograr; en cambio en la evaluación por criterios permite realizar una examen al Programa o Proyecto y dar un valor en función a los criterios de evaluación a fin de emitir un juicio basado en valores estandarizados, considerando que si se supera ese estándar se puede considerar como logrado el criterio». Esto, implica integrar, la teoría, los objetivos de la evaluación, los procesos y los tipos de resultados que se desean lograr como también explicar cada resultado. En ese contexto, el diseñar una evaluación bajo este enfoque integrador, implica considerar los dos modelos, lo que significa desarrollar un conjunto de actividades que estén organizadas, como se presenta en el Cuadro 4.2.

Cuadro 4.2. Modelo integrador para el diseño de una evaluación de programas y proyectos

Nº	Fases de evaluación orientada por criterios	Fases de evaluación orientada a la teoría del Programa	Fases de evaluación integrada por las dos orientaciones
1	Elección entre modelos estandarizados o modelos ad hoc	Construcción, reconstrucción o identificación de la teoría del Programa o modelo lógico, a través de los 1) Resultados, 2) Dimensión de procesos o mecanismo de implantación, 3) Dimensión estructural, los recursos, la organización y otros elementos estructurales, 4) La perspectiva sistémica.	Toma de decisión de una evaluación. Construcción, reconstrucción o identificación de la teoría del Programa o modelo lógico, a través de los 1) Resultados, 2) Dimensión de procesos o mecanismo de implantación, 3) Dimensión estructural, los recursos, la organización y otros elementos estructurales, 4) La perspectiva sistémica. Consiste en tomar si es necesario realizar la evaluación.
2	Identificación de fuentes y actores clave	Múltiples perspectivas sobre la teórica que subyacen a una intervención, como las fuentes para obtener las teorías.	Propósito de la evaluación. Múltiples perspectivas sobre la teoría del Programa y /o proyectos. Consiste en determinar cuál es el propósito de la evaluación.

Nº	Fases de evaluación orientada por criterios	Fases de evaluación orientada a la teoría del Programa	Fases de evaluación integrada por las dos orientaciones
3	Extracción de las necesidades informativas en su fase divergente y convergente	Modelo lógico con perspectiva sistémica.	Extracción de las necesidades informativas, en su fase divergente y convergente. Consiste en identificar y determinar las necesidades informativas de evaluación
4	Operacionalización vertical a través de la definición de criterios y preguntas	Graficar la teoría	Determinación de los aspectos a evaluar (criterios e indicadores). Operacionalización vertical a través de la definición de criterios y preguntas; y horizontal a través de la definición de indicadores y fuentes de información. Consiste en determinar los criterios de evaluación y los indicadores de evaluación
5	Operacionalización horizontal a través de la definición de indicadores y fuentes de información	Determinación de los aspectos a evaluar	Recogida de información. Consiste en utilizar los métodos y técnicas de recogida de información.
6		Métodos y técnicas	Análisis e interpretación de los datos. Consiste en el uso de la estadística para la interpretación y análisis.
7		Análisis	Elaboración del informe, conclusiones y recomendaciones

Fuente: Elaboración propia con base en Quispe & Arellano (2016, pág. 123).

Poner en práctica este nuevo enfoque integrador en el diseño de una evaluación de un Programa o Proyecto, implica considerar aspectos inherentes de cada una de las fases, que a continuación se explica en que consiste cada una de ellas en el punto 4.2. y en el Capítulo V. la aplicación práctica del diseño en la evaluación de un caso en particular que refleje otros casos.

Esta propuesta de diseño de evaluación es una respuesta a una serie de diseños de evaluación y ejecuciones realizadas en la práctica por el autor, ya que los resultados de las evaluaciones permitieron lograr resultados conforme lo planificado y respondieron a las preguntas de evaluación de acuerdo al logro o no de los objetivos, resultados y a su vez emitir juicios de valor basados en el análisis estadístico descriptivo y multivariante y, además explicar las causalidades entre las variables evaluadas de los programas o proyectos ejecutados.

4.2. El proceso del diseño de evaluación de programas y proyectos

El diseñar una evaluación de una política, programa o proyecto comprende contestar como se mencionó en líneas arriba a una serie de preguntas, como son: ¿Para qué va a servir la evaluación?, ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?, ¿Qué aspectos y dimensiones del programa debe estudiar la evaluación?, ¿Qué criterios se deben utilizar para juzgar el éxito del Programa?, ¿A quién va dirigida la evaluación?, ¿Cuáles son las fases y procedimientos implicados en una evaluación?, ¿Qué métodos e instrumentos se van a utilizar en la evaluación?, ¿Quién debe realizar la evaluación?, ¿Qué criterios se van a utilizar para juzgar la evaluación?, entre otras. De una adecuada respuesta a cada una de estas preguntas, el evaluador podrá diseñar correctamente la evaluación y afrontar con ciertas posibilidades de éxito. En tal sentido, a pesar de existir distintos modelos de diseño de evaluación, los pasos a seguir en el diseño de una evaluación para un programa o proyecto también son variados.

Sin embargo, a pesar de existir diferentes formas de llevar a cabo una evaluación, como la que se presenta en el Cuadro 4.1., el diseño de la

evaluación, al constituirse en un plan de evaluación, debe seguir una serie de pasos. Así, siguiendo a cada uno de los autores mencionados, se puede observar diferentes pasos que proponen o utilizan para el diseño y por ende para la ejecución de una evaluación.

El modelo que presenta el libro para el diseño de una evaluación y que la misma fue utilizada en más de dos evaluaciones desarrolladas por el autor del libro, obteniendo resultados que permitieron comprender de forma integral y emitir juicios de valor que contribuyan a un proceso de aprendizaje, conocimiento y la toma de medidas correctivas sobre la ejecución de un programa o proyecto, los pasos para el diseño de una evaluación, comprende al menos 14 fases que constituyen el proceso de diseño de evaluación, como la que se presenta en la Figura 4.1. Cada una de estas fases, a su vez comprende un conjunto de actividades que permiten identificar necesidades evaluativas y responder a cada una de ellas en función al diseño teórico de la evaluación y la puesta en práctica de la misma, en un determinado período.

En ese contexto, se explica de forma detallada en qué consiste cada una de las fases del proceso de diseño de evaluación bajo el modelo de integración de la teoría del programa y la evaluación por criterios, ya que depende de una adecuada aplicación del mismo, el éxito o fracaso de una evaluación. Como se podrá comprender, sino se lleva a cabo de forma meticulosa las actividades que comprende cada una de las fases se podrá identificar de forma adecuada los objetivos, las preguntas de evaluación, los criterios, indicadores y las técnicas de recogida de datos, como las interpretaciones o análisis de la información. Lo que significará que la evaluación respondió a las necesidades de información tanto de los agentes como de los actores de evaluación.

Figura 4.1. El proceso de diseño de evaluación bajo del enfoque integrador de las teorías del programa y la evaluación por criterios

Fuente: Elaboración propia con base en Bustelo & Ligero (2006).

4.2.1. Fase 1: Toma de decisión para realizar una evaluación

Previo a la realización de una evaluación; en primer lugar, se debe tomar la decisión de realizar o no una evaluación. Para ello, es necesario estar seguro si la evaluación permitirá recoger información que sirva para determinar el mérito de un Programa o se utilice para hacer modificaciones relevantes (Cook y otros, 1985; Scriven, 1980; Wholey y otros, 1975a); en segundo lugar, es necesario prever qué tipo de cambios se esperan producir con la evaluación y en qué circunstancias. Es decir, si los resultados de la evaluación serán utilizados para realizar modificaciones en determinados aspectos del Programa, o servirán para discutir los costos y beneficios sociales o serán utilizados en el campo de la política (Cronbach, 1982; Spencer, 1982; Weiss, 1977). Por tanto, antes de comenzar una evaluación, es preciso plantear su necesidad, ya que probablemente no sea necesario realizarla tan a menudo como se piensa la evaluación.

Para ello, es necesario partir respondiendo a preguntas como:

1. ¿Por qué evaluamos?
2. ¿Para qué evaluamos?
3. ¿Qué evaluamos?
4. ¿Cómo evaluamos?
5. ¿Quién evaluará?
6. ¿Cuándo se evaluará?
7. ¿Quiénes participarán en la evaluación?

La primera pregunta, implica dar como respuesta un juicio de valor sobre los elementos que son evaluados; la segunda pregunta, implica responder si los resultados de la evaluación permiten tomar decisiones correctivas; la tercera pregunta, implica ver si se evaluará el diseño, el proceso, los efectos u otros; la cuarta pregunta, implica considerar que métodos y que tipo se usará para evaluar; la quinta pregunta, implica definir, si la evaluación lo realizan evaluadores internos o externos; la sexta pregunta, implica definir el tiempo y la fecha de la evaluación y; la séptima pregunta, implica identificar a los *stakeholder* que participarán en la evaluación.

Esto significa que la evaluación, además debe estar motivada por algo, este algo se refiere a la motivación que impulsa una evaluación. De acuerdo con los diseños de evaluación realizadas, se puede identificar distintos tipos de motivaciones, desde responder a: necesidades de los financiadores, conocer si se cumple o no lo planificado, conocer en qué grado se están cumpliendo las metas, si se está logrando mejorar en los beneficiarios, si el programa o proyecto responde a las necesidades de los beneficiarios, entre otras.

Comas (2008, pág. 31) concentra esta variedad de motivaciones que pueden impulsar una evaluación en los siguientes motivos:

1. **Motivos sociopolíticos e institucionales:** se trata de dar respuesta a preguntas que se relacionan tanto con la condición subsidiaria como con la lógica jerárquica de los planes.
2. **Motivos conceptuales y culturales:** se trata de los motivos personales, ya que se trata de valorar, para sí mismo, para el equipo técnico, para la organización que ha impulsado el Proyecto o para los participantes, algunos elementos que permitan visualizar los efectos de la intervención.
3. **Motivos metodológicos:** se trata de mejorar los Programas, para lograr que sean más eficaces a partir de la experiencia que ofrecen los anteriores Programas o Proyectos ejecutados.
4. **Motivos corporativos:** Se trata de que los diferentes grupos profesionales, conocer lo que ha ocurrido en otros Programas o Proyectos. En este caso la evaluación se relaciona muy estrechamente con la formación.

Cualquiera fuera la motivación que pueda originar el planificar la ejecución de una evaluación, es importante determinar si el programa o proyecto es evaluable. Lo evaluable, se denomina, evaluación de la evaluabilidad del proyecto o programa.

La evaluabilidad, consiste, en conocer el «grado en el que las características particulares de un programa o plan afectan a la habilidad de proveer una evaluación efectiva» Youtle, Bozeman y Shapira (1998) citado en Aquilino et al. (2013, pág. 2), y si está «dirigido a mejorar y reducir la incertidumbre sobre la decisión misma de evaluar».

El objetivo de la evaluabilidad es mejorar la toma de decisiones, asegurar la buena adjudicación de recursos y rendir cuentas sobre las decisiones de evaluar... «Se debe entender como un pre-requisito de un proceso evaluativo de más profundo y largo alcance» (Merino, 2007, pág. 10). Por tanto, debe responder a preguntas como: «¿POR QUÉ se quiere hacer? ¿QUÉ se quiere conseguir? ¿CUÁNTO se quiere conseguir? ¿A QUIÉN se destina? ¿DÓNDE se hará? ¿CÓMO se hará? ¿CUÁNDO se hará? ¿QUIÉN lo hará? ¿CON QUÉ se hará?» (Mille, 2004, pág. 84).

También, pueden existir otras razones por las que se debe realizar la evaluabilidad; sin embargo, considerar, como: la responsabilidad y transparencia, son razones muy importantes para ejecutar una evaluación. Asimismo, por su valor de tipo estratégico, por su relación con el presupuesto, por su credibilidad, por el tiempo que se emplea, por el papel que desarrollan los actores, por su contribución al fortalecimiento a la cultura evaluativa, por detectar obstáculos, se podrá construir conocimiento y aprendizaje.

Así, de esta forma, la evaluabilidad emite un juicio de valor que es la suma de varios análisis, como el análisis de los objetivos del Programa o Proyecto y su implantación, dando al final juicios de valor relacionados a la pertinencia, suficiencia y progreso de la evaluación sobre un programa o proyecto, como se puede apreciar en la siguiente Figura 4.2.

Figura 4.2. Juicio de valor sobre la evaluación de evaluabilidad

Fuente: Merino (2007, pág. 17).

En este contexto, distintas instituciones y autores, presentan algunas dimensiones que se deben considerar para realizar la evaluabilidad del programa o proyectos, como se presenta en el Cuadro 4.3.

Cuadro 4.3. Ejemplos de dimensiones para realizar una evaluabilidad

Mille (2004, pág. 84)	Aquilino, Arias, Estévez, & Echt (2013, pág. 3).	Ubillos & Goiburu (2010)	González; Osuna (2007, pág. 26)
<p>¿POR QUÉ se quiere hacer?</p> <p>¿QUÉ se quiere conseguir?</p> <p>¿CUÁNTO se quiere conseguir?</p> <p>¿A QUIÉN se destina? ¿DÓNDE se hará? ¿CÓMO se hará?</p> <p>¿CUÁNDO se hará? ¿ QUIÉN lo hará? ¿CON QUÉ se hará?</p>	<p>1. Calidad de la planificación y del diseño de la intervención para lograr los efectos deseados.</p> <p>2. Calidad del sistema de información para realizar el seguimiento, la producción y el archivo de la información.</p> <p>3. Estrategia de evaluación prevista en la formulación de la intervención.</p> <p>4. Estrategia de actores adoptada para incluir la participación durante las diferentes etapas de seguimiento y evaluación</p> <p>5. Recursos efectivos destinados para la realización de la evaluación</p>	<p>-Calidad del sistema de información.</p> <p>- Calidad de la planificación.</p> <p>- Recursos destinados a la evaluación.</p> <p>- Implicación del personal en el seguimiento y evaluación.</p> <p>- Claridad en los propósitos de evaluación</p>	<p>- Calidad de la planificación.</p> <p>- La existencia y disponibilidad de información.</p> <p>- La implicación de los actores y el contexto sociopolítico.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en autores citados.

Estas dimensiones, están medidos a partir de criterios e indicadores de evaluabilidad, como las que se presenta en el Cuadro 4.4;

Cuadro 4.4. Criterios de evaluabilidad

No es valuable	No será evaluado	Criterios	Indicadores
Sus objetivos, no se encuentran especificados de forma clara.	Sus objetivos no están formulados de forma operativa (sino son medibles)	Objetivos evaluables	-Medibles. - Observables
No está definida la estructura y componentes de forma adecuada.	Las actividades planificadas no son suficientes para la consecución de los objetivos planteados.	Actividades suficientes	-Que los objetivos específicos estén recogidos por actividades. - Que las actividades hagan referencia a los objetivos. - Que las actividades favorezcan a los objetivos.
No se puede predecir con un mínimo de rigor las consecuencias de su no aplicación.	No tiene delimitadas las acciones o actividades.	Coordinadas espacio / temporales de las actividades	- Especificación del tiempo. - Adecuación del espacio. - Secuencia.
No se conocen los recursos reales disponibles para implantarlo.	No se conocen los recursos para implantar el Programa.	Recursos especificados	- Especificación de los recursos para cada actividad. - Responsabilidades por cada actividad.
	Existen obstáculos.	Obstáculos y contingencias en la evaluación	- Actitud de los implicados en la evaluación. - Disponibilidad en la implicación de la evaluación. -Facilidades dadas por la organización para la evaluación.

No es valuable	No será evaluado	Criterios	Indicadores
	No existen procedimientos de recogida de información.	Procedimientos en la recogida de información	<ul style="list-style-type: none"> -Están previstos. - Son posibles. - Es reconocida su calidad. - Está de acuerdo con los datos requeridos. - El evaluador conoce. - Está planificada su recogida.
	Los datos son de baja calidad.	Calidad de los datos en la evaluación	Son representativos de acuerdo a los objetivos
	El costo previsto es superior a la utilidad.	Costos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos humanos. -Tiempo preciso -Coste económico -Eficiencia.

Fuente: Adaptado de Fernández & Martínez (1996).

Estos criterios pueden cuantificar los resultados de la evaluación a través de un valor que permite enjuiciar si va o no la evaluación, y tomar las decisiones finales de llevar adelante una evaluación. Para esto, las dimensiones deben arrojar valores basados en una escala de Likert o en otro tipo de resultado. Sin embargo, se cree pertinente utilizar el siguiente modelo para la evaluación de la evaluabilidad (ver Cuadro 4.5.):

Cuadro 4.5. Modelo de evaluabilidad

Dimensiones	No se da cumplimiento a alguno 0%	Se cumple insuficientemente Mejorable 25%	Se cumple Mejorable 50%	Se cumple parcialmente Mejorable 75%	Se cumple de forma satisfactoria 100%	Total
Calidad de la planificación					(1)	50 % (2)
Calidad del sistema de información						
Recursos destinados a la evaluación						
Implicación del personal en el seguimiento y evaluación						
Claridad en los propósitos de evaluación						
Total						

Fuente: Adaptado de Ubillos & Goiburu (2010).

(1) Es el promedio de cada sub dimensión. Se calcula sumando el valor obtenidos en cada pregunta y se divide por el número de preguntas.

(2) Es el promedio de las subdimensiones. Se calcula sumando las subdimensiones y dividir entre el número de subdimensiones.

Dependiendo del valor de la evaluabilidad se tomará la decisión de llevar a cabo o no la evaluación del Programa o Proyecto.

4.2.2. Fase 2. Propósito de la evaluación

Conocer el propósito de la evaluación, implica detectar un problema, solucionar una dificultad, aportar información sobre el proceso de implantación del programa o juzgar su éxito. Según, Bustelo (2010) citado en Funnel et.al. (2011, pág. 102) menciona que existen tres propósitos que puede tener una evaluación, aquella que está relacionada con: a) *Ilustración, comprensión (enlightenment)*, donde se ilustra, aclara, da luz, y comprende que está pasando y cómo funciona el programa, si la evaluación produce un cambio; b) *la retroalimentación o mejora (unprovement)*, donde se recibe una retroalimentación (*feedback*) sobre las acciones, intervenciones que se llevan a cabo, la evaluación es un proceso de aprendizaje que resulta de la propia evaluación y; c) *el control de responsabilidades y rendimiento de cuentas (aconutability)*, que consiste en rendir cuentas tanto económica, social y política. Por lo que, el propósito de la evaluación dependerá mucho del tipo de programa o proyecto que se ejecuta.

Como ejemplo se puede citar algunos propósitos de evaluación:

- Lograr la sostenibilidad del programa o proyecto,
- Lograr la calidad del apoyo,
- Mejorar la gestión del programa del proyecto,
- Promover la participación,
- Desarrollar capacidades,
- Incrementar la transparencia,
- Corregir desviaciones,
- Mejorar los niveles de vida,
- Entre otros.

4.2.3. Fase 3. Objeto de la evaluación

El objeto de la evaluación es la determinación del tipo de programa o proyecto que será sujeto a evaluación. Por ejemplo, puede tratarse de

programas o proyectos de: salud, educación, infraestructura, servicios, otros, a ser evaluado. Asimismo, es la «intervención o conjunto de intervenciones que van a ser evaluadas. Por lo tanto, su selección consiste en decidir ¿Qué se va a evaluar?» (González & Osuna, 2007, pág. 43), como respuesta, se puede tratar de: una estrategia, un plan, un programa, un instrumento, o proyecto determinado, o bien se puede decidir que se evalúen todas las intervenciones que cumplan determinados requisitos o sean especialmente significativas. Por consecuencia, es importante para los gestores o administradores de los programas o proyectos como para los evaluadores ponerse de acuerdo sobre el objeto que será sujeto a evaluación a fin de que no se realicen esfuerzos que no serán reconocidos.

En tal sentido, la identificación del objeto de evaluación requiere la revisión de distintos documentos como las que se menciona a continuación (ver Cuadro 4.6).

Cuadro 4.6. Matriz de identificación de documentos para el diseño de la evaluación

Tipo de documento	Disponibilidad de documentos	Localización del documento
Planes estratégicos		
Planes operativos		
El diseño del Programa o Proyectos		
El marco lógico del Programa o Proyectos		
Planes presupuestarios		
Documento línea de base		
Memorias		
Informes de seguimiento		
Documentos de evaluaciones anteriores		
Estudios realizados sobre el sector		
Informes sobre el sector		
Manuales de organizaciones, funciones y procedimientos		
Otros documentos		

Fuente: Elaboración propia.

Una vez revisada el conjunto de datos como las que se muestra en el Cuadro 4.6., se procede a determinar lo que se evaluará.

4.2.4. Fase 4. Identificación de los implicados en la evaluación

Además de considerar cuál es el propósito y el objeto de evaluación, es preciso tener en cuenta los intereses de los diferentes grupos involucrados, ya que estos procurarán utilizar los resultados de forma que favorezcan sus intereses. Por consiguiente, es probable que haya que investigar varios objetivos a la vez, algunos de los cuales pueden ser, incluso, contrapuestos. En estos casos, será preciso, establecer un orden de prioridades a la hora de seleccionar los objetivos que la evaluación (Cook & Shadish, 1986).

En tal sentido, para diseñar una evaluación y continuar el proceso de evaluación, se debe determinar ¿Quién o quiénes serán los que utilizarán los resultados de la evaluación?, por ejemplo: Gomez et.al. (2009, pág. 144) identifica los actores que utilizarán la evaluación a: «los usuarios, evaluadores, controladores y directivos». En cambio, otros autores, mencionan que la evaluación requiere de diferentes actores y agentes que se encuentren implicadas en el desarrollo y ejecución de las Políticas, Programas y Proyectos.

Estos actores o agentes involucrados en la evaluación se las denomina *stakeholders* «que significa, el que tiene algo que decir o tiene algún interés en y que en evaluación según Joint Committe son los individuos o grupos que pueden estar implicados en o afectados por una evaluación y para Grene serían los grupos de personas que pueden verse por el Programa y aquellos cuyas decisiones pueden afectar el futuro del mismo» (Perea, 2003, pág. 38).

Un *stakeholder* es definido como «el miembro de un grupo que es afectado de forma clara por el Programa – y que por tanto puede verse afectado por las conclusiones de una evaluación o el miembro de un grupo que toma decisiones sobre el futuro de un Programa» (Weiss, 1983a, pág. 84). Perea (2003, pág. 38) identifica que los *stakeholders*

pueden ser: las entidades patrocinadoras, formuladores de políticas y responsables políticos; los equipos directivos de los programas, gestores públicos, personal técnico; las personas destinatarias, directa o indirecta, los usuarios potenciales del servicio, programas, política, población o comunidad en general y otros, como equipos técnicos o responsables políticos de programas similares, expertos, profesionales en general. Así, tras una revisión bibliográfica sobre los *stakeholders* de la evaluación, se puede identificar los que se presenta en el Cuadro 4.7.

Cuadro 4.7. Stakeholders (agentes y actores) que utilizan las evaluaciones

Autores	Actores	Significado
Gomez, Ruben; Yepes, Carlos; Rodriguez, Fabio; Piedad, Roldan; Velazquez, William; Lopera, Jaime; Martínez, Ana, (2009, pág. 144)	1. Usuarios	Persona que utiliza la evaluación que toma la decisión de ajuste o control. Son directos.
	1.1. Evaluadores profesionales	Usuarios indirectos, no toman decisiones de ajuste o corrección, solo elaboran informes para terceros, tienen el poder de incidencia sobre los recursos.
	1.2. Controladores y directivos	Son los que reciben los informes de evaluación que les sirve para la toma de decisiones de ajustes.
	2. Agentes involucrados	Son los que están involucrados en el proceso de gestión, conocen los procesos mejor que el evaluador.
	3. Clientes finales	Son los que llegan a beneficiarse de las evaluaciones.
Vasco (2015, pág. 13)	1.Promotores	Son los responsables de la financiación de la evaluación.

Autores	Actores	Significado
	2. Gestores	Son los que velan para que la evaluación se realice según lo previsto, estableciendo el diseño del proceso evaluativo y llevando a cabo la tareas de coordinación y supervisión.
	3. Informantes clave	Son las personas o instituciones que tienen información clave para la evaluación.
	5. Destinatarios	Son los beneficiarios u otras partes interesadas por la evaluación.
Perea (2003, pág. 38)	1. Las entidades patrocinadoras. 2. Formuladores de políticas y responsables políticos. 3. Los equipos directivos de los Programas. 4. Gestores públicos. 5. Personal técnico. 6. Las personas destinatarias, directa o indirecta. 7. Los usuarios potenciales del servicio, programas, política, población o comunidad en general. 8. Otros, como equipos técnicos o responsables políticos de Programas similares, expertos, profesionales en general.	

Autores	Actores	Significado
González; Osuna (2007, págs. 44-45)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrapartes del país socio. 2. Beneficiarios o principales afectados por la intervención. 3. Entidades financiadores o gestores. 4. Otras agencias donantes. 5. Otras partes interesadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Son los responsables de la promoción de las intervenciones. 2. Son los que se benefician del Programa o Proyecto. 3. Son las instituciones que financian la ejecución del Programa o Proyecto. 4. Son instituciones colaboradoras. 5. Son aquellos que no participan de forma directa en el Programa o Proyecto.
Casas (1999, pág. 12)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los que asumen la máxima responsabilidad. 2. Los que gestionan. 3. Los que ejecutan las acciones. 4. Los usuarios. 5. Las personas próximas a los usuarios. 6. Aquellos que configuran la opinión pública 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticos, presidentes de instituciones, que acostumbran a coincidir con los contratistas del hecho de las evaluaciones y son quienes las pagan. 2. Funcionarios, sobre todo de alto nivel y administradores. 3. Técnicos. 4. O destinatarios de los servicios y actividades del programa, que muchos autores anglosajones definen como los clientes. 5. Familiares, usuarios potenciales, ósea los que configuran el contexto social cercano. 6. Ciudadanos en general movimientos asociativos, profesionales de la información, es decir, los que configuran un contexto social más amplio pero con implicaciones en relación al programa

Fuente: Elaboración propia con base en Gómez et al. (2009, pág. 144) y autores citados.

En concreto cuando se habla de *stakeholder* se trata de las personas, organizaciones, clientes, patrocinadores, público en general y los involucrados en un programa o proyecto, cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión de la intervención. También, se puede referir a los interesados, involucrados, actores o agentes de un programa o proyecto.

Una forma de conocer quiénes serán los *stakeholders* que participarán en la evaluación, es utilizando una matriz de identificación de los *stakeholders* que servirá para identificar los grupos de alta y baja importancia y los de alta y baja influencia, entendiéndose el grado de influencia como el poder que tienen los *stakeholders* para lograr o impedir que puedan lograrse los objetivos y los resultados.

Una matriz de *stakeholder* es una herramienta que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa referentes a las personas, instituciones, organizaciones involucradas o interesadas en el programa o proyecto.

La elaboración de una matriz de datos implica y considera distintos modelos, por ejemplo, Acuña (19 y 20 de abril de 2012, págs. 5-10) menciona¹⁸:

1. El modelo CSR Europe y ORSE (Observatorio Francés de la Responsabilidad Social Corporativa), consiste en responder a preguntas como ¿Por qué? ¿Quién? y ¿Cómo? Para definir paneles de trabajo, su aplicación es para organizaciones y empresas.
2. El modelo De Ethical Accountability y el Instituto Noos, consiste en agrupar a los actores de acuerdo a categorías.
3. Modelo de Mitchell, Agle y Wood, consiste en la elaboración de un diagrama de Venn en el cual se relacionan las variables, poder (Capacidad del *stakeholders* de influenciar a la organización), legitimidad (Relación y acciones de los *stakeholders* con la organización, en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia) y urgencia

¹⁸ Se puede observar un ejemplo de la identificación de los *stakeholders* en Ballester, Ballester & Peres (2006).

(Requisitos de los *stakeholder* en términos de urgencia y oportunidad). A partir de ello, se identifican *stakeholder*: latentes, discrecionales, reclamantes, dominantes, peligroso, dependientes y definitivos. Y se elabora la matriz de poder.

4. Modelo de poder e interés de Gardner, consiste en clasificar a los *stakeholders* de acuerdo con el poder que poseen y al grado de interés que demuestren sobre las estrategias de la empresa.
5. Modelo de *Savage*, consiste en una matriz que compone los grupos de interés para amenazar a la organización y aquellos grupos de interés para cooperar con la organización.
6. Otros modelos, cada organización también elabora sus propias matrices al margen de las mencionadas desde el punto 1 al 5.

Sin embargo, la matriz de stakeholders pueden clasificarse de la siguiente manera (ver Cuadro 4.8).

Cuadro 4.8. Matriz de clasificación de los stakeholders

Vendedor	Apoya y vende el proyecto naturalmente, se siente orgulloso de participar.					
Soporte	Apoyará desde que entienda claramente el propósito.					
Inestable	No apoyará ni resistirá, pero será influenciado a lo largo del tiempo.					
Probable Resistente	En realidad es aquel que todavía no puede ser clasificado, sus señales no son claras y es probable que se revelen con el andar del proyecto.					
Saboteador Abierto	Es el saboteador que no esconde su insatisfacción y no consigue contener su ímpetu de resistirse abiertamente al cambio.					
Saboteador Oculto	Es aquel que parece apoyar, pero por detrás, se resiste. Éste es el más difícil y necesita atención especial, pues puede valerse de artimañas o ardides que minen el proyecto sin que el gestor del mismo se dé cuenta en forma clara, de lo que está ocurriendo.					
STAKEHOLDER	DEPARTAMENTO	CARGO/FUNCIÓN	DECISOR	INFLUENCIA-DOR	INFLUENCIA-DOR DIRECTO	ESPECTADOR

Fuente: Elaboración propia con base en autores citados.

En función de la priorización de los actores a agentes de la evaluación se determinará la participación directa o indirecta en la evaluación del programa o proyecto.

4.2.5. Fase 5. Necesidades informativas y preguntas de evaluación

4.2.5.1. Identificación de necesidades informativas

Las necesidades informativas deben nacer de la identificación de cuestiones a evaluar como lo señala Brinkerhoff et.al. (1983), por ejemplo:

a. **Análisis del programa**

Conviene sobre todo examinar las funciones asignadas a los distintos elementos del mismo y las relaciones de dependencia que se establecen entre ellos.

b. **La utilización de las bases teóricas:** Es decir conocer en que se fundamenta el Programa o de otros marcos de referencia.

c. **La consulta a expertos:** La revisión de la información existente sobre el tema o el análisis de las experiencias anteriores de programas similares.

d. **La relación y entrevistas con los interesados.**

e. **La definición del propósito de la evaluación.**

f. **Las preguntas:** Las preguntas adicionales o imprevistas que suelen surgir durante el desarrollo de la evaluación.

g. **Fuentes de consulta:** Las posibles fuentes de consulta para la evaluación deben provenir de recoger la información necesaria.

Estas fuentes de consulta, según Brinkerhoff et al. (1983) pueden ser las siguientes:

- **Personales:** Los creadores del programa, los responsables administrativos y/o políticos, los directores del programa, el personal administrativo, auxiliar, docente y profesional encargado

de desarrollar el programa, las personas encargadas de la toma de decisiones tanto de tipo formativo como sumativo, las personas a las que va dirigido directamente el programa o que se benefician indirecta, pero intencionadamente, de él, expertos o antiguo personal del Programa.

- **Comportamentales:** Pruebas de rendimiento, tests aptitudinales o actitudinales estandarizados o específicos, observaciones directas de conductas, registros de resultados, conductas del profesor, interacciones sociales, informes orales y/o escritos, simulaciones, ejemplos, etc.
- **Documentales:** Proyectos, informes, memorias, cartas y circulares, Programas, informes de los alumnos, informes económicos.
- **Contextuales:** Programas sociales, modelos organizativos, estilos de dirección, fuerzas políticas y sociales, realidades económicas, actitudes personales y escalas de valores.

Sin embargo, siguiendo a Ligeró (2011, pág. 9) el cual adopta este libro con relación a la identificación de los *stakeholders*, es importante considerar que en la práctica además de considerar los mencionados por Brinkerhoff et al., (1983), las necesidades informativas hacen mención a los requerimientos que cada actor tiene con relación a la evaluación, ya que el objetivo es detectar las necesidades de información de los distintos actores. Así, las necesidades evaluativas o de información deben elaborarse considerando los criterios de evaluación ya que son las que permiten identificar de manera adecuada, como menciona Gonzalez & Osuna (2007, pág. 57) «Que a partir de cinco criterios (Pertinencia , eficiencia, eficacia, impacto, viabilidad) se puede cubrir la mayor parte de las necesidades de información de todos los actores, es posible que, en un determinado contexto evaluativo, necesite recurrir a criterios complementarios para incluir en su evaluación, como: la coherencia, apropiación participación, cobertura, alineamiento, armonización». Estas necesidades informativas o evaluativas están plasmadas en las preguntas de evaluación.

En ese contexto, a continuación, se presenta en que consiste la pregunta de evaluación y cuáles deberían ser en función a los criterios de evaluación. Lo que significa que en este punto para identificar las necesidades evaluativas es preciso recurrir al modelo teórico de la evaluación por criterios,

Desde este punto de vista extraer las necesidades informativas tienen dos fases:

1. **La fase divergente:** que consiste en la recopilación de las necesidades informativas a partir de distintas fuentes de información a fin de extraer preguntas de evaluación que están relacionadas con los criterios estandarizados o planteados por las organizaciones, de acuerdo con el programa o proyecto que se esté ejecutando. Por ejemplo, Ligeró (2011, pág. 9) plantea algunas preguntas que pueden realizarse en esta fase divergente, como: 1) *dentro de un modelo pre ordenado* las preguntas deben estar relacionadas con los criterios de valor, por ejemplo: ¿qué le preocupa sobre la pertinencia del programa? ¿Qué cosas le preocupan sobre la sostenibilidad?; y 2) *bajo el modelo ad hoc* que es un modelo sensible a los diferentes actores, las preguntas pueden ser: ¿Qué cuestiones le parecen más importantes evaluar? ¿Qué es lo que debe valorarse del programa? ¿De la calidad que cuestiones le preocupan? Esto quiere decir, que en esta fase divergente el evaluador que está diseñando la evaluación debe recoger, las preguntas evaluativas de los distintos *stakeholders*, todas las que sean necesarias, para luego pasar a una fase convergente donde se debe priorizar las preguntas que realmente son necesarios o pertinentes y se tratan de necesidades evaluativas o información, siendo las mismas contestadas con la ejecución de la evaluación. En otras palabras, en esta fase divergente, se debe elaborar un listado de las preguntas de evaluación, que formulan los distintos *stakeholders* de evaluación.
2. **La fase convergente:** consiste en la selección de las necesidades informativas, es decir, se debe priorizar aquellas preguntas que deberán ser contestadas con la evaluación. Ligeró (2011, pág. 10) propone que debería de tomarse en cuenta dos criterios para

priorizar las preguntas de evaluación: la influencia que puede tener una pregunta con otras para la toma de decisiones; y la incertidumbre, considerando que existen cuestiones sobre las que hay poco conocimiento, es decir debe considerar preguntas que no tienen respuestas obvias, sino que necesitan una investigación. Así para este cometido se puede utilizar el siguiente Cuadro 4.9 de priorización:

Cuadro 4.9. Criterios para la priorización de las preguntas de evaluación

Criterios	Gran influencia	Poca influencia
Gran incertidumbre	Preguntas muy prioritarias	Preguntas prioritarias
Poca incertidumbre	Solo información incidental	Solo información incidental

Fuente: Ligeró (2011, pág. 10)

En esta fase, son importantes los criterios que subyacen cada pregunta formulada por los diferentes *stakeholders*. Por lo que, es necesario formular para cada necesidad informativa un criterio de evaluación o adecuar en esta fase las preguntas de evaluación a un criterio estandarizado o identificado, como se explica a continuación.

4.2.5.2. Las preguntas de evaluación

La evaluación como se mencionó anteriormente, debe responder a una serie de preguntas, lo que significa que debe elaborarse preguntas de evaluación que estén relacionadas con los criterios estandarizados u otros y los objetivos de la organización, ya que estas se constituyen en el eje central de la evaluación. Así en este punto, se puntualiza algunas preguntas claves de evaluación de forma general que pueden ser utilizadas por el evaluador, como la que se presenta en la Figura 4.3.

Figura 4.3. Ejemplo de preguntas de evaluación

Fuente: Adaptado con base en Vasco (2015, pág. 19).

Sin embargo, también es preciso formular preguntas claves que estén relacionadas con los criterios de evaluación, aunque es importante considerar que estas preguntas deben ser elaboradas en función de las necesidades informativas, de los objetivos de la evaluación y de la organización y beneficiarios. En el Cuadro 4.10 se presentan algunos ejemplos de preguntas que se pueden realizar en función a los criterios de evaluación (también ver Anexo 1).

Cuadro 4.10. Ejemplo de preguntas de evaluación relacionados a los criterios de evaluación

Criterio de evaluación	Preguntas clave de evaluación
Relevancia	<p>¿El programa o proyecto responde a las necesidades de los beneficiarios?</p> <p>¿Las acciones y actividades otorgan prioridad a las necesidades detectadas?</p> <p>¿Las mejoras son pertinentes?</p>
Pertinencia	<p>¿Qué persiguen los objetivos del programa o proyecto?</p> <p>¿Se puede identificar los resultados del programa o proyecto?</p> <p>¿Se consideró el tiempo para el cumplimiento de los objetivos?</p> <p>¿Son los objetivos lo suficientemente válidos para justificar el programa o proyecto?</p> <p>¿Qué cambios se debe realizar para mejorar la pertinencia del programa o proyecto?</p> <p>¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas con el programa o proyecto?</p>
Coherencia interna	<p>¿Se puede afirmar si las actividades y los resultados permiten alcanzar los objetivos del programa o proyecto?</p> <p>¿Se puede identificar si existen diferencias y contradicciones entre los diferentes niveles de objetivos?</p>
Coherencia externa	<p>¿El programa o proyecto no es idéntico a otro programa o proyecto?</p> <p>¿Los objetivos del programa coinciden con las políticas nacionales o de otros programas?</p>
Eficacia	<p>¿En qué medida se han cumplido los objetivos?</p> <p>¿Qué acciones concretas de la política han favorecido el cumplimiento de los objetivos esperados?</p> <p>¿Han existido factores externos a la evaluación que hayan influido en la resolución de los problemas detectados?</p> <p>¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?</p> <p>¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?</p> <p>¿Se han logrado otros efectos no previstos?</p> <p>¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?</p>

Criterio de evaluación	Preguntas clave de evaluación
Eficiencia	<p>¿Cuál ha sido el costo material de los objetivos conseguidos?</p> <p>¿Se aplicaron procedimientos racionales de gestión financiera y de equipo?</p> <p>¿Se han utilizado los recursos de la manera más económica posible? ¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?</p> <p>¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?</p> <p>¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?</p> <p>¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?</p>
Sostenibilidad	<p>¿Es probable que los logros del programa se mantengan una vez finalizada la Intervención?</p> <p>¿Tienen las contrapartes participantes la voluntad y la capacidad de continuar por su cuenta las actividades del programa?</p>
Equidad	<p>¿Se han utilizado criterios de equidad en la definición de los objetivos del programa o proyecto?</p> <p>¿La dedicación de esfuerzos ha seguido una lógica de reparto justo?</p>
Impacto	<p>¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?</p> <p>¿Se ha logrado un impacto positivo sobre los beneficiarios directos considerados?</p> <p>¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre los beneficiarios?</p> <p>¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre los beneficiarios?</p> <p>¿Se han realizado actividades dirigidas a la sensibilización sobre el objeto de intervención?</p>

Criterio de evaluación	Preguntas clave de evaluación
Viabilidad	<p>¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?</p> <p>¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?</p> <p>¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?</p> <p>¿Cómo se han contemplado las prioridades horizontales?</p> <p>¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Vasco (2015), González & Osuna (2007).

4.2.5.3. Elección del tipo de evaluación que se ejecutará

Con una base sobre las necesidades informativas se podrá definir el tipo de evaluación que se realizará, lo que contempla tomar una decisión considerando los distintos tipos de evaluación existente. Asimismo, se debe tomar en cuenta los elementos que corresponden a la fase de toma de decisión; en ese contexto, la evaluación por ejemplo puede ser de diseño, de proceso, de resultados, de impacto u otro. Lo que significa diseñar la evaluación en función a ello, a fin de ejecutar una evaluación que tenga éxito y responda a las necesidades evaluativas del programa o proyecto.

Por la experiencia que se tiene, la mayoría de las evaluaciones se realizan a medio término, al final u posterior a la ejecución del programa o proyecto, sin embargo, es importante considerar una evaluación al diseño a fin de comprender como estuvo estructurado el programa y comparar con la situación en la que se encuentra en el momento de la evaluación.

4.2.6. Fase 6. Criterios de evaluación

Como se pudo apreciar, la evaluación significa emitir una valoración; entonces es necesario determinar criterios de valor que permitan operacionalizar las necesidades informativas. En ese contexto, un criterios de valor o evaluación «son los puntos críticos para la valoración de proyectos deben proporcionar conocimiento útiles para tomar

decisiones sobre intervenciones...no se trata de categorías exclusivas o exhaustivas, sino más bien de indicaciones o pistas para enfocar las evaluaciones» (Perea, 2003, pág. 48), además se constituye en «una condición sine qua non para la realización de la propia evaluación» (Raya, 2011, pág. 53), y los criterios «sirven para emitir los juicios de valor que deben dar respuestas a las preguntas de evaluación que el equipo evaluador prevé contestar en relación a los objetivos planteados en el diseño de la evaluación» (Vasco, 2015, pág. 33)

La práctica de la evaluación ha hecho que los criterios de evaluación se estandaricen como las que se puede observar en la Figura 4.4, lo que no significa que puedan formularse otros criterios ya que el mismo dependerá de los objetivos de la evaluación y de las necesidades evaluativas. En ese contexto, los criterios de evaluación pueden ser de: eficacia, eficiencia, coherencia, pertinencia, viabilidad, sostenibilidad, impacto, cobertura, replicabilidad, relevancia, que a continuación se explica en que consiste cada uno de los criterios:

Figura 4.4. Criterios de evaluación de un programa o proyectos

Fuente: Elaboración propia con base en Bustelo & Ligeró (2006).

En el diseño de la evaluación y para su ejecución, los criterios de evaluación deben responder a los elementos de formulación de un programa o proyecto. Estos elementos se encuentran en una matriz de planificación. La herramienta más utilizada para la planificación de un programa o proyecto es la matriz de marco lógico que permite identificar los criterios e indicadores de evaluación. Así, en el Cuadro 4.11 se presenta la relación de los distintos criterios de evaluación con sus componentes. De esta manera el objetivo del programa o proyecto se relaciona con criterios de eficiencia, eficacia, impacto, cobertura principalmente; los objetivos específicos con la eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia, cobertura; los resultados o componentes, con la eficiencia, eficacia, pertinencia, viabilidad, cobertura; las actividades con la eficiencia, viabilidad; los recursos con la eficiencia y la viabilidad. Por lo que, en el momento de determinar qué criterios serán evaluados en los programas y proyectos es importante considerar la relación con el marco lógico a fin de que el diseño de la evaluación pueda responder a los objetivos de la evaluación del programa o proyectos y evitar las desviaciones.

Cuadro 4.11. Relación del marco lógico con los criterios de evaluación

	<i>Eficiencia</i>	<i>Eficacia</i>	<i>Impacto</i>	<i>Pertinencia</i>	<i>Viabilidad</i>	<i>Cobertura</i>	<i>Relevancia</i>	<i>Coherencia</i>
<i>Objetivo general</i>	<i>SÍ</i>	<i>SÍ</i>	<i>SÍ</i>			<i>SÍ</i>	<i>SÍ</i>	<i>SÍ</i>
<i>Objetivo específico</i>	<i>SÍ</i>	<i>SÍ</i>	<i>SÍ</i>	<i>SÍ</i>		<i>SÍ</i>		<i>SÍ</i>
<i>Resultados</i>	<i>SÍ</i>	<i>SÍ</i>		<i>SÍ</i>	<i>SÍ</i>	<i>SÍ</i>		
<i>Actividades</i>	<i>SÍ</i>				<i>SÍ</i>			
<i>Recursos</i>	<i>SÍ</i>				<i>SÍ</i>			

Fuente: Elaboración propia con base en Perea (2003, pág. 48), Vasco (2015, págs. 34-36).

Cada uno de los criterios mencionados como se señaló no son los únicos criterios de evaluación que pueden ser considerados, sino que son los más utilizados por las características generales de los programas o proyectos, por tanto, en el momento del diseño de evaluación dependiendo del propósito y del tipo de evaluación que se realizar, estos criterios mencionados pueden ser considerados en su totalidad, parcialidad u otro tipo de criterios que surgirán de las necesidades evaluativas. Asimismo, es importante considerar que el uso de los criterios expuestos debe asegurar un equilibrio entre los criterios.

Conviene también resaltar, que, al margen de los criterios anteriormente mencionados, y que están relacionados con la planificación de un programa o proyecto, también existen otros criterios de evaluación que permitirán responder a los objetivos de evaluación como son: el criterio de visibilidad, de participación, de perspectiva de género, de equidad, de generación, de logística y de transparencia (ver Gráfico 4.5).

Gráfico 4.5. Otros criterios de evaluación relacionados con la ejecución de un programa o proyectos

Fuente: Elaboración propia con base a autores revisados.

Asimismo, será importante considerar los criterios planteados por Tejada (1997, pág. 255), como se presenta en el Cuadro 12.

Cuadro12. Criterios e indicadores planteados por Tejada (1997)

CRITERIOS	INDICADORES
Pertinencia: Adecuación de un programa con la política de formación y el contexto de formación.	Nivel de coherencia: relación entre los objetivos asignados y los objetivos propuestos.
Actualidad: Adecuación de los objetivos del programa y las necesidades reales (sociales e individuales).	Relación entre los objetivos propuestos y las necesidades detectadas.
Objetividad: Adecuación a las leyes y principios científicos.	Relación entre los objetivos asignados y contenidos (selección y secuenciación).
Aplicabilidad: Posibilidad de puesta en práctica de los objetivos propuestos.	Relación entre el programa y la inserción social y laboral.
Suficiencia: Grado con que un programa satisface las necesidades detectadas.	Nivel de exhaustividad, relación entre los objetivos asignados y las necesidades detectadas.
Eficacia: Nivel de logro de los objetivos asignados.	Relación entre los objetivos asignados y los objetivos alcanzados.
Eficiencia: Grado de implicación de recursos humanos, materiales Y funcionales.	Relación entre objetivos logrados y recursos implicados (ratio formador/participante, hora / formador / participante).
Efectividad: Nivel de logro alcanzado en relación con el punto máximo de calidad de un programa.	Relación de las cotas alcanzadas con los criterios de calidad máxima determinada. En relación con la evaluación, un programa será efectivo si realmente se acerca a los niveles de máxima calidad determinados.
Comprensividad: Grado de optimización alcanzado y población afectada.	Relación entre el nivel de entrada y el nivel de salida de un programa.
Relevancia: Grado de importancia del programa para cubrir las necesidades sociales e individuales.	Relación entre objetivos propuestos y necesidades sociales e individuales (objetivos de formación/ necesidades, expectativas, intereses, cambio laboral, polivalencia laboral).

CRITERIOS	INDICADORES
Coherencia: Grado de adecuación entre sí de distintos componentes-elementos de un programa.	Nivel de relación entre los distintos componentes de un programa (necesidades, objetivos, contenidos, estrategias, recursos, sistema de evaluación).

Fuente: Tejada (1997, pág. 255)

En ese contexto, se explica en que consiste cada uno de los criterios mencionados.

4.2.6.1. Criterio de eficacia

La eficacia se puede conceptualizar como aquel criterio «que refleja en qué medida se espera alcanzar o sea alcanzado el objetivo específico, teniéndose para ello en cuenta tanto el nivel de logro, así como los periodos temporales para hacerlo» (Perea, 2003, pág. 50), asimismo, «es el grado de consecución de los objetivos establecidos o previstos en el proyecto, programa o servicio» (Raya, 2011, pág. 53); es decir, permite visualizar la relación entre lo planificado y lo alcanzado, lo que permite establecer una relación causal, y visualizar las transformaciones positivas del logro de los objetivos, o sea conocer en qué medida se lograron alcanzar los resultados planificados. Por lo que, además comprende conocer como fue el modelo de gestión y antecedentes institucionales, respecto al logro de los productos y sus efectos en los beneficiarios, como se presenta en la Figura 4.6.

Figura 4.6. Análisis de la eficacia

Fuente: Espinosa & Peroni (2000, pág. 24).

Este criterio de evaluación debe permitir responder a preguntas como ¿Qué? ¿Para quién? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Qué calidad?, siendo las preguntas de evaluación como: ¿En qué medida se han cumplido los objetivos? ¿Qué acciones concretas de la política han favorecido el cumplimiento de los objetivos esperados? ¿Han existido factores externos a la evaluación que hayan influido en la resolución de los problemas detectados? Se puede utilizar como métodos para el análisis de este criterio, ex ante, que consiste en medir los valores iniciales de las variables con otras variables; ex post, que consiste en medir los variables después de llevar a cabo la ejecución del Programa o Proyecto.

Puede ser medida a través de la siguiente fórmula de estimación de la eficacia de un programa (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005, pág. 26):

Eficacia (E) = $L \times T_p / M \times T_r$, donde:

L = Unidades de objetivos logrados en cada proyecto

M = Unidades de objetivos previstos

Tr = Tiempo efectivamente invertido en lograr los objetivos

Tp = Tiempo programado para alcanzar los objetivos

A continuación, se da un ejemplo de medición del criterio de evaluación de la eficacia en el caso de un programa de formación de acceso al empleo, como se presenta en el Cuadro 4.13.

Cuadro 4.13. Medición de la eficacia de un programa de formación en el acceso al empleo

Tasa de acceso al desempleo en el caso xxx			
Años de ejecución de la acción	Grupo de participantes	Grupo de control	Impacto
1	75	60	15
2	80	55	25
3	85	65	20
4	70	70	0

Tasa de acceso al desempleo en el caso xxx			
Años de ejecución de la acción	Grupo de participantes	Grupo de control	Impacto
Tasa media de empleo	77.5	62.5	15
Meta propuesto o planificado	90.0	90.0	
Eficacia	86.10	69.40	16.70
Fórmula de eficacia	77.5/90	62.5/90	86.10-69.40

Fuente: Elaboración propia con base en Billorou, Pacheco & Vargas (2011, pág. 55).

4.2.6.2. Criterio de eficiencia

La eficiencia «se refiere a la capacidad del proyecto para transformar los insumos financieros, humanos y materiales en resultados, es decir, establece el rendimiento o productividad con que se realiza esta transformación» (Perea, 2003, pág. 49), se entiende como «la relación existente entre los resultados obtenidos y los costos y/o recursos económicos consumidos o desarrollados» (Raya, 2011, pág. 54), o también, «se refiere a la relación entre el cumplimiento de los productos del programa al menor costo posible y en el tiempo programado» (Espinosa & Peroni, 2000, pág. 22), es decir se trata de un criterio de evaluación que permite medir qué resultados se lograron y con qué medios, por lo que es importante la optimización de los recursos y las reducción de los costos. Es decir, el análisis para que el programa será eficiente cuando su costo sea menor al de otras alternativas de producción comparables, como se observa en la Figura 4.7.

Figura 4.7. Análisis de la eficiencia

Fuente: Espinosa & Peroni (2000, pág. 22).

La evaluación de la eficiencia debe responder a preguntas como: ¿Cuál es el nivel de calidad de la administración de recursos en el programa o proyecto? ¿Están adecuadas las actividades a los resultados esperados del programa o proyecto? ¿Los costos y el tiempo responden a las acciones esperadas del programa o proyecto? Los métodos para su análisis pueden ser la medición directa que consiste en analizar los registros de datos cuantificables.

Es decir, la eficiencia analiza «el volumen de recursos gastados para alcanzar las metas. Una actividad eficiente hace un uso óptimo de los recursos y, por tanto, tiene el menor costo posible, mientras que el indicador de eficacia es usualmente una tasa porcentual, en el análisis de eficiencia se utilizan indicadores de costo – beneficio o costo – eficiencia» (Billorou, Pacheco & Vargas, 2011, pág. 56).

En ese contexto, los indicadores son los siguientes:

- a. Análisis costo - beneficio
 - b. Análisis costo - efectividad
 - c. Análisis costo - impacto
- a. **Análisis costo - beneficio**, comprende la relación entre los beneficios obtenidos y los costos incurridos y utiliza como unidad de medida el dinero. La relación debe ser mayor a uno, de acuerdo a la aplicación de la siguiente Fórmula 1.

Fórmula 4.1. Relación beneficio - costo

$$\text{Relación beneficio-costo} = \frac{\text{Valor presente de los beneficios}}{\text{Valor presente de los costos}} \times 100$$

Fuente: En Billorou, Pacheco & Vargas (2011, pág. 57).

Este criterio implica el uso del indicador y Retorno de la Inversión (ROI), con la finalidad de medir el rendimiento de las inversiones que realizan las organizaciones. La fórmula 2 se utiliza para medir:

Fórmula 4.2. Retorno de la inversión (ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Valor de los beneficiarios de la capacitación}}{\text{Valor de los costos de la capacitación}} \times 100$$

Fuente: En Billorou, Pacheco & Vargas (2011, pág. 57).

Otro de los indicadores que se puede utilizar es la Tasa Interna de Retorno (TIR), que permite definir un valor de referencia por encima del cual se considera rentable el programa. Esta tasa hace que el valor presente de un flujo de beneficios y costos, sea igual a cero. La fórmula 3 se utiliza para su cálculo:

Fórmula 4.3. Tasa Interna de Retorno

Para llegar a la fórmula de la TIR implica calcular el valor presente,

Valor presente Neto (VPN) = Valor presente de los ingresos (VPI) - Valor presente de los egresos (VPE).

Dónde: VPN > Recomendable, VPN = 0 indiferente, VPN < no recomendable

$$\text{VPN} = \text{VPI} - \text{VPE}$$

$$\text{VPI} = \text{VPI}_0 + \frac{\text{VPI}_1}{(1+i)} + \frac{\text{VPI}_2}{(1+i)^2} + \frac{\text{VPI}_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{\text{VPI}_T}{(1+i)^T}$$

$$\text{VPE} = \text{VPE}_0 + \frac{\text{VPE}_1}{(1+i)} + \frac{\text{VPE}_2}{(1+i)^2} + \frac{\text{VPE}_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{\text{VPE}_T}{(1+i)^T}$$

$$\text{VPN} = \sum_{T=0}^T \frac{\text{VPI}_T}{(1+i)^T} - \sum_{T=0}^T \frac{\text{VPE}_T}{(1+i)^T}$$

Fuente: Miranda J. (2010, págs. 15-18).

Y entonces la TIR es:

$$\text{Valor presente de los ingresos (VPI)} - \text{Valor presente de los egresos (VPE)} = 0$$

Donde $TIR > to$, recomendable (Significa que el retorno del proyecto es suficiente para compensar el costo de oportunidad del dinero y además produce un rendimiento adicional); $TIR = 0$, indiferente; $To < to$, no recomendable (Significa que el proyecto no alcanza a compensar el costo de oportunidad por lo tanto no es recomendable); to = tasa de oportunidad.

- b. **Análisis costo – efectividad**, consiste en la relación entre los impactos obtenidos (valorados en dinero) y el valor presente de los costos, también en dinero, en que incurrió la actividad desarrollada. El costo de efectividad incluye la posibilidad de traducir ciertos impactos sociales a valores expresados en moneda corriente. Este indicador permite tomar la decisión de ejecutar nuevamente o tomar nuevos modelos que sirvan de referencia en otros programas.

La fórmula que se puede utilizar es (ver Formula 4):

Fórmula 4.4. Relación beneficio - efectividad

$$\text{Relación - efectividad} = \frac{\text{Impactos}}{\text{Valor presente de los costos}} \times 100$$

Fuente: En Billorou, Pacheco & Vargas (2011, pág. 57).

- c. **Análisis costo – impacto**, consiste en comparar el valor presente de los costos con el valor del impacto obtenido, dando una idea del valor de cada unidad de impacto generado, Permite la comparación entre proyectos terminados (ex post) y las de inversión (ex ante). La fórmula que se utiliza es (ver Fórmula 5):

Fórmula 5. Indicador Relación costo-efectividad

$$\text{Relación beneficio - efectividad} = \frac{\text{Valor presente de los costos}}{\text{Impacto}} \times 100$$

Fuente: En Billorou, Pacheco & Vargas (2011, pág. 58).

4.2.6.3. Criterio de impacto

El impacto «se refiere, en contraposición a la eficacia restringida a los efectos positivos sobre las personas beneficiarias, a las consecuencias positivas y negativas, que un proyecto genera» (Perea, 2003, pág. 51), es decir el criterio de impacto, implica medir los cambios que se han producido a largo plazo con la ejecución del programa o proyecto.

La evaluación de un programa o proyecto bajo el criterio de impacto debe considerar preguntas como: ¿Cuáles son los efectos positivos de la ejecución de programa o proyecto? ¿Cuáles son los efectos negativos esperados de la ejecución del programa o proyecto?

En ese contexto, algunos cambios que pueden observarse pueden ser, por ejemplo: los ingresos, acceso a servicios públicos, participación, empoderamiento, acceso a la toma de decisiones, medio ambiente, productividad, acceso a tierras, etc.

Medir el criterio de evaluación implica la eficacia y la eficiencia de un programa o proyecto, por ejemplo, se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 4.14. Medición del impacto en función a la eficacia en el programa de formación

<i>Tasa de acceso al empleo en ocupaciones relacionadas con la soldadura</i>			
<i>Objetivos de la acción de formación</i>	<i>Grupo de participantes</i>	<i>Grupo de control</i>	<i>Impacto</i>
<i>Acceso empleo</i>	77.5	62.5	15.0
<i>Incremento ingresos</i>	35.0	15.5	19.5
<i>Reducción accidentes</i>	85.0	60.0	25.0
<i>Meta empleo</i>	90.0	90.0	
<i>Meta ingresos</i>	45.0	45.0	
<i>Meta accidentes</i>	80.0	80.0	
<i>Eficacia empleo</i>	86.1	69.4	16.7
<i>Eficacia ingresos</i>	77.7	34.4	43.3
<i>Eficacia accidentes</i>	106.2	75.0	31.2

Fuente: Billorou, Pacheco & Vargas (2011, pág. 56).

4.2.6.4. Criterio de pertinencia

La «pertinencia analiza si el propósito del proyecto es coherente con las prioridades. Es decir, se trata de apreciar si la intervención analizada va suponer una aportación significativa a los procesos de desarrollo de los que son actores las personas beneficiarias tanto en el interior del propio proyecto, como en su contexto» (Perea, 2003, pág. 52), asimismo, es «el grado de adecuación del proyecto, esto es con independencia de que se trate de un proyecto potencial en proceso o finalizado» (Raya, 2011, pág. 54). Asimismo, la pertinencia de un programa es el grado de adecuación de la propuesta de intervención a las necesidades y perfil de la población». Para llegar a establecer la pertinencia se debe analizar ¿en que medida los objetivos (fin y propósito) y productos a lograr se ajustan al problema? y sus causas identificadas en el diagnóstico...Y establecer el grado en que las actividades y metodología de intervención es adecuada al perfil de la población objetivo del programa» (Espinosa & Peroni, 2000, págs. 19-20), como se observa en la Figura 2.5., es decir debe permitir conocer además las características sociales, cultura o económica de los potenciales beneficiarios del programa o proyecto.

Figura 4.7. Análisis de la pertinencia en la evaluación

Fuente: Espinosa & Peroni (2000, pág. 20).

Por consecuencia, evaluar un programa o proyecto con el criterio de pertinencia implica responder a preguntas que se encuentran relacionadas con los objetivos. En este criterio debería de responderse a preguntas de evaluación como: ¿Que persiguen los objetivos del programa o proyecto? ¿Se puede identificar los resultados del programa o proyecto? ¿Se consideró el tiempo para el cumplimiento de los objetivos? ¿Son los objetivos lo suficientemente válidos para justificar el programa o proyecto? ¿Qué cambios se debe realizar para mejorar la pertinencia del programa o proyecto? ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas con el programa o proyecto? El método de evaluación que puede usarse para el análisis de la evaluación de este criterio se puede usar el análisis de calidad del Diagnostico DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Es decir, la pertinencia se verá cuando se identifica si el proyecto es útil y responde a las necesidades de la población beneficiaria.

4.2.6.5. Criterio de viabilidad

La viabilidad «se refiere a la capacidad de un Proyecto para proporcionar un nivel aceptable de beneficios al grupo destinatario (personas beneficiaria) durante suficientemente largo una vez interrumpida la asistencia financiera y técnica del proveedor de fondos» (Perea, 2003, págs. 54-55), es decir «el enjuiciamiento de la viabilidad se centra en

la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda» (González, José; Osuna, José, 2007, pág. 56). Por lo tanto, el análisis de la viabilidad debe responder a la pregunta ¿En qué medida los resultados positivos alcanzados permanecen en el tiempo? ¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa? ¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades? ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional? ¿Cómo se han contemplado las prioridades horizontales? ¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables? Esto significa, conocer en qué medida los efectos positivos continuarán después de finalizada la intervención. Esta viabilidad está condicionada a factores externos al programa o proyecto, como los factores de apoyo político, institucional, socioculturales, tecnológicos, económico, financieros, medio ambientales, entre otros. Por tanto, el criterio de viabilidad consiste en la estimación de la capacidad que existe por parte de los beneficiarios a la administración autónoma del programa o proyecto.

La viabilidad puede ser medida de la siguiente manera: comprende identificar las características a ser evaluadas, luego aplicar la formula y finalmente obtener unos datos. Siendo el parámetro de medición, donde el valor de evaluación cuando es mayor a 5 entonces el proyecto es viable, como se presenta en el Cuadro 4.15 y 4.16.

Cuadro 4.15. Características a ser evaluadas del proyecto

Categoría	Dimensión	ID	Pregunta asociada a la característica	Pero	Umbral
Datos	Plausibilidad	P1	¿En qué medida los repositorios disponibles poseen datos actuales?	8	Regular
	Plausibilidad	P2	¿Qué tan representativos son los datos de los repositorios disponibles para resolver el problema de negocio?	9	Regular
	Adecuación	A1	¿En qué medida los repositorios se encuentran disponibles en formato digital?	4	Poco
	Adecuación	A2	¿Qué cantidad de atributos y registros tienen los datos disponibles?	7	Poco
	Adecuación	A3	¿Cuánta confianza se posee en la credibilidad de los datos disponibles?	8	Regular
	Éxito	E1	¿Cuánto facilita la tecnología de los repositorios disponibles las tareas de manipulación de los datos?	6	Nada
Problema de negocio	Plausibilidad	P3	¿Cuánto se entiende del problema de negocio?	7	Regular
	Adecuación	A4	¿En qué medida el problema de negocio no puede ser resuelto aplicando técnicas estadísticas tradicionales?	10	Regular
	Adecuación	A5	¿Qué tan estable es el problema de negocio durante el desarrollo del proyecto?	9	Poco
Proyectos	Éxito	E2	¿Cuánto apoyan los interesados (stakeholders) al proyecto?	8	Nada
	Éxito	E3	¿En qué medida la planificación del proyecto permite considerar la		

Categoría	Dimensión	ID	Pregunta asociada a la característica	Pero	Umbral
			realización de buenas prácticas ingenieriles con el tiempo adecuado?	7	Nada
Equipo de trabajo	Plausibilidad	P4	Qué nivel de conocimientos posee el equipo de trabajo sobre explotación de información?	6	Poco
	Éxito	E4	Qué nivel de experiencia posee el equipo de trabajo en proyectos similares?	6	Nada

Fuente: Pytel, Bristos & Garcia; Martínez (2015).

Cuadro 4.16. Asignación de las características como prueba positiva

Categoría	ID	Respuesta	Valor Asignado	Valor. Asig.
Datos	P1	¿En qué medida los repositorios disponibles poseen datos actuales?	Los repositorios poseen datos contestados por clientes actuales de la organización.	Todo
	P2	¿Qué tan representativos son los datos de los repositorios disponibles para resolver el problema de negocio?	No se posee información de todos los clientes que se han dado de baja en los últimos 6 meses.	Regular
	A1	¿En qué medida los repositorios se encuentran disponibles en formato digital?	Las respuestas encuestadas se encuentran totalmente digitalizadas.	Todo
	A2	¿Qué cantidad de atributos y registros tienen los datos disponibles?	Se cuenta con aproximadamente 5000 registros y 20 atributos para ser usados.	Mucho

Categoría	ID	Respuesta	Valor Asignado	Valor. Asig.
	A3	¿Cuánta confianza se posee en la credibilidad de los datos disponibles?	La encuesta ha sido respondida por los clientes en supervisión a través de una aplicación web.	Regular
	E1	¿Cuánto facilita la tecnología de los repositorios disponibles las tareas de manipulación de los datos?	La encuesta digitalizada ha sido suministrada en un archivo de texto para ser procesada.	Poco
Problema de negocio	P3	¿Cuánto se entiende del problema de negocio?	Varias sesiones de educación se han realizado para determinar el objetivo del proyecto para solucionar el problema de negocio detectado.	Todo
	A4	¿En qué medida el problema de negocio no puede ser resuelto aplicando técnicas estadísticas tradicionales?	La organización no cuenta con ningún experto disponible en los datos a ser utilizados que pueda definir alguna hipótesis para ser probadas por técnicas estadísticas. Se considera que la «mejor solución» es la aplicación de técnicas de minería de datos.	Mucho
	A5	¿Qué tan estable es el problema de negocio durante el desarrollo del proyecto?	No se posee mucha seguridad que el problema de negocio detectado se mantenga durante todo el proyecto ya que depende del comportamiento de los clientes.	Regular
Proyectos	E2	¿Cuánto apoyan los interesados (stakeholders) al proyecto?	El gerente de sistemas y marketing tienen grandes intereses en la finalización exitosa de este proyecto.	Mucho

Categoría	ID	Respuesta	Valor Asignado	Valor. Asig.
	E3	¿En qué medida la planificación del proyecto permite	La organización desea recibir los resultados en el menor tiempo posible.	Regular
		considerar la realización de buenas prácticas ingenieriles con el tiempo adecuado?		
Equipo de trabajo	P4	¿Qué nivel de conocimientos posee el equipo de trabajo sobre explotación de información?	El equipo de trabajo posee gran conocimientos sobre explotación de información en general y las técnicas de minería de datos en particular.	Todo
	E4	¿Qué nivel de experiencia posee el equipo de trabajo en proyectos similares?	El equipo de trabajo posee experiencia en la aplicación de explotación de información en proyectos similares	Mucho

Fuente: Pytel, Bristos & García; Martínez (2015).

Las fórmulas que se utilizan son (ver Formula 4.5.)

Fórmula 4.5. Fórmulas para medir la viabilidad del proyecto

#	Fórmula	
1	$I_d = \left(\frac{1}{2} \cdot \frac{\sum_{i=1}^{n_d} P_{d_i}}{\sum_{i=1}^{n_d} \left(\frac{P_{d_i}}{C_{d_i}} \right)} \right) + \left(\frac{1}{2} \cdot \frac{\sum_{i=1}^{n_d} (P_{d_i} \cdot C_{d_i})}{\sum_{i=1}^{n_d} P_{d_i}} \right)$	<p>Donde:</p> <p>I_d: representa el intervalo difuso calculado para la dimensión d (usando como nomenclatura "P" para plausibilidad, "A" para adecuación y "E" para criterio de éxito).</p> <p>P_{d_i}: representa el peso de la característica i perteneciente a la dimensión d.</p> <p>C_{d_i}: representa el intervalo difuso asignado a la característica i perteneciente a la dimensión d.</p> <p>n_d: representa la cantidad de características asociada a la dimensión d.</p>
2	$V_d = \frac{\sum_{i=1}^4 I_{d_i}}{4}$	<p>Donde:</p> <p>V_d: representa el valor numérico calculado para la dimensión d.</p> <p>I_{d_i}: representa el valor de la posición i del intervalo difuso calculado para la dimensión d.</p>
3	$EV = \frac{8 \cdot V_P + 8 \cdot V_A + 6 \cdot V_E}{22}$	<p>Donde:</p> <p>EV: representa el valor global de la viabilidad del proyecto.</p> <p>VP: representa el valor para la dimensión plausibilidad.</p> <p>VA: representa el valor para la dimensión adecuación.</p> <p>VE: representa el valor para la dimensión criterio de éxito.</p>

Fuente: Pytel, Bristos, & Garcia; Martinez (2015)

Finalmente, se debe determinar la viabilidad, de la siguiente manera (ver Cuadro 4.17):

Cuadro 4.17. Dimensión y viabilidad global para la prueba positiva

Dimensión	Valor de la dimensión (Vd)	Interpretación
PRUEBA DE CONCEPTO POSITIVA		
Plausibilidad	7.60	Dado que los tres valores son superiores al valor mínimo requerido de 5, la viabilidad de todas las dimensiones está aceptada. Sin embargo, debe notarse que a pesar de que la valoración de plausibilidad y adecuación es holgada, para el éxito del proyecto es muy cercana al valor mínimo requerido. Esto significa que durante el proyecto habrá que monitorear con mayor atención a las características evaluadas para el éxito.
Adecuación	6.27	
éxito	5.25	
Valor global de la viabilidad del proyecto (EV)	6.47	Se considera que el proyecto es viable para ser realizado.
PUEBA DE CONCEPTO NEGATIVO		
Plausibilidad	5.66	Dado que el valor para la Adecuación no supera el valor mínimo de 5, por lo que no se considera que la explotación de información sea la solución adecuada para este proyecto. Esto significa también que el proyecto no es viable para ser realizado. Por otro lado, los valores para plausibilidad y el éxito, a pesar de superar el mínimo, no lo hacen por mucho por lo que los riesgos del proyecto son altos.
Adecuación	3.67	
Éxito	5.25	

Dimensión	Valor de la dimensión (Vd)	Interpretación
Valor global de la viabilidad del proyecto (EV)	4.82	Se considera que el proyecto no es viable para ser realizado

Fuente: Pytel, Bristos & García; Martínez (2015).

4.2.6.6. Criterio de cobertura

La cobertura consiste «en evaluar hasta qué punto un programa llega a la población objetivo del mismo. Se trata de calcular no solo la tasa de cobertura sino también de analizar si existe sesgo en la cobertura y efectuar un análisis de las posibles barrera de acceso al programa» (Perea, 2003, pág. 60). Determinar la cobertura de un programa o proyecto implica considerar indicadores de cobertura como» la tasa de cobertura, el sesgo de la cobertura y la accesibilidad» (Alvira, 1991) en (Perea, 2003, pág. 62). Donde la primera consiste en «la proporción que forma parte del grupo meta, tiene la necesidad y recibe los servicios, dividida por la población total del grupo meta que tiene la necesidad que el proyecto pretende atender» (Cohen & Franco, 1993, pág. 96); la segunda, consiste en determinar si el programa o proyecto llega a una «población para la cual no estaba definida o cuando interviene solo en un determinado subgrupo de la población definida, con unas características específica» (Perea, 2003, pág. 63). Por lo que, será importante definir ¿Cuál es el grado de cobertura?

4.2.6.7. Criterio de accesibilidad

La accesibilidad consiste en asegurarse que los grupos beneficiarios están bien escogidos de acuerdo con parámetros como: el área geográfica, campo de actividad (ingresos, migración, etc.), condiciones de vida, situación económica, acceso a servicios sociales (educación, salud, etc.), género, edad, etc.

4.2.6.8. Criterio de replicabilidad

La replicabilidad «se entiende a la capacidad de un proyecto para generar conocimientos capaces de ser utilizados provechosamente en otros proyectos, actuaciones o procesos autónomos de desarrollo» (Perea, 2003, pág. 64). Este criterio de evaluación debe responder a preguntas como: ¿El programa o proyecto es parte de una línea de estrategia o política? ¿Los procedimientos positivos pueden ser utilizados por otros programas o proyectos? ¿Hasta qué punto el programa o proyecto puede ser reproducida sin el apoyo financiero o técnico externo?

4.2.6.9. Criterio de visibilidad

Este criterio de evaluación debe permitir responder a preguntas como: ¿Si existe una correcta difusión del programa o proyecto? ¿Si existe una adecuación de los canales de información a la población beneficiaria? ¿Si el programa o proyecto se considera como un referente ante otras organizaciones?

4.2.6.10. Criterio de participación

El criterio de participación considera que la «evaluación participada tiende a incluir en el diseño, la ejecución y elaboración final, a los diferentes actores sociales que afectan o han sido afectados/as por la intervención. Valora y recoge el grado de implicación de los actores directos de la acción» (Perea, 2003, pág. 66). Este criterio debe responder a preguntas como: ¿Si la participación de los diferentes actores o agentes están incluidos en todas las fases del programa o proyecto? ¿Si se han dispuesto de canales de participación por género? ¿Qué tipo de participación se ejecutó en el programa o proyecto? ¿La participación fue simbólica, donde los beneficiarios pueden expresar sus opiniones con respecto al programa o proyecto? ¿Fue asignada pero informados? Es decir, este criterio permite conocer si la población beneficiaria ¿Conoce los objetivos del programa o proyecto? ¿Conoce el proceso de diseño y ejecución? ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones? ¿Tienen capacidad de decisión? ¿Es aquella población beneficiaria que propone y las decisiones son compartidas con la organización ejecutora del programa o proyecto?

4.2.6.11. Criterio de perspectiva de género

El criterio de perspectiva de género sirve para «medir los efectos, consecuencias y beneficios diferenciados que un Programa ha tenido, o puede tener, para hombres y mujeres, niños y niñas» (Perea, 2003, pág. 67). Este criterio debe permitir responder a preguntas como: ¿Si el programa o proyecto ha incluido la perspectiva de género en todas las fases? ¿Existe una contribución de todos los agentes en la toma de decisiones y el uso del tiempo en la ejecución del programa o proyecto? ¿Cómo es el acceso a los recursos tanto de los hombres como de las mujeres en el programa o proyecto? ¿Cuál es el grado de participación de los varones y mujeres en la organización y ejecución del programa y proyectos? ¿Cuáles son los canales de participación existentes para los hombres y mujeres?

4.2.6.12. Criterio de relevancia

El criterio de relevancia, es un criterio que permite la evaluación de la calidad y de la veracidad del diagnóstico realizado al programa o proyecto, lo que implica que el criterio de relevancia «permite identificar el alcance del problema y la metodología utilizada en el planteamiento de la política o programa» (Vasco, 2015, pág. 33). Este tipo de criterio debe responder a preguntas como: ¿El programa o proyecto responde a las necesidades de los beneficiarios? ¿Las acciones y actividades otorgan prioridad a las necesidades detectadas? ¿Las mejoras son pertinentes? Asimismo, para la evaluación de este criterio se puede utilizar métodos y herramientas como el árbol de problemas y los diagramas de flujos para que a partir de ello se pueda realizar el análisis respectivo.

4.2.6.13. Criterio de coherencia

El criterio de coherencia de un programa «corresponde al carácter lógico de la relación entre los diferentes contenidos del diseño y entre este y elementos externos como la política social y el resto de la oferta pública. De esta manera, el análisis de coherencia de un programa adquiere dos dimensiones, «se refiere al grado de coherencia lógica entre el diseño de la intervención y las políticas que orientan la acción social de las

instituciones y la oferta existente, extra e intra institucional» (Espinosa & Peroni, 2000, pág. 20)», como: la coherencia interna y la coherencia externa.

- a. *Interna*, que consiste en analizar la jerarquía de los objetivos, donde analiza la lógica de la programación, y enfatiza si existe una priorización coherente de los objetivos y su relación con las actividades y el logro de los resultados. Se debe responder a preguntas de evaluación como: ¿Se puede afirmar si las actividades y los resultados permiten alcanzar los objetivos del programa o proyecto? ¿Se puede identificar si existen diferencias y contradicciones entre los diferentes niveles de objetivos? El método que puede utilizarse para el análisis de la evaluación de este criterio es el árbol de problemas y la matriz de valoración de las relaciones entre necesidades planteadas y objetivos. El análisis comprende, observar si los propósitos, producto como oferta organizacional responden a los objetivos o políticas institucionales, como se observa en la Gráfica 4.8.

Gráfica 4.8. Análisis de la coherencia externa

Fuente: Adaptado de Espinosa & Peroni (2000, pág. 20).

- b. *Externa*, consiste en «valorar el grado de correspondencia que existe entre un programa y otras intervenciones que se estén ejecutando en un mismo espacio temporal y físico-territorial» (Vasco, 2015, pág. 36). Asimismo, «se refiere al grado de coherencia lógica entre el diseño de la intervención y las políticas que orientan la acción social de las instituciones y la oferta existente, extra e intra institucional»

(Espinosa & Peroni, 2000, pág. 21). Por tanto, debe responder a preguntas de evaluación como: ¿El programa o proyecto no es idéntico a otro programa o proyecto? ¿Los objetivos del programa coinciden con las políticas nacionales o de otros programas? En este criterio se puede utilizar como método de análisis la comparación entre árboles de problemas y objetivos, la matriz de valoración de compatibilidad de la intervención con otras estrategias y programas o proyectos y principalmente el marco lógico, como se puede apreciar en la Figura 4.9.

Figura 4.9. Análisis de la coherencia externa con base en el marco lógico

Fuente: Espinosa & Peroni (2000, pág. 20).

4.2.6.14. Criterio de equidad

La equidad es otro criterio importante que debe considerarse como criterio de evaluación, entendiéndose que el criterio «tiene el objetivo de valorar la equidad en los resultados obtenidos o que se pretenden alcanzar» (Vasco, 2015, pág. 40) a través de la ejecución de un programa o proyecto. Las preguntas de evaluación pueden ser: ¿Se han utilizado criterios de equidad en la definición de los objetivos del programa o

proyectos? ¿La dedicación de esfuerzos ha seguido una lógica de reparto justo? El método que puede usarse para el análisis de este criterio puede ser el análisis inputs.

4.2.6.15. Criterio de sostenibilidad

El criterio de sostenibilidad es la que permite «evaluar en qué medida los resultados del programa han sido o tiene probabilidades de ser duraderos una vez finalizado el Programa y una vez retirados los recursos externos» (Vasco, 2015, pág. 39). Es decir, todo programa debe buscar la sostenibilidad «a partir de la capacidad del programa de mantener en período prolongado de tiempo el flujo de beneficios que forman parte de sus objetivos de intervención» Espinosa & Peroni (2000, pág. 24). A través de este criterio se pretende conocer si los beneficiarios están capacitados para continuar con el programa o proyecto sin la ayuda o seguimiento de la institución ejecutora, tanto en el ámbito económico como técnico. Esto significa también que de por medio existe el empoderamiento de los beneficiarios del programa o proyecto. Debe responder a pregunta de evaluación como: ¿Es probable que los logros del programa se mantengan una vez finalizada la intervención? ¿Tienen las contrapartes participantes la voluntad y la capacidad de continuar por su cuenta las actividades del programa o proyecto? El método de análisis que puede usarse para este criterio pueden ser: las herramientas cuantitativas y cualitativas, como las mesas redondas, talleres, foros de discusión, entre otros. El análisis comprende aspectos relacionados a la institucionalización de la organización, a las condiciones económicas y sociales que rodea el programa o proyecto, el voluntarismo, desapego de los beneficiarios para continuar, especialmente a las estrategias de intervención, las características de los productos, la participación de los beneficiarios y la institucionalización de la organización donde se inserta la iniciativa de intervención, como se observa en la siguiente Figura 4.10.

Figura 4.10. Análisis de la sostenibilidad

Fuente: Espinosa & Peroni (2000, pág. 25).

4.2.6.16. Criterio de evaluabilidad

La evaluabilidad se puede convertir en un criterio de evaluación, que consiste en que «corresponde al grado en que el sistema evaluativo descrito en la presentación del programa permitirá efectivamente realizar las evaluaciones ex dure y ex post adecuadas» (Espinosa & Peroni, 2000, pág. 25). Así, la variabilidad, debe basarse en el análisis de objetivos, actividades, indicadores, metas y sistemas de evaluación propuesto en el diseño del programa, como se presenta en la Figura 4.11.

Figura 4.11. Análisis de la evaluabilidad

Fuente: Espinosa & Peroni (2000, pág. 25).

4.2.7. Fase 7. Indicadores de evaluación

4.2.7.1. Definición de un indicador

Una vez identificada los criterios de evaluación se debe operacionalizar a través de indicadores de evaluación. Por lo que, un indicador puede ser entendido como la cuantificación y la estadística, también como un constructo teórico que se elabora para poder evidenciar la ejecución y resultados de un programa o proyecto. Desde esta perspectiva, construir indicadores ha consistido en calcular índices y mediciones numéricas. Asimismo, el indicador es «aquella característica particular de un fenómeno complejo, capaz de reflejar los atributos esenciales del todo» (Gómez et.al.; 2009, pág. 140). Sin embargo, a pesar de existir distintos puntos de vista para definir un indicador es importante resaltar que los indicadores pueden ser cuantificables, lo que significa que existen indicadores cualitativos y cuantitativos; además el indicador debe permitir comprobar si se producen avances o no. En consecuencia, el indicador se constituye en una base para la interpretación y por tanto contribuye a la toma de decisiones.

En ese sentido, los indicadores de evaluación deben responder a criterios de calidad (operativo, independiente, definir el criterio de evaluación, cualitativo o cuantitativo, medir los resultados y sujetos a cambios), de cantidad, de grupo beneficiario, de tiempo y espacio, considerando que los objetivos y los resultados de los programas o proyectos; deben ser medibles y constituirse en una dirección que permita identificar si es correcta o incorrecto lo que se quiere medir. En ese contexto, es importante, conocer cuáles son sus características y que tipo de indicadores existen en la evaluación de programas o proyectos.

4.2.7.2. Características de los indicadores

Según Gomez et al., (2009, pág. 140) para formular un indicador de evaluación, debe cumplir un conjunto de características, como:

- Que su comportamiento particular sea un buen representante del comportamiento global del fenómeno.

- Que sea confiable.
- Que esté disponible.
- Que sus atributos o valores sean observables y claramente diferenciables al nivel cualitativo o cuantitativo.
- Que su valor refleje el estado actual del fenómeno. Que entre todos los demás indicadores sea el que más información arroje sobre el fenómeno.
- Que el costo de su obtención corresponda a su utilidad para la toma de decisiones. Descartar indicadores cuya obtención

Así, considerando estos aspectos, los indicadores de la evaluación son aquellas que permiten determinar:

- Las variables a estudiar, es decir lo que será evaluado.
- Los criterios de valor con los que se establecen juicios posteriormente.

Para esto es necesario considerar las siguientes características:

- Claridad: Deben ser definidos claramente y operacionalizados.
- Consenso: Debe existir acuerdo en la definición.
- Prioridades: Se debe determinar la importancia de cada criterio en cada momento y contexto.

4.2.7.3. Tipos de indicadores

Los tipos de indicadores, están relacionados con los criterios de evaluación, así los criterios mencionados en líneas arriba deben de contar con indicadores, para que, a partir de ellos, se pueda medir cada uno de los criterios de evaluación y emitir un juicio de valor. En ese contexto, los distintos tipos de criterios tienen sus propios indicadores, como son:

- Criterio de eficacia (nivel de logro de los objetivos) - Indicadores de eficacia: Relación entre los objetivos planificados y ejecutados.
- Criterio de eficiencia (Grado de implicación de los recursos)
-Indicadores de eficiencia (Relación entre los objetivos y los recursos utilizados).
- Criterio de impacto (Cambios logrados con la intervención)
-Indicadores de impacto (Relación del cambio logrado con la intervención).
- Criterio de pertinencia (Adecuación de un programa con la política)
- Indicadores de pertinencia (relación entre los objetivos asignados y propuestos).
- Criterios de viabilidad (Indicadores de viabilidad.
•
- Criterio de cobertura (grado de aceptación o beneficio recibido)
-Indicadores de cobertura (Servicio o producto recibido).
- Criterio de accesibilidad (grado de acceso a los servicios) Indicadores de accesibilidad (Relación entre la necesidad y el acceso a los servicios).
- Criterios de replicabilidad (Grado de uso del programa por otros programas) Indicadores de replicabilidad (Nivel de uso del programa por otras organizaciones).
- Criterio de visibilidad (Grado de conocimiento del proyecto)
-Indicadores de visibilidad (nivel de conocimiento del programa por los beneficiarios).
- Criterio de participación (grado de participación de los stakeholders).
Indicadores de participación (Nivel de participación de los stakeholders en el programa o proyecto).
- Indicadores de perspectiva.

- Criterio de relevancia (Grado de importancia del programa para responder a las necesidades de los beneficiarios). Indicadores de relevancia (Relación entre los objetivos planificados y necesidades).
- Criterio de coherencia (Grado de adecuación entre sí de distintos componentes). Indicadores de coherencia (Nivel de relación entre los distintos componentes).
- Criterio de equidad (Grado de equidad de los agentes de intervención en el logro de los resultados). Indicadores de equidad (Nivel de equidad existe para el logro de resultados).
- Otros indicadores.

También, es importante mencionar que el enunciar un indicador, significa considerar si se trata de un indicador cualitativo o cuantitativo, en ese contexto, un indicador cuantitativo refleja la cantidad, por ejemplo, el criterio de eficacia y la variable acceso al mercado laboral de los jóvenes profesionales, el indicador sería, al menos el 5 de cada 10 profesionales jóvenes que se titulan acceden en dos años al mercado laboral. En el caso de un indicador cualitativo, refleja características cualitativas, como, por ejemplo, el criterio de sostenibilidad y la variable participación, su indicador sería, se observa mayor participación de los beneficiarios en la ejecución del Proyecto.

4.2.8. Fase 8. Fuentes de verificación o recogida de información

Para Perea (2003, pág. 68) «las fuentes de verificación serían: el conjunto de medios o procedimientos que nos permiten analizar hasta qué punto se han cumplido los indicadores», esto implica obtener evidencias tanto cuantitativas o cualitativas de forma sistemática para emitir los juicios de valor a fin de permitir la toma de decisiones.

La recogida de información, puede resultar de fuentes primarias o secundarias, como: a) fuentes secundarias se pueden considerar los documentos del Programa o Proyecto, las memorias, planes, informes

de seguimiento, monitoreo, actas de reuniones, documentos personales, fotografías, gráficos, estructuras, flujogramas; y b) fuentes primarias, pueden considerarse datos producto de las guías de observación, entrevista y cuestionarios.

En ese contexto, la recogida de información comprende: a) el diseño de la recogida de la información, b) el uso de técnicas de recogida de información y c) la elaboración de instrumentos de recogida de datos, que a continuación se explica en que consiste cada una de ellas.

4.2.8.1. Diseño de la recogida de información

La recogida de información comprende en primer lugar la determinación de la metodología, que puede variar dependiendo del tipo de evaluación. El uso de métodos permitirá conocer cuál es la efectividad de un programa o proyecto y si el programa o proyecto es mejor que otro; en ese contexto, se pueda utilizar cualquiera de los métodos que a continuación se menciona:

1. **Métodos experimentales:** se entiende, como la aplicación de un conjunto de manipulaciones, procedimientos, operaciones y acciones de control para recoger información. Se trata de demostrar que la manipulación de una variable produce un cambio en otra variable, para ello se usan dos grupos, una que es el grupo de experimento y la otra que se trata del grupo de control, donde se puede considerar el problema contrafactual (es lo que habría ocurrido –cual habría sido el resultado (y) para un participante del programa –en ausencia del Programa (P) (Gertler et al., 2011, pág. 55) de por medio se trata de la causal. Asimismo, se trata de medir ¿Qué cambios ha producido el programa o proyecto en los beneficiarios? También, en este tipo de métodos se considera la investigación causal, es decir se buscan las causas de las preguntas de evaluación.
2. **Métodos cuasi experimentales:** son aquellas que derivan del método experimental con la diferencia de que los objetos de investigación no son elegidos aleatoriamente, aunque es manipulado por el evaluador. En este tipo de método está implícita la investigación causal, correlacional y aun la descriptiva.

3. **Métodos no experimentales:** son diseños que no permiten manipular las variables. Se basan en la investigación exploratoria y descriptiva, se basa principalmente en la observación.

En segundo lugar, consiste en definir qué tipo de relación existe entre las variables que se evalúan. Por lo que, si se trata de identificar algunos factores, esto puede ser explicado a través de una exploración; si se busca describir sobre las variables se trata de una relación descriptiva; y si se busca causalidades, se trata de una relación de dependencia o causalidad. Determinar esta relación de las variables es de suma importancia ya que determina qué tipo de información debe recogerse, por tanto, implica el diseño de los instrumentos de recogida de información.

4.2.8.2. Técnicas de recogida de información

También es necesario considerar que tipo de técnicas de recogida de información se utilizará para la evaluación, entre ellas se pueden considerar, como las que se presenta en el Cuadro 4.18.

Cuadro 4.18. Técnicas de recogida de información

<i>Técnicas de campo</i>	<i>Técnicas bibliográficas</i>
<i>Observación</i> <i>Entrevista</i> <i>Encuesta</i> <i>Análisis de experiencias</i> <i>Historias de vida</i> <i>Grupos focales y de discusión</i>	<i>Fichaje</i> <i>Análisis de documentos</i>

Fuente: Elaboración propia con base en Guardian (2007, pág. 179).

Donde:

1. *La técnica de la observación*, se utiliza para «elaborar descripciones sobre acontecimientos, las personas y las interacciones que se observan, así como a partir de la vivencia, la experiencia y la sensación de la persona que observa» (Guardian, 2007, pág. 179) y la entrevista «permite a partir de los relatos personales, construir un lugar de reflexión, de autoafirmación (de un ser, de un hacer, de un saber), de objetivación de su propia experiencia» (pág. 191);
2. *La técnica de la entrevista*, permite recoger información a través de una interacción social donde existe un entrevistador y un entrevistado, su objetivo es «obtener información de parte del mismo actor social que proporcionan los datos relativos a las conductas, deseos, actitudes y expectativas» (Behar, 2008, pág. 55).
3. *La técnica de la encuesta*, permite «recoger información de una porción de la población de interés, dependiendo de la muestra en el propósito de estudio» (Behar, 2008, pág. 62).
4. *La técnica de análisis de experiencia*, comprende: a) las historias de vida que permiten «narrar aspectos sobre la cultura e historias mediante los relatos de vida, ya sea personales o ajenos... es decir, es un relato de una vida tal y como lo cuenta la persona que la ha vivido» (pág. 204), donde las fuentes pueden ser: i) los documentos personales, como: las autobiografías, diarios, cartas, documentos, poesías, objetos personales, fotografías, películas, videos, otros; ii) los registros biográficos, como: los estudios de caso, biografías, relatos, historias de vida, anécdotas, otros; b) los grupos de discusión donde el objeto del grupo de discusión es provocar auto confesiones en los participantes. Así, los grupos de discusión tiene un objetivo o función que es la de realizar una tarea, donde se asemeja a un grupo de trabajo; c) los grupos focales «se caracterizan por centralizar, focalizar, su atención e interés en un tema específico de la investigación. Es de discusión porque se realiza su trabajo de búsqueda mediante la interacción discursiva y la comparación o contraste de las opiniones de las y los miembros del grupo» (pág. 213-214).

4.2.8.3. Instrumentos de recogida de información

Finalmente, se debe determinar el instrumento que se utilizará para la recogida de información. Dependiendo del tipo de técnica definida para la recogida de información, los instrumentos varían. Uno de los instrumentos más utilizados para la evaluación es el cuestionario. El cuestionario¹⁹ para su aplicación final debe ser sometido a una prueba piloto, a fin de realizar correcciones y evitar problemas en la recogida de información y lograr los objetivos de la evaluación.

Sin embargo, los instrumentos están relacionados con las técnicas de recogida de información, así la técnica de la observación como instrumento utilizara la guía de observación o las fichas; la técnica de la entrevista utilizará como instrumento de la guía de entrevista, que pueden ser de tipo: estructurada, semiestructurada y no estructurada; la técnica de la encuesta, utilizara como instrumento el cuestionario, la técnica de los grupos focales, utilizará como instrumentos la observación y la entrevista y; la revisión documental, utilizará como instrumento las guías de observación y las fichas.

4.2.9. Fase 9. Análisis e interpretación de los datos

El análisis e interpretación comprende los siguientes pasos:

4.2.9.1. Codificación, tabulación y matriz de datos, minería de datos

Una vez recogida la información se debe proceder a la codificación de los instrumentos de recogida de información (guías de observación, guías de entrevista o los cuestionarios) que consistirá en utilizar códigos numerales o alfabéticos y asignar a las preguntas y respuestas, como la que se presenta a continuación (ver Cuadro 4.19).

¹⁹ Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Pueden estar compuesta básicamente por dos tipos de preguntas, cerradas y abierta. (Behar, 2008, pág. 64).

Cuadro 4.19. Ejemplo de codificación

1. ¿Identifique qué tipo de beneficiario es Usted en el Proyecto XX?

1. Beneficiarios directos

2. Beneficiarios indirectos

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, una vez realizada la codificación, se procede a la elaboración de una matriz de datos a través del uso de paquetes informáticos, como pueden ser el Excel, el SPSS, Stata, R, entre otros, donde se tabula los datos recogidos. Para la tabulación de datos es importante que la matriz de datos, refleje las preguntas del cuestionario, utilizando como nomenclatura de las preguntas del cuestionario, como: 1) variables (V1... Vn), las mismas preguntas (P1...Pn) o una nomenclatura que resuma la pregunta (BEN_DIR o BEN- IND), para luego tabular los datos en función a los códigos asignados a cada respuesta de cada pregunta que se encuentra en un instrumento de recopilación de datos. Lo importante es que el evaluador a partir de esta matriz de datos, donde se encuentra la información centralizada pueda elaborar las tablas de salida y realizar la interpretación y los análisis correspondientes a las preguntas de evaluación. Una matriz de datos por ejemplo puede elaborarse como la que se presenta en el siguiente Cuadro 4.20.

Cuadro 4.20. Matriz de datos

Sujeto	V 1	V 2	V 3	V 4	V 5	V 6	V 7	V 8	V 9	V 0	V 1	V 2	V 3	...	V N
1	1	3	2	5	2	1	1	1	1	1	1	3	3	5	N
1	2	2	3	4	1	1	5	6		2	3	4	5	8	N

Fuente: Elaboración propia.

Una vez tabulados los datos en una matriz de datos, se debe proceder a su tratamiento, que consiste en seleccionar un conjunto de datos que permitan explicar lo que la evaluación busca, por ejemplo observar si los datos son homogéneos, que tipo de variación existe, si la muestra responde a la inferencia, que grados de libertad existe; para luego procesar los datos, donde se deben eliminar datos, aplicar estrategias sobre valores ausentes, normalizar los datos, etc.; luego transformar y reducir los datos, a partir de la búsqueda de datos que serán útiles para la evaluación, la reducción de variables y la Proyectos de datos sobre espacios, en este punto es importante puntualizar que será importante el conocimiento que tiene el evaluador sobre la ejecución y el objetivo final del Programa o Proyecto como también de la evaluación, ya que a partir de esto se podrá llegar a la minería de datos²⁰ (usa la estadística descriptiva y multivariante) , y en función de ello a la interpretación y generación de conocimiento, puesto que la minería de datos, permite construir modelos que muestren la relación entre la variables donde se puede describir una situación y el resultado.

Finalmente, a partir de la matriz de datos en función del tipo de análisis que el evaluador realice, debe elaborar las tablas de salida, mínimamente tablas simples o compuestas o de contingencia, para que a partir de ello se proceda al análisis e interpretación de datos. Por ejemplo, a continuación, se presenta la tabla de salida sencilla, denominada tablas de frecuencias, utilizada para mostrar resultados de una sola variable (ver Tabla 4.1.) y las tablas de contingencia, que muestra los resultados de la combinación de dos variables (ver Tabla 4.2).

20 Pérez M. (2014). Se define la minería de datos o data minig «como un conjunto de técnicas encaminadas al descubrimiento de la información contenida en grandes conjuntos de datos. Se trata de analizar comportamientos, patrones, tendencias, asociaciones y otras características del conocimiento inmerso en los datos».

Tabla 4.1. Ejemplo de tabla de salida simple o de frecuencias - Tipo de participante como beneficiario directo del Proyecto XX.

PREGUNTA	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Niños / niñas	10	3,05
Padres de familia (Padre – Madre)	26	7,93
Autoridades comunales	26	7,93
Junta Directiva PDA	40	12,20
Profesores	57	17,38
Técnicos	80	24,39
Otros (especifique)	89	27,13
Total	328	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos PDA (2005).

Tabla 4.2. Ejemplo de tabla de contingencias

PREGUNTA Tipo de beneficiario / tipo de participante	Beneficiario directo	Beneficiario indirecto	Total
Niños / niñas	5	5	10
Padres de familia (Padre – Madre)	15	6	21
Autoridades comunales	26	20	46
Junta Directiva PDA	20	20	40
Profesores	27	20	47
Técnicos	40	40	80
Otros (especifique)	32	52	84
Total	165	163	328

Fuente: Elaboración propia con base en datos PDA (2005).

4.2.9.2. Análisis e interpretación de datos

Una vez recogida la información y tabulada se procede a la minería de datos a fin de analizar los datos y elaborar las tablas de salida con la finalidad de realizar el análisis e interpretación de los datos y elaborar el informe final de la evaluación.

La estadística es una herramienta que debe ser usada para que los resultados de la evaluación sean confiables y muestren esa relación de causalidad y se pueda emitir juicios de valor que sean resultado no solo desde el punto de vista del evaluador, sino que sean resultado de un análisis técnico. En ese contexto, la interpretación y el análisis consiste en:

1. Interpretación de datos

La interpretación de los datos consiste en interpretar los resultados que aparecen en las tablas de salida, que pueden ser simples o compuestas.

2. Análisis de datos

El análisis de datos permite examinar los datos con el propósito de sacar conclusiones sobre la información. El análisis de datos permite tomar mejor las decisiones. En este análisis puede ayudar el análisis estadístico descriptivo y el análisis multivariante, que comprende los siguientes métodos:

a. Análisis descriptivo

El uso de la estadística descriptiva, comprende la «recolección, agrupación y presentación de los datos de una manera tal que los describa fácil y rápidamente» (USAC, 2011, pág. 1) los resultados de la recogida de una información, para ello se puede utilizar medidas de posición (son las que dividen un conjunto de datos en grupos, como son los cuartiles) y de tendencia central (son las que resumen en un solo valor a un conjunto de valores, como son: la media o promedio, mediana, moda); y de tendencia de dispersión

(son las que permiten observar la variación de la variable es decir son la que indican como se alejan los datos respecto de la media, como son: Rango de variación, la varianza, la desviación estándar, coeficiente de variación).

b. Análisis multivariante

El uso de la estadística multivariante, depende del tipo y la escala de medida de las variables que se utilizarán en la evaluación, (Crespín, 2016, págs. 11-12) clasifica el análisis multivariante en métodos y herramientas de la siguiente manera (ver Cuadro 4.21).

Cuadro 4.21. Clasificación de los métodos y herramientas del análisis multivariante

Métodos	Tipos	Herramientas 1	Herramientas 2
Método de dependencia	Cuantitativos	Regresión	
		MANOVA ANOVA ANCOVA	
		Correlación canónica	
		Árboles de decisión	
	Cualitativos	Análisis discriminante	
		Regresión logística	
		Análisis de conjunto	
		Tablas de contingencia	
Métodos de interdependencia	Cuantitativos	Entre variables	Componentes principales
			Análisis factorial
		Entre sujetos	Escalamiento multidimensional
	Cualitativos	Análisis de correspondencias	
		Escalamiento multidimensional	
		Análisis de clúster	

Métodos	Tipos	Herramientas 1	Herramientas 2
Métodos estructurales	Dependientes		
	Independientes		

Fuente: Elaboración propia con base en Crespín (2016).

El uso de cualquiera de las herramientas del análisis de datos, dependerá del tipo de variables, así, por ejemplo USAC (2011, pág. 2) menciona que «una variable es una característica de interés sobre cada elemento individual de una población o muestra... y que se pueden clasificar en función del número de características, tipo de datos y los datos cualitativos en discretas y continuas», asimismo, se debe considerar el nivel de medición o escalas de medición, que pueden ser de escala nominal, ordinal por intervalos, de razón; que pueden ser como se puede observar en el Cuadro 4.22.

Cuadro 4.22. Tipo de variables que se pueden considerar en la evaluación

Clasificación	Tipo de variables	Características
Según el número de características	Variables unidimensionales	Recogen datos sobre una característica: edad.
	Variables bidimensionales	Recogen datos sobre dos características: edad, altura.
	Variables pluridimensionales o multidimensionales	Recogen datos sobre tres o más características.
Según el tipo de datos	Variables cualitativas o atributos	Son datos que no se pueden medir numéricamente. religión, nacionalidad.
	Variables cuantitativas	Son datos numéricos. edad, precio.
Variables cuantitativas	Variables discretas	Solo pueden tomar valores enteros (1, 3...).
	Variables continuas	Pueden tomar cualquier valor dentro de un intervalo (1, 2, 3, 111).
	Escala nominal	Se caracteriza por datos que consisten exclusivamente en nombres, rótulos, categorías (alto, bajo). Se da número

Clasificación	Tipo de variables	Características
Niveles o escala de medición de los datos		únicamente para identificar la categoría,
	Escala Ordinal	Implica datos que pueden acomodarse en algún orden, no se pueden recurrir a la orden de los números asignándolo a los objetos. Los números que se asignaran a las categorías no pueden ser arbitrarias sino debe tener un orden. Este tipo de datos permite el cálculo de la estadística de posición.
	Escala por intervalos	Es igual que el nivel ordinal con la adicional de que se puede determinar magnitudes de diferencias entre los datos que tienen algún significado. Lapso transcurrido entere 1988 -1999 no es igual que 2000 -2001. El valor cero no significa nada.
	Escala de razón	Es un nivel más elevado, se diferencia de las de intervalo por poseer un punto cerro propio como origen, el valor cero tiene el significado de ausencia. Cero es un valor absoluto.

Fuente: Adaptado de USAC (2011).

De esta forma, por ejemplo, para variables dependientes dicotómicas y variables independientes cuantitativas, se puede aplicar el análisis discriminante, la regresión logística, la regresión y discriminación no paramétrica. Asimismo, cuando se trata de identificar variables o explorar de forma independiente se puede utilizar el análisis factorial, el análisis de componentes principales y el análisis factorial de correspondencias. En el caso de analizar diferentes momentos, se puede utilizar los análisis de varianza como el Anova, modelos ARIMA, el uso de series temporales. Cuando se trata de identificar causas y que estas obedecen a múltiples causas se puede utilizar los modelos de ecuaciones estructurales. Cuando se quiere explicar o predecir una variable dependiente o de respuesta para ello se puede utilizar los modelos

jerárquicos lineales. Asimismo, cuando se trata de buscar o determinar la consistencia de los datos, examinar contradicciones, buscar patrones comunes, resumir resultados, se puede utilizar un conjunto de técnicas de estadísticas. Mismos que deben responde a las metas del Programa o Proyecto, a ellos se llama meta análisis. Entre otros.

4.2.10. Resultados de la evaluación

Los resultados de la tabulación y el análisis de los datos permiten elaborar los resultados de la evaluación; pero, para ello es importante considerar los tipos de resultados que se lograron con la intervención de un programa, proyecto o política. Según Feinstein et al. (2016, pág. 308) plantean que existen los siguientes tipos de resultados de un programa (ver Figura 4.12.), mismo que puede ser adaptados para un proyecto, programa o política.

Figura 4.12. Resultados de un Programa o Proyectos

Fuente: Elaboración con base en Feinstein et al. (2016, pág. 308).

Asimismo, el logro de los resultados implica una secuencia de resultados, a la cual se denomina cadena de resultados, entendiéndose que la «cadena de resultados da una definición lógica y plausible de cómo una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con el proyecto interactúan y establecen las vías por las que se logran los impactos. Define la lógica causal desde el comienzo del programa, empezando por los recursos disponibles, hasta el final, los objetivos a largo plazo» (Gertler et al., 2011, pág. 24), como se puede observar en la Figura 4.13.

Figura 4.13. La cadena de resultados

Fuente: Gertler, Martínez, Premand, Rawling & Vermeersch (2011, pág. 25)

Así, al final el logro de los distintos resultados como se observa en la Figura 4.14., se mide el desempeño del programa o proyecto o política ejecutada. Esto significa, que la evaluación debe considerar tres partes importantes en esa secuencia de resultados, como: la implementación (es el trabajo programado producido por el proyecto, que incluyen los insumos, las actividades y los productos. Implica una supervisión), los resultados (se trata de los resultados intermedios y finales. Implica la

evaluación de impacto para medir la efectividad); y las suposiciones y riesgos (se trata de los riesgos que puede afectar la consecución de los resultados esperados).

Figura 4.14. Secuencia de los resultados de un programa o proyectos

Fuente: Feinstein et al. (2016, pág. 315).

Los resultados permiten comprobar el modelo lógico que subyace una evaluación de un programa o proyecto, lo que implica desarrollar la indagación en función a los datos y la información, el análisis del programa o proyecto con relación al alcance de los objetivos y el grado de relación que pueda existir entre los diferentes niveles de objetivos.

Esto significa que pueden darse distintos escenarios de resultados, como:

- 1) *Escenario 1.* Se cumple el objetivo general (+) porque se cumple los objetivos intermedios (+), por tanto, se logra un resultado positivo (+) y se logran los cambios previstos;
- 2) *Escenario 2.* No se logra el objetivo general (-) pero si se logran los objetivos intermedios (+), por tanto el resultado es negativo (-) y lo quiere decir que no se logran los cambios previstos;
- y 3) *Escenario 3.* No se logran el objetivo final (-) como también no se logran los objetivos específicos (-), por tanto

el resultado es negativo (-) lo que significa que no se lograron ningún cambio con la ejecución del Programa o Proyecto, esto puede estar dado por varias razones, sin embargo es importante relacionar con los procesos desarrollados para explicar los resultados, en ese contexto, puede darse que 1) *Escenario 1*. Los procesos fueron bien diseñados y ejecutados (+) el resultado es positivo (+); 2) *Escenario 2*.

Los procesos pueden estar mal diseñados y los resultados serán negativos (-), como se presenta en el siguiente Cuadro 4.23.

Cuadro 4.23. Relación de logro de objetivos y resultados

Tipos de objetivos	Logro y cambios de resultados (escenario 1)	Logro y cambios de resultados (escenario 2)	Logro y cambios de resultados (escenario 3)
Resultado final	SI (+)	NO (-)	NO (-)
Objetivo final I	Si (+)	NO (-)	NO (-)
Objetivos intermedios	Si (+)	SI (-)	NO (-)
Resultados en función de los procesos			
	Procesos bien diseñados	Se logran los resultados	
	SI (+)	SI (+)	
	Proceso mal diseñados	No se logran los resultados	
	NO (-)	NO (-)	

Fuente: Elaboración propia con base en Ligero (2011, págs. 38-42).

4.2.10.1. Hallazgos y juicios de valor

El resultado de cualquier evaluación debe mostrar los hallazgos y las evidencias, que son afirmaciones basadas en los distintos hechos registrados sobre el programa o proyecto evaluado. Estos hallazgos, permitirá elaborar el enjuiciamiento del programa o proyecto.

En este sentido toda evaluación como resultado debe emitir un juicio de valor sobre el programa o proyecto a partir de los criterios de evaluación. Autores como Guba Lincoln (1981,1989); Scriven (1991); Alkin y Ellet (1990) mencionan que para emitir un juicio de valor se debe considerar la clasificación de los criterios de valuación, que pueden ser criterios descriptivos y los criterios prescriptivos, lo que hace que se pueda emitir dos tipos de juicios de valor, aquello que está relacionado con la valoración descriptiva y la valoración prescriptiva, donde la primera consiste en realizar una valoración cuando «se elige o asume valores de otros como criterio de referencia para emitir los juicios sobre el programa... y la segunda... se da cuando es el propio evaluador el que define los criterios que considera adecuados y correctos para emitir los juicios, al margen de que estos sean coincidentes con los que defienden otras audiencias» (Pérez, 2000, pág. 299).

Esto significa que el evaluador en el primer caso, el juicio de valor está basado en preguntas realizadas a los demás sobre los criterios de evaluación, mismas que no pueden ser cambiadas, sino seguidas como son, es decir considerar los objetivos de los demás como criterios de valoración; en cambio, la segunda el evaluador debe tomar una postura sobre los criterios de evaluación en función a los cuestionamientos del programa o proyecto. En la práctica, es el primer criterio la que se utiliza en los enjuiciamientos, el segundo implica un problema de aceptación por parte de la organización sobre los criterios definidos por el evaluador, ya que en muy pocas ocasiones puede existir aceptación, por ello el evaluador también debe considerar criterios externos que direccionen los enjuiciamientos, como los aspectos políticos, técnicos, económicos, entre otros. Esto ayudará al evaluador, ya que en primera instancia aceptará los criterios de valoración que desea la organización, sin embargo, considerar los aspectos económicos, sociales, políticos entre otros, permitirá al evaluador direccionar hacia las políticas, económicas, sociales, lo que permitirá emitir juicios no solo sobre los objetivos y los recursos utilizados sino también promover cambios en la ejecución del programa y proyectos.

Ahora bien, es importante considerar que el fin de la evaluación de programas o proyectos no solo es emitir juicios de valor sino el

lograr consecuencias, por ello «el evaluador no puede prescindir del análisis y explicación de las relaciones que existen entre los resultados y recomendaciones que emite en sus informes, las decisiones que se toman al respecto y las consecuencias que estas tienen» (Pérez, 2000, pág. 302).

Así por ejemplo, la valoración final desde el punto de vista de la consistencia, que comprende todos los criterios, y que la misma permite conocer el grado de solidez de la propuesta, a partir de la certidumbre respecto del logro de los objetivos, en una evaluación ex ante, los juicios finales pueden ser (Espinosa & Peroni, 2000, pág. 47):

- a. Consiste ©; presenta niveles de certeza amplios dado el desarrollo alcanzado en los criterios de evaluación.
- b. Consistente con observaciones (CO), cuando presenta niveles de certeza adecuados en relación con la información obtenida en el análisis de los criterios, sin embargo, existen reparos sobre algunas temáticas en particular.
- c. Inconsistente (I); presenta limitados niveles de certeza. En base al análisis realizado, en torno a los criterios, se observa que en la mayoría de los mismos presentan recomendaciones importantes para ser incorporados antes de la implementación.

Considerando estos aspectos, la evaluación final en función de los criterios obtiene una valoración, como se presenta en la siguiente tabla (Ejemplo: Es una valoración que se da a los criterios de evaluación). Ver Cuadro 4.24.

Tabla 4.24. Valoración de los criterios de evaluación

Criterios	Valor máximo	Valor mínimo
Pertinencia	$6 \times 9 = 36$	$6 \times 4 = 24$
Coherencia	$6 \times 6 = 36$	$6 \times 4 = 24$
Eficiencia	$3 \times 6 = 18$	$3 \times 4 = 12$
Eficacia	$3 \times 6 = 18$	$3 \times 4 = 12$
Sustentabilidad	$3 \times 6 = 18$	$3 \times 4 = 12$
Evaluabilidad	$3 \times 6 = 18$	$3 \times 4 = 12$
Total	144	96

Fuente: Espinosa & Peroni (2000, pág. 47).

Esto significa que se establecieron la ponderación máxima y mínima para los criterios considerados, siendo la valoración final del programa:

- Para tener una categoría consistente, debe alcanzar la valoración 244 puntos.
- Para la categoría consistente con observaciones, debe alcanzar entre 143 y 120 puntos.
- Para tener la categoría inconsistente, se tiene que obtener valores por debajo de 120 puntos.

4.2.10.2. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones es la presentación de la prospectiva que el evaluador contribuye con relación a la reflexión que hace con relación a los resultados de la evaluación, es decir, «son los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada apoyado en los datos recopilados y en su

análisis e interpretación mediante una cadena de enunciados» (González & Osuna, 2007, pág. 89). Donde a partir de debates y contrastes sobre los resultados obtenidos de la evaluación se pueda llegar a una conclusión y emitir el informe final.

Las recomendaciones «son generalizaciones basadas en la experiencia concreta de evaluación aplicables a situaciones más amplias, destacando puntos fuertes y débiles en la preparación, diseño y puesta en marcha que afectan el desempeño, los resultados y el impacto de la identificación, y que identifiquen buenas o malas prácticas» (Gonzalez & Osuna, 2007, pág. 89). Es decir, las recomendaciones permitirán realizar indicaciones en función a los hallazgos las mejoras que pueden insertar para mejorar el diseño, la ejecución y el impacto de los programas o proyectos evaluados.

4.2.10.3. Lecciones aprendidas

A la finalización del diseño también es importante proyectar las posibles lecciones que se aprenderán, sin embargo a la hora de la ejecución de la evaluación es importante reflexionar sobre los distintos pasos, los objetivos, el proceso, la recogida de información, y los resultados a las cuales se llegaron a fin de que se pueda generar una retroalimentación, ya que a partir de ello se podrá construir procesos de aprendizaje y de conocimiento relacionado con la evaluación de programas o proyectos como también de políticas si el diseño y la evaluación se ha realizado.

4.2.10.4. Referencias bibliográficas

La referencia bibliográfica consiste en presentar las fuentes documentales, teóricas y metodológicas que se utilizaron en el diseño de la evaluación.

4.2.11. Fase 11. Elaboración del informe

Una vez realizado el análisis e interpretación de los datos se procede a la elaboración del informe final, en el cual debe emitirse un juicio de valor y además elaborar las conclusiones y recomendaciones si fuera necesario, ya que toda evaluación debe concluir con la toma de decisiones que deriven de las valoraciones formuladas.

4.2.11.1. El informe de evaluación

Según González (2005, pág. 201), el informe de evaluación es un «medio de comunicación de los resultados del trabajo realizado. La evaluación no finaliza realmente hasta que se elabore el documento base para la discusión y retroalimentación con los grupos involucrados». Por lo que, el informe de evaluación debe mostrar las preguntas de evaluación, los procesos que se siguieron, las fuentes de información, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la recogida de información, los criterios utilizados a fin de emitir juicios de valor, los análisis utilizados, los hallazgos y las recomendaciones, asimismo, el informe final debe recoger «los hallazgos, las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas durante el desarrollo de la evaluación» (González & Osuna, 2007, pág. 88).

El formato de informe de evaluación puede estar estructurado de la siguiente forma, además de las que se mencionan líneas abajo sobre los tipos de formato de informes de evaluación (ver Cuadro 4.25).

Cuadro 4.25. Estructura de un informe de evaluación

Partes	Contenido
1. PORTADA	<ul style="list-style-type: none"> - Título del programa o proyecto. - Localización del programa o proyecto. - Nombres del equipo evaluador. - Nombre de la organización. - Fecha de evaluación. - Fecha de entrega de informe.
2. ÍNDICE GENERAL	Contenido mínimo y su numeración
3. RESUMEN EJECUTIVO	Resumen del informe, presentación de los objetivos, métodos, resultados, conclusiones y recomendaciones.
4. INTRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes del programa o proyecto. - Términos de referencia (objetivos, equipo evaluado,
	equipo evaluador, metodología, cronograma, presupuestos, otros).

Partes	Contenido
5.METODOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos - Diseño - Técnicas - Instrumentos
6. RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de resultados - Análisis realizado - Hallazgos
7. CONCLUSIONES Y RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> -- Principales conclusiones - Recomendaciones - Sugerencias sobre la toma de decisiones
8. BIBLIOGRAFÍA	Fuentes bibliográficas
9. ANEXOS	<ul style="list-style-type: none"> -Cuestionarios - Datos estadísticos - Base de datos - Otros

Fuente: Elaboración propia con base en González (2005); González & Osuna (2007).

4.2.11.2. Estrategias para la elaboración del informe de evaluación

El informe debe considerar una serie de estrategias que permita el uso de los hallazgos de la evaluación, entre ellas se puede tener, como las que presentan (Feinstein et al., 2016, pág. 299): 1) la estrategia orientada a la difusión (ver Cuadro 4.18), a través del método de presentación de informes y el método de vinculación; 2) la estrategia orientadas a la producción; 3) la estrategia orientada al usuario; 4) la estrategia orientada a la intervención, presentada en el Cuadro 4.26 y explicar en qué consiste cada una de ellas.

Cuadro 4.26. Estrategias para el uso de los hallazgos de la evaluación

Las estrategia orientada a la difusión	La estrategia orientada a la producción	La estrategia orientada al usuario	La estrategia orientada a la intervención
Objetivo es divulgar los hallazgos de forma eficaz	Los hallazgos deben ser pertinentes y de mayor calidad mediante esfuerzos dirigidos a l proceso de la evaluación.	Se debe dar prioridad a las preguntas de los potenciales usuarios y no a los académicos.	Considera dos etapas: a primera relacionada a una prueba en pequeña escala y la segunda en la puesta en marcha en función a la evaluación.
Utiliza dos métodos: del método de presentación) de informes, es la presentación de informes considerando aspectos importantes (ver ejemplo, cuadro y el método de vinculación, Objetivo es promover la difusión abriendo canales para los profesionales de modo organizado, sistemático y sostenible.	Se usa la autoevaluación de la propia evaluación.	La evaluación debe estar dirigida a la demanda y no a la oferta	
Presenta el informe bajo una estructural	Se debe incentivar a los comentarios críticos de académicos y colegas del área.	La evaluación se debe institucionalizar.	

Fuente: Elaboración con base en Feinstein et al. (2016, págs. 295-304).

4.2.11.3. Tipos de informes de evaluación

Toda evaluación debe permitir la elaboración de un informe, pero el mismo tiempo su elaboración implica considerar tres tipos de informes

en función al uso que se le dará; como son; los informes instrumentales, conceptuales y persuasivos (Pérez, 2000, pág. 304).

1. **Informe instrumental**, se da cuando los resultados obtenidos se utilizan de forma directa para tomar decisiones sobre el Programa;
2. **Informe conceptual**, es aquel, cuyas valoraciones no suelen ser utilizadas como soporte para decidir cambios pero que, directamente, influyen sobre cómo perciben y valoran las personas las intervenciones; y
3. **Informe persuasivo**, es cuando se utiliza para convencer a las audiencias que tienen estimaciones apriorísticas sobre los programas de que la evaluación es el proceso correcto para evaluar cualquier estrategia de intervención.

4.2.11.4. Formas de presentación de un informe de evaluación

Un informe de evaluación puede tener diferentes esquema o contenido, sin embargo, lo mencionado por Feinstein et al., (2016, pág. 300) plantea un esquema que puede considerarse para la presentación de un informe, como:

1. **Informe de proceso, consiste en:**
 - Localizar a clientes potenciales de la evaluación en las primeras etapas del proceso de evaluación.
 - Difundirse a la información acerca del inicio de la evaluación.
 - Difundirse los hallazgos y las recomendaciones a las diversas audiencias de manera rápida y continua antes de que complete el informe final.

2. Informe del diseño y final, consiste en:

- Resumen corto: El informe debe contener un resumen muy visible para que los posibles usuarios decidan si continúan leyendo o no.
- Resumen ejecutivo. El informe debe contener un resumen ejecutivo, un tanto largo que el resumen que el resumen corto.
- Resumen breve. Resumen directo y breve.
- Informe escrito. El informe escrito debe limitarse a un asunto incisivo, si es complejo se deben presentar en varios informes breves. Debe elaborarse con un lenguaje para el usuario.
- Presentar resultados. Los resultados deben presentarse utilizando gráficos, cuadros y otras imágenes. Los resultados más importantes se deben organizar bajo títulos y subtítulos.
- Presentación del método. Se debe, argumentar qué métodos se utilizó, siendo la redacción lo más corto posible y argumentando en anexos.
- Presentación de recomendaciones. El informe debe incluir recomendaciones para la acción.

3. Informe final, Comunicación, consiste en:

- Los informes finales deber ser rápidos y oportunos.
- Los gerentes y otras partes interesadas deben recibir copias impresas del informe final.
- Los informes finales deben difundirse a través de las bibliotecas, internet, base de datos para permitir el uso a largo plazo.

4. Informe final, presentación. Consiste en:

- Los resultados finales se deben comunicar en persona.
- Los evaluadores deben involucrarse en la venta de sus hallazgos finales.
- Los evaluadores deben estar cerca en caso de que los potenciales usuarios deseen realizar preguntas y hablar.
- Los evaluadores deben hablar sucintamente y con frecuencia.
- Los evaluadores deben involucrarse en el debate público.
- Los evaluadores deben difundir los hallazgos finales participando en reuniones, conferencia, seminarios y diálogos.
- Los evaluadores deben difundir los resultados mucho tiempo después a través de contacto y de redes.

Ahora bien, este formato no es la única forma de presentación, pero proporciona las bases de la presentación y elaboración de un informe de evaluación y los aspectos que deben ser considerados.

4.2.12. Fase 12. Cronograma

Finalmente, el diseño de una evaluación de programas y proyectos comprende la elaboración del cronograma de actividades, en el cual se refleje la programación de ejecución de las distintas actividades a desarrollarse. A continuación, se presenta un ejemplo de cronograma de evaluación en el Cuadro 4.27.

Cuadro 4.27. Ejemplo de Diagrama de Gantt - Diseño de evaluación

N°	ACTIVIDAD	SUBACTIVIDADES	SEMANAS Y MESES															
			MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de la metodología																	
2	Recogida de información																	
2.1		Revisión documental																
2.2		Entrevistas a los diferentes stakeholders																
2.3		Grupos de Discusión																
2.4		Visitas a proyectos																
3	tratamiento y análisis de datos																	
3.1		Análisis documental																
3.2		Base de datos																
3.3		Análisis de entrevistas																
3.4		Análisis de entrevistas a grupos focales																
3.5		Análisis de visitas a proyectos																
4	Interpretación y juicios de valor																	
4.1		Análisis e interpretación conjunta																

N°	ACTIVIDAD	SUBACTIVIDADES	SEMANAS Y MESES															
			MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
4.2		Conclusiones y contraste																
5	Recomendaciones																	
6	Comunicación																	
6.1		Comunicación Interna																
6.2		Comunicación externa																
7	Elaboración de informe																	
7.1		Elaboración de informa																
7.2		Entrega de informe																

Fuente: elaboración propia con base en evaluación del PDA.

4.2.13. Fase 13. Difusión de los resultados de la evaluación

Una vez elaborada el informe de evaluación, donde se plasman los hallazgos, es necesario realizar la difusión de los resultados de la evaluación.

Para esto, es importante identificar quiénes son los usuarios potenciales de la información, lo que significa no solo considerar a la organización contratante de la evaluación sino también a los otros actores externos que están implicados de forma directa o indirecta con el Programa o Proyecto, como pueden ser; los beneficiarios, los gobiernos municipales, las instituciones públicas o privadas, organizaciones científicas, universidades, técnicos, ciudadanos entre otros con interés. Esto

supone el uso que pueden dar al informe los diferentes *stakeholders* de los programas o proyectos, en función del tipo de informe disponible, como pueden ser instrumental, conceptual y persuasivo explicado en el punto tipos de informes. En ese contexto, el evaluador debe tener claro que la difusión de los resultados «es la presentación del proceso, los datos y resultados de la evaluación al resto de colegas, de miembros de la comunidad científica» (Pérez R. , 2000, pág. 371).

Asimismo, como parte de la difusión de los resultados de la evaluación, este puede ser publicado a través de: los informes de evaluación, los resúmenes ejecutivos, los folletos de divulgación, los boletines de noticias, las revistas especializadas a fin de que conozcan los diferentes *stakeholders* directos como indirectos. Esta difusión puede darse en presentaciones orales, seminarios, jornadas, congresos, reuniones talleres, el internet, entre otros.

4.2.14. Fase 14. La comunicación de los resultados de la evaluación

La comunicación se «entiende como la presentación de los resultados de la evaluación, y de cualquier otra información que se considere relevante, a los clientes, interesados, implicados, etc. Esta presentación suele efectuarse de forma oral en una o varias sesiones e igualmente suele elaborarse un informe escrito» (Perez R. , 2000, pág. 371). Así, la comunicación implica una acción, donde a través de reuniones y a partir de presentaciones, se comuniquen los resultados de la evaluación, con la finalidad de que los distintos *stakeholders* conozcan sus resultados y estén comprometidos en la mejora de los resultados.

El evaluador o equipo de evaluación debe utilizar los tres tipos de proceso de comunicación, como son (Vasco, 2015, pág. 30):

- a. La comunicación interna, que consiste en dar a conocer los objetivos y la motivación de la evaluación a los participantes promoviendo su participación.

- b. Comunicación externa, consiste en dar a conocer los objetivos y la motivación para la realización de la evaluación a los principales usuarios o beneficiarios del programa o proyecto.
- c. Relaciones institucionales, que consiste en dar a conocer los objetivos y la motivación para la realización a otros sectores institucionales o la opinión pública a fin de crear el reconocimiento y valoración del trabajo realizado.

Capítulo V.

Aplicación práctica del diseño de evaluación de programas o proyectos

El capítulo comprende la puesta en práctica del modelo integral de diseño de evaluación, a fin, de dar y proporcionar al lector el proceso para diseñar una evaluación, que puede ser aplicada a una política, un programa o un proyecto, ya sea económica, productiva, social, de desarrollo, tanto por instituciones u organizaciones públicas, privadas o mixtas.

En ese contexto, con base en la propuesta integral de diseño de evaluación explicada en el capítulo IV y la misma puesta en práctica y teniendo excelentes resultados de la evaluación en la aplicación de este modelo en distintas organizaciones, se presenta a continuación un caso práctico que sirva de guía para la elaboración de un diseño de evaluación.

El caso que se expone a continuación es resultado de la aplicación de todas las fases del proceso de diseño de evaluación bajo el modelo integral propuesto y como resultado de ella, se tiene el diseño de evaluación. Así, el diseño de evaluación que se presenta a continuación explica paso a paso los resultados de la elaboración del diseño de una evaluación aplicada a una organización.

El caso que se toma como referencia para explicar la elaboración del diseño de una evaluación es el caso de la Organización no Gubernamental, denominada Proyecto de Desarrollo de Área «PDA Bolívar» que depende del financiamiento y administración central de World Visión Bolivia, ubicado en el Estado Plurinacional de Bolivia. El caso, comprende el diseño de evaluación para el Programa de Educación que es un componente (Componentes de: educación, salud,

agroecología, testimonio cristiano, servicio al cliente, emergencias) del Programa de desarrollo que se ejecuta en las comunidades rurales de Bolivia.

Programa de Educación como uno de los componentes de un programa de desarrollo de comunidades, denominado «Proyectos de Desarrollo de Área» aplicados en el Estado Plurinacional de Bolivia, está compuesto por tres subprogramas de Educación como son: 1) El programa de fortalecimiento en educación formal; 2) El programa de apoyo integral en educación formal; y 3) El programa de educación alternativa en educación formal; estos a su vez ejecutan proyectos de educación como son:

1. *Programa de fortalecimiento en educación formal:* a) Proyecto de comunicación y concientización dirigido a padres familia, juntas escolares y padres de familia; b) Proyecto de niños/as beneficiados con material escolar; c) Proyecto de niños/as con reforzamiento escolar; d) Proyecto de infraestructura educativa construida y el e) Proyecto de funcionamiento del programa.
2. *Programa de apoyo integral en educación formal:* a) Proyecto de docentes del distrito educativo cualificados; b) Estudiantes de centros educativos, capacitados en computación; c) Proyecto de centros educativos equipados adecuadamente; d) Proyecto de estudiantes de las unidades educativas participan en la feria educativa; e) Proyecto de funcionamiento del programa.
3. *Programa de educación alternativa en educación formal:* a) Facilitar oportunidades de superación a jóvenes y adultos a través de la educación alternativa, en el área de acción; b) Proyecto de jóvenes y adultos asisten al Programa de educación alternativa; c) Proyecto de personas adultas alfabetizadas y capacitadas en trabajos artesanales; d) Proyecto de funcionamiento.

Así, de esta manera a continuación se explica el desarrollo de la elaboración del diseño de una evaluación para la ejecución de la evaluación del Programa de Educación del PDA, basado en las fases que corresponde a la Figura 4.1. del capítulo IV del presente libro.

5.1. Fase 1. La toma de decisión para la evaluación y/o motivación de evaluación

Esta es una etapa inicial para el diseño de una evaluación de una determinada unidad, organización, programa, proyecto, política, etc. Por lo que, evaluar el área y/o programa de Educación comprende, tomar una decisión; esta decisión en el presente diseño de evaluación está sujeta a las siguientes actividades que comprende esta fase:

5.1.1. Análisis del ciclo de vida del proyecto

Todo programa y proyecto tiene un ciclo de vida, la etapa donde se encuentre dependerá de muchos factores tanto internos como externos del proyecto o programa. De manera resumida, el ciclo de vida del proyecto comprende las siguientes fases o etapas, que se pueden observar en la Figura 5.1.

Figura 5.1. El ciclo de vida del proyecto

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Ortigón, Pacheco & Prieto (2015).

Donde cada etapa o fase comprende las siguientes actividades (ver Cuadro 5.1).

Cuadro 5.1. Etapas del ciclo del Proyecto

Etapas		Implementación			Evaluación
Momentos	Identificación	Formulación y planificación	Ejecución	Seguimiento	Evaluación de procesos, resultados o de impacto
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis situacional e institucional. -Análisis de participación. -Análisis de vulnerabilidad y capacidad. -Estudios de factibilidad y de viabilidad. - Análisis de alternativas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> -Formulación de objetivos. -Definición de resultados. -Programa de actividades. -Elaboración de presupuesto. -Marco lógico. -Establecimiento de indicadores. - Evaluación de riesgos. - Cronograma de ejecución. - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de actividades. -Ejecución presupuestaria. - Planes de trabajo u operativo. - Grupos de trabajo. -Reajustes en cronogramas. - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Control de la ejecución de actividades. - Control de ejecución presupuestaria. -Seguimiento al equipo de trabajo. -Seguimiento a la población beneficiaria. -Reajustes y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de las actividades. - Evaluación del alcance de las actividades y el logro de los resultados. - Valoración de la eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad. - Evaluación de la calidad. - Valoración del impacto en la población beneficiaria. - Valoración de los cambios en el largo plazo.

Etapas	Preparación		Implementación		Evaluación
Momentos	Identificación	Formulación y planificación	Ejecución	Seguimiento	Evaluación de procesos, resultados o de impacto
Documentos	Documento de diagnóstico. -Perfil del proyecto. -Diseño final del proyecto.	Formulación y plan operativo	Plan operativo y planes mensuales o semanales	Informes de seguimiento	Informe de evaluación continua y otros

Fuente: elaboración propia con base en documentos Visión Mundial y PDA Bolívar, plan quinquenal y anual (2005).

Al mismo tiempo la organización (PDA) como institución tiene su propio ciclo de vida que sigue, lo que es necesario también considerar en el momento de la evaluación. En ese contexto, el PDA como institución establecida dentro de un marco de proceso de Desarrollo Transformador Sostenible con Visión Cristiana (DTS/VC), que implica el desarrollo y ejecución de programas y proyectos, el ciclo de vida del PDA comprende:

1. **Pre PDA:** Comprende toda la fase de preparación de los proyectos de desarrollo en sus diferentes áreas. Abarca un periodo de un año, en esta etapa el PDA como tal no existe, sino es un proyecto inicial denominado proyecto semilla.
2. **Inicio y formulación:** Comprende el periodo de un año, en esta fase se inicia la conformación del PDA, pasa de ser un proyecto de desarrollo a una ONG de desarrollo.
3. **Implementación:** Comprende el periodo de 5 a 7 años, donde se ejecutan los programas y proyectos de desarrollo. Dependerá del proyecto y financiamiento.

4. **Consolidación:** Comprende un periodo de 2 a 3 años, donde la gestión del PDA, los programas y proyectos vienen a pasar bajo la administración de los beneficiarios representado por la junta directiva.
5. **Fin de financiamiento:** comprende de 1 a 2 años, donde se realiza un seguimiento del PDA en manos de los beneficiarios.
6. **Post financiamiento:** comprende la continuidad del PDA con autofinanciación.

Las etapas del proyecto se representan en la Figura 5.2.

Figura 5.2. Etapas del PDA

Fuente: Visión Mundial Bolivia (2007).

Uno de los aspectos inherentes que fundamentan el diseño y la ejecución de una evaluación de los programas que viene desarrollando el PDA es, considerar el ciclo de vida de los programas, proyectos, como también a nivel institucional de la ONG.

De acuerdo con las etapas observadas, actualmente el PDA se encuentra en la etapa final de consolidación, iniciándose con los procesos de conclusión del financiamiento por parte de Visión Mundial. Por tanto, el PDA requiere fundamentalmente por su ciclo de vida realizar una evaluación de todos los programas que viene ejecutando, a fin de conocer en qué etapa se encuentra en cuanto a la ejecución de los programas, cuáles son los resultados de los programas, qué avances se ha logrado con los programas, si las organizaciones locales se encuentran capacitadas para hacerse cargo de la ONG PDA, si es necesario lograr un nuevo financiamiento, por cuanto tiempo más tendría que ser el nuevo financiamiento, entre otras preguntas.

El objetivo es rediseñar el PDA, dependiendo de la situación en la que se encuentra el PDA. Para una mejor apreciación se puede observar los periodos de ejecución del ciclo de vida del PDA en la siguiente Figura 5.3.

Figura 5.3. Periodos del PDA y ejecución de programas y proyectos

Fuente: Visión Mundial Bolivia, PDA (2007).

El ciclo de vida del proyecto, permite considerar aspectos que no están contemplados en los Indicadores de Desarrollo Transformador Sostenible.

5.1.2. Determinar la importancia de la necesidad de evaluación en el PDA

La toma de decisiones en las ONG es fundamental, ya que de ella dependen las acciones correctivas en la ejecución de programas, proyectos y actividades de desarrollo local. Por tanto, una confiable y adecuada información es imprescindible. Siendo la evaluación una herramienta que puede permitir una toma de decisión adecuada dirigida a acciones correctivas, continuidad de los proyectos entre otros aspectos. El diseño de la evaluación comprende, tomar en cuenta este aspecto de la toma de decisión, fundamentalmente cuando ella debe satisfacer las necesidades de una población empobrecida donde se busca lograr un desarrollo transformador sostenible.

Por tanto, se puede señalar, que realizar una evaluación de sus diferentes programas es pertinente para el PDA de acuerdo con los siguientes aspectos analizados.

5.1.3. Priorización del área y/o programa a ser evaluada

Para decidir qué área será evaluada, aunque lo ideal hubiera sido elaborar el diseño para todas las áreas. Como ejemplo de aplicación del diseño en el presente libro, se ha considerado el Área de Educación como pertinente y sujeta a evaluación, por las siguientes razones:

1. Es un área fundamental para el desarrollo de un país, región o localidad, porque se considera un área importante en los procesos de desarrollo, puesto que la base del desarrollo en primer lugar está sujeta a la educación, esto lo podemos encontrar aún en la Constitución Política del Estado como función principal, seguido por la salud, vivienda, saneamiento básico, agua, etc.
2. Existe la necesidad de conocer la situación del área educativa por parte de los financiadores.
3. Existe la necesidad de conocer cuál es el logro y avance en los objetivos del programa educativo por los financiadores, técnicos y

- beneficiarios.
4. Por el ciclo de vida del programa.
 5. El presupuesto asignado (gastos).

Para comprender las razones anteriormente descritas, se describe a continuación aspectos importantes de la ONG PDA.

*** ¿Qué es el PDA?**

Es importante comprender que el Proyecto de Desarrollo de Área (PDA), es una estrategia organizacional que VMB implementa para alcanzar los objetivos estratégicos de «Desarrollo Transformador en términos de Sostenibilidad con Valores Cristianos» y de empoderamiento. Por tanto el PDA Bolívar se constituye en una organización intercomunitaria, con personalidad jurídica, inserto en la jurisdicción de un municipio, mancomunidades, que promueve y facilita espacios y oportunidades de participación e interacción social y protagónica de niños, niñas, mujeres y hombres empobrecidos y oprimidos que luchan contra las causas de su empobrecimiento, toman decisiones y generan procesos socioeducativos de transformación humana, social, económico, político y espiritual, sostenido en valores cristianos de amor, solidaridad y justicia, restableciendo una relación sana con Dios, consigo mismo, sus semejantes y su entorno ecológico, alcanzando una vida humana más digna, justa y equitativa (Visión Mundial Bolivia, 2004). Es una Organización No Gubernamental reconocida legalmente, con personería jurídica, que para su funcionamiento recibe financiamiento por parte de Visión Mundial Bolivia durante un periodo de 10 años y que esta a su vez, es financiada por diferentes fondos para operativizar.

*** ¿Qué aspectos caracteriza al PDA?**

- Se centra en los empobrecidos.
- Promueve la transformación humana.
- Se ubica geográficamente en una microrregión.

- Es liderada por una junta directiva elegida de manera participativa y democrática.
- Fortalece a las organizaciones de base, de acuerdo con la Ley de Participación Popular y Descentralización Administrativa.
- Promueve la integración de la Iglesia local y el proceso de desarrollo comunitario y valores cristianos, éticos, morales a las familias y comunidades de la micro región.
- Cuenta con un equipo técnico multidisciplinario de facilitadores.

* **¿Qué es lo quiere lograr el PDA?**

La misión del PDA:

«Nuestra visión para cada niño y niña, vida en toda su plenitud; nuestra oración para cada corazón, la voluntad para hacer esto posible» (Visión Mundial Bolivia; PDA Bolívar, 2000).

La visión del PDA:

«Seguir a Jesucristo, nuestro Señor y Salvador, trabajando con los pobres y oprimidos para promover la transformación humana, buscar la justicia y testificar de las buenas nuevas del Reino de Dios» (Visión Mundial Bolivia; PDA Bolívar, 2000).

Los objetivos del PDA:

Los objetivos están reflejados en la siguiente Figura 5.4.

Figura 5.4. Objetivos del PDA

Fuente: elaboración propia sobre la base del Plan Estratégico Trimestral de los Proyectos de Desarrollo de Área Bolívar (2005).

* **¿Cuál es la estructura organizativa del PDA?**

El PDA presenta una estructura organizativa fácilmente comprensible para los beneficiarios, como se puede observar en la Figura 5.5.

Donde la máxima autoridad es la **asamblea intercomunitaria**, que es la representación formal y democrática de cada una de las comunidades y personificada por la dirigencia de la organización territorial de base de cada comunidad participante en la microrregión. **La junta directiva** es aquella que es elegida por la Asamblea Intercomunitaria de manera voluntaria, democrática y participativa, respetando usos, costumbres y estatutos de la organización, quienes se les otorgan la representativa formal y legítima. **La junta directiva** delega autoridad técnica gerencial para la operacionalización del DT por medio de las áreas estratégicas y programas en una gestión. **El equipo de facilitadores** está constituido por un conjunto de profesionales de formación multidisciplinar comprometidos con Dios y los empobrecidos.

Figura 5.5. Organigrama de la estructura organizacional del PDA Bolívar

Fuente: Visión Mundial Bolivia El PDA como estrategia del DTS (2004).

Sus funciones y roles son:

La **asamblea intercomunitaria** es la máxima instancia de autoridad, que tiene el rol de legislar, fiscalizar, evaluar y asesorar a la junta directiva y gestión del Proyecto de Desarrollo de Área.

La **junta directiva**, es la representación legal de la organización y tiene el rol de liderazgo protagónico durante la vida del PDA, esta se relaciona de manera estrecha con el coordinador del PDA y de VMB. Sus funciones son: representar de manera formal a la organización, dirigir a la organización en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, promover procesos sociales, movilizar a la organización y comunidades, tomar decisiones de manera gradual.

El coordinador de PDA es el gerente, constituyéndose en un líder con autoridad técnica, responsable de la gestión administrativa y la operacionalización del DT con valores cristianos.

* **¿Qué es el DT?**

El Desarrollo Transformador (DT) es un modelo de desarrollo local que viene ejecutando Visión Mundial a partir de 1984, y que ha nacido gracias a las intervenciones y proyectos que se han venido ejecutando en diferentes países. Concretamente en Bolivia se implementa este modelo en 1997, con el cual trabaja el PDA Bolívar. El DT es un modelo de intervención en los PDA, que define su base teológica, filosófica y operativa, como modelo contiene el marco referencial de los programas aplicables a las comunidades. El Modelo de Desarrollo Transformador consiste en trabajar al lado de los empobrecidos y oprimidos buscando el Desarrollo Transformador, en fraternidad con los PDA, patrocinadores, donantes, gobiernos, iglesias y otras ONG. El modelo de Desarrollo Transformador Sostenible como modelo contempla alcanzar los siguientes objetivos detallados en la Figura 5.6.

Figura 5.6. Modelo de Desarrollo Transformador Sostenible

Fuente: WV Transformational Development (2004).

Cada uno de estos objetivos, implica buscar cambios, como las que se presenta en el Cuadro 5.2.

Cuadro 5.2. El Desarrollo Transformador Sostenible

Cambios deseados	Alcance del cambio
1. Bienestar de los niños, niñas, sus familiares y comunidades.	<p>Capacidad de las familias y comunidades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asegurar la nutrición y crecimiento adecuado de todos los niños y niñas. -Incrementar el acceso a la educación primaria. -Generar oportunidades para la educación espiritual y emocional. -Desarrollar un modo de vida sostenible con equidad y justicia social, y potenciar capacidades de los niños y niñas para enfrentar su futuro. -Proteger a los niños y niñas del abuso y la explotación. -Reducir riesgos, prevenir, mitigar y responder a los desastres, conflictos y VIH/SIDA.
2. Niños y niñas empoderados para ser agentes de transformación	Participación activa de todos los niños y niñas de manera apropiada a su edad en el proceso de desarrollo, convirtiéndose en agentes de transformación en sus familias y comunidades, en el presente y en el futuro.
3.Relaciones transformadas	<ul style="list-style-type: none"> -Relaciones restauradas con Dios a través de la fe en Jesucristo. -Relaciones equitativas justas, pacíficas, productivas e inclusivas dentro de la familia y comunidades. -Relaciones responsables con el medio ambiente. -Relaciones inclusivas entre todos los que participan en el proceso de desarrollo transformador (donantes, patrocinadores, iglesias, organizaciones, miembros del personal y sus familias, juntas y familias de las comunidades), cambiando sus valores y estilos de vida para ser consistentes con el modelo de Jesucristo.
4. Comunidades interdependientes y empoderadas	-Presencia de una cultura de participación de las familias y comunidades empoderadas, con capacidad crítica de su realidad conformando alianzas y redes a nivel local, nacional, regional y global basados en el respeto mutuo, transparencia y responsabilidad ética y moral.

Cambios deseados	Alcance del cambio
5. Sistemas y estructuras transformadas	-Participación ciudadana democrática con legitimidad en los servicios sociales, medios de producción, y la distribución justa de los recursos en el Estado, sociedad civil y sectores privados. -Incidir en la formulación de políticas públicas en el campo social, religioso económico, medio ambiental y político a nivel local, nacional, regional y global.
6. Donantes transformados	-Donantes y patrocinados tienen cambios en valores, patrones y estilos de vida que son consistentes con la preocupación de Cristo para los pobres así como una relación mejorada con Dios.

Fuente: Visión Mundial y PDA Bolívar (2004).

El modelo de DT se define como: «Un proceso y acciones, a través de las cuales niños y niñas, familias y comunidades se mueven hacia una integralidad de la vida con dignidad, justicia, paz y esperanza, como la Biblia describió el Reino de Dios» (World Vision International, 2004). Es decir que es un proceso a través del cual los niños y niñas, las familias y las comunidades se mueven hacia la integridad de la vida con dignidad, justicia y esperanza. El alcance del DT es Cristo céntrico, enfocado en la niñez basada en la comunidad, los valores del reino de Dios, sostenible y holístico. Incluye aspectos sociales, espirituales, económicos, políticos y ambientales de la vida a nivel local, nacional, regional y global. El proceso del desarrollo transformador reconoce que Dios, ya se encuentre entre los pobres y los no pobres. La transformación humana es un proceso continuo de cambio profundo e integral traído únicamente por la obra de Dios. Por lo tanto, el proceso y el impacto del desarrollo transformador deben ser consistentes con los principios y valores del Reino de Dios.

El impacto del Desarrollo Transformador está caracterizado por el bienestar de los niños y niñas, familias y comunidades. Niños y niñas empoderados como agentes de cambio de transformación, relaciones restauradas, comunidades interdependientes y empoderadas y, sistemas y estructuras transformadas. Se reconoce que el proceso de desarrollo transformador no es lineal, y que eventos tales como desastres naturales, conflictos destructivos y pandemias (sida) podrían interrumpir o hacer retroceder este proceso. Por lo tanto, los procesos

del desarrollo transformador deben reducir los riesgos y mejorar las capacidades de las familias y comunidades para prevenir, enfrentar, mitigar, y responder ante desastres, conflictos y pandemias tal como el VIH/sida. El alcance de Visión para el Desarrollo Transformador es con base comunitaria, sostenible enfocada en el bienestar de los niños y niñas e integral.

- **El DT con base comunitaria**

Significa que el DT reconoce que la comunidad es dueña del proceso de desarrollo transformador. Por lo tanto, las familias y personas en las comunidades son la unidad primordial del proceso del DT. El DT con base comunitaria requiere posesión activa de todos los aspectos del desarrollo por parte de toda la comunidad. La posesión de la comunidad del proceso de desarrollo empodera a todas las comunidades y construye uniones interdependientes y de empoderamiento con los demás. La posesión de la comunidad comienza con el análisis de la realidad comunitaria, el cual reconoce y construye sobre su potencial y las oportunidades existentes, luego se desarrolla y avanza hacia una visión compartida. Vitales para comprender la realidad comunitaria (contextos rural, urbano, cultural, socio político, etc.), son sus vínculos comunes, diversidad (género, edad, posición social, capacidad y discapacidad, étnico y religión), y las relaciones dentro y entre las diferentes comunidades. Las capacidades, conciencia crítica (implica la capacidad para analizar la realidad e identifica alternativas a la realidad actual) y las organizaciones con base comunitaria son importantes en la confraternidad del DT entre las comunidades Visión Mundial. Sin embargo, esta confraternidad debe resultar en un mejoramiento de la capacidad de la comunidad para establecer relaciones interdependientes y de empoderamiento con los diferentes grupos de interés de desarrollo en el ámbito nacional e internacional para abordar aquellos temas que afectan las vidas de las personas a escala local.

- **El DT con sostenibilidad**

Implica que las personas en los diferentes niveles que incluye la familia, el gobierno, la iglesia, la sociedad civil y otros grupos de apoyo,

mantengan, mejoren y repliquen cambios positivos continuamente a través del DT, sin comprometer el bienestar de generaciones futuras. La sostenibilidad no es un sinónimo de autosuficiencia, pero demanda uniones interdependientes y de empoderamiento con diferentes grupos de interés de apoyo.

La sostenibilidad, desde una perspectiva integral, incluye las siguientes áreas (World Vision International, 2004):

1. **Espiritual:** Libertad para crecer en la relación con Dios y vivenciar los valores de acuerdo al Reino de Dios. Un elemento clave de libertad incluye el conocer a Dios mediante la fe en Jesucristo y la libertad para crecer en esta relación con Dios dentro de la misma identidad eclesial.
2. **Psicológica:** Las comunidades, las familias y las personas tienen un umbral de tolerancia para la pobreza menor con un sentido mejorado de auto valoración y habilidades, un concepto del mundo adecuado y capacidad para ejercer continuamente influencia a nivel político, basado en valores éticos y morales.
3. **Social:** Aceptación y posesión de cambio de diferentes grupos que tiene un interés en la comunidad, y su capacidad para sostener cambios adicionales. Esto podría incluir aspectos tales como propósito cultural, recursos humanos y la capacidad organizacionales de las comunidades, incluyendo la influencia de las políticas, estructuras y sistemas políticos locales.
4. **Económica:** Capacidad de abordar las bases económicas de la pobreza mediante la generación de bienes, asegurando el acceso a los recursos e incrementando la habilidad para una seguridad que es requerida para apoyar los cambios de desarrollo.
5. **Ambientales:** Preservar y desarrollar los recursos naturales sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras.

- **El DT con bienestar de los niños y niñas**

Reconocer que los niños y niñas son el grupo más vulnerable en una comunidad y son los más afectados por las consecuencias de la pobreza. Afirma que los niños(as) tienen el potencial para ser agentes de transformación para sus familias y comunidades en el presente y en el futuro. Invierte recursos en los niños y niñas como medios para combatir la pobreza dentro de un marco de sostenibilidad y considera el bienestar de los niños y niñas como un indicador clave del desarrollo comunitario sostenible. El enfoque en los niños y niñas debe incluir conciencia y accediendo a los derechos de los niños y niñas para la vida, protección provisión y participación. Este enfoque sobre los niños y niñas involucra el equipamiento y empoderamiento de las familias y comunidades. Por lo tanto, el proceso del DT aumenta las capacidades de las familias y comunidades para:

1. Asegurar la supervivencia y crecimiento de todos los niños y niñas.
2. Mejorar el acceso a la salud y educación básica.
3. Proveer oportunidades para el crecimiento espiritual y emocional.
4. Desarrollar un modo de vida sostenible y aumentar la capacidad de los niños y niñas para obtener una vida futura.
5. Proteger a todos los niños y niñas del abuso y la explotación.
6. Garantizar los derechos de los niños y niñas a la vida, protección, desarrollo y participación.

- **El DT con enfoque cristiano**

A este modelo VMB y el PDA incluye los valores cristianos, expresados de la siguiente forma que se presenta en la Figura 5.7.

Figura 5.7. Modelo de Desarrollo Transformador con Valores Cristianos

Fuente: Visión Mundial Bolivia (2004).

Por tanto, el modelo de Desarrollo Transformador Sostenible con Valores Cristianos está centrado en las PERSONAS con especial énfasis en niños y niñas. El enfoque del DTS está inspirado en la visión de construir el Reino de Dios con vocación de servicio, mediante procesos graduales de transformación humana y social. Se define el Modelo de Desarrollo Transformador Sostenible con Valores Cristianos, como: «*un cambio en las condiciones físicas, espirituales, sociales, culturales que busca la manifestación del reino de Dios, y una relación responsable con Dios, con el prójimo, con la creación*» (Visión Mundial Bolivia, 2004). Asimismo, el modelo de Desarrollo Transformador Sostenible con Valores Cristianos se operacionaliza mediante la implementación de un Proyecto de Desarrollo de Área (PDA), ubicado en una micro región empobrecida del país (municipio o sección municipal). En este contexto el DTS determina la intervención del PDA y qué acciones en cierta manera se tienen que realizar, existiendo una flexibilidad en los proyectos y actividades fundamentales, puesto que los programas globales ya se encuentran definidas.

* ¿Cuáles son los indicadores del DTS?

Los indicadores del DTS son (ver Cuadro 5.3.)

Cuadro 5.3. Indicadores del Desarrollo Transformador

Bienestar de los niños(as) y sus familias y la comunidad	Niños (as) empoderados como agentes de transformación	Relaciones transformadas	Comunidades interdependientes	Sistemas y estructuras transformadas
1.Inmunización	9.Participación de la niñez ²¹ (medidas como parte de la participación comunitaria)	11. El cuidado por los demás	14.Participación ciudadana	16.Protección de la niñez, relaciones de género y resolución de los conflictos.
2. Nutrición		12. Emergencia de esperanza	15. Sostenibilidad social	17. Movilización de recursos de organizaciones comunitarias (medidas como parte de la sostenibilidad social).
3. Educación primaria				
4. Agua	13. Impacto espiritual			
5. Control de la diarrea				
6. Capacidad de recuperación en el hogar				
7. Hogares más pobres				
8. Prevención del VHS/sida				

Fuente: Visión Mundial Bolivia (2004, b).

²¹ No existe indicadores de DT que midan explícitamente las condiciones de las comunidades con relación al empoderamiento de niños y niñas como agentes de transformación. Sin embargo, existen referencias para esta área de cambio en dos indicadores de DT (es decir, participación comunitaria y emergencia de esperanza).

* ¿Qué programas ejecuta el PDA?

El PDA Bolívar ejecuta programas acordes con el modelo de Desarrollo Transformador Sostenible con valores cristianos en las comunidades de la microrregión de Bolívar, implementando programas y proyectos en áreas estratégicas como:

1. Programas y proyectos de salud,
2. Programas y proyectos de educación,
3. Programas y proyectos de agroecología,
4. Programas y proyectos de organización comunitaria,
5. Programas y proyectos de testimonio cristiano,
6. Programas y proyectos de defensoría de la niñez,
7. Programa de emergencias y rehabilitación,
8. Programas y proyectos de créditos y microempresa.

Cada una de estas áreas son importantes, ya que responden a la misión, visión y objetivos de la ONG y que responden al modelo de desarrollo que vienen implementando.

5.1.4. ¿Cuál es el financiamiento del PDA y programas?

También se considera pertinente tomar en cuenta el financiamiento del PDA para el diseño de la evaluación. El PDA con relación a su ciclo de vida, cuenta con un financiamiento de 10 años, posterior a ella se supone un autofinanciamiento o una reformulación. Esto significa considerar que tipo de evaluación se pretende realizar y cada qué tiempo, tomando en cuenta el periodo de financiamiento y los objetivos que se pretende con la evaluación.

Para fines de seguimiento y evaluación, se cuenta con un financiamiento desde la matriz central de Visión Mundial con fondos exclusivamente dirigidos para esta actividad, donde la particularidad del mismo cubre evaluaciones intermedias o conocidos también de medio término, el PDA cubre las contrapartes o puede financiar toda una evaluación si lo desea. En el primer caso es exclusivamente para efectos de informes dirigidos a los financiadores como también para el PDA, en el segundo caso suele ser más flexible.

Esta disponibilidad y flexibilidad existente en la financiación de evaluaciones, permite programar evaluaciones continuas, de medio término, de impacto u otro que se crea conveniente, previa autorización de la oficina central como ente financiador. Por tanto, también se considera en el diseño el financiamiento para determinar su alcance.

5.1.5. Monitoreo, seguimiento y evaluación

Tanto el monitoreo o seguimiento y la evaluación son aspectos importantes para el PDA. El seguimiento y la evaluación dependen de las oficinas centrales de Visión Mundial, pero no así, del PDA. Esto crea la necesidad de contar con un sistema de evaluación continua de todas las áreas, pero fundamentalmente en su primera fase del Área de Educación.

Los parámetros utilizados para el monitoreo, por la ONG, son:

Los PDA deben tener claro que es un monitoreo. El monitoreo se «refiere a la recopilación rutinaria de información para establecer que los aportes, las actividades y los productos han tomado lugar. El monitoreo apoya las tareas básicas de manejo y responsabilidad, y da seguimiento al desempeño real en una situación frente a los planes o las expectativas en el diseño original. El monitoreo incluye la recomendación de respuestas adecuadas del manejo del proyecto para guiar la implementación y su propósito es: proporcionar información a los socios sobre el progreso hacia los resultados planeados para la responsabilidad y el cabildeo. Proveen entendimiento con respecto a

los cambios en el contexto que requieren cambios en el diseño; ayudar en la implementación al identificar éxitos y retos, informando de esta manera las decisiones acerca de los cambios necesarios en el proyecto; fomentar y celebrar los logros de los socios al abordar la pobreza y la injusticia; proporcionar información que informe a la evaluación y al aprendizaje» (World Visión International, 2007, pág. 53).

Como resultado de la evaluación se debe tener un conjunto de reflexiones, para que en función de ello se tomen medidas correctivas, así por ejemplo se presenta en el Cuadro 5.4.

Cuadro 5.4. Reflexiones sobre el monitoreo

ASPECTOS DE MONITOREO	DETALLE
TEMAS PARA LA REFLEXIÓN SOBRE EL MONITOREO	<ul style="list-style-type: none"> * Eficiencia y consistencia de las actividades y entrega de productos. • Funciones de la gerencia y los socios. • Monitoreo del sistema de monitoreo. • Entrega de experiencia y recursos técnicos. • Sistemas de logística. • Cambio del contexto, tanto macro como local. • Relaciones. • Bienestar del personal. • El proceso de monitoreo, quién participó, cómo evolucionó. • Cómo se usan los informes para influir aún más para lograr el cambio.
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Datos de monitoreo mensuales. • Datos primarios y secundarios. • Interacciones formales e informales. • Documentos de diseño. • Proceso de implementación. • Proceso de monitoreo.
CUANDO SE DEBE REFLEXIONAR	<ul style="list-style-type: none"> • Con regularidad, durante la preparación de informes, especialmente cuando se prepara el informe anual.

ASPECTOS DE MONITOREO	DETALLE
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando surge una cuestión administrativa urgente o cuando el monitoreo indica un problema. • Cuando surge una oportunidad para aprovechar la influencia para crear cambios en las políticas.
¿QUÉ PROCESO SE DEBE USAR?	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje a través de la acción y reuniones de grupo. • Diarios del personal. • Reuniones regulares con los encargados de la implementación.
PRODUCTOS DE LA REFLEXIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de las reuniones. • Acción de la gerencia y los socios. • Diarios. • Planes escritos del aprendizaje a futuro y acuerdos de aprendizaje.

Fuente: World Vision International (2007, pág. 62).

La evaluación que se realiza es una evaluación integral generalmente al quinto año, rescatando para ello en muchos casos los informes de seguimiento y evaluación realizada durante el ciclo de vida del PDA, programas y proyectos, como se puede observar en la Figura 5.8, a fin de tomar medidas correctivas:

Figura 5.8. La evaluación del PDA

Fuente: elaboración propia con base en datos de evaluación del PDA (2008).

Para el PDA la evaluación tiene «el propósito de: proporcionar información sobre lo que funcionó, lo que no funcionó y por qué; determinar si las teorías y las suposiciones subyacentes de los programas y proyectos fueron válidas; determinar la eficiencia, coherencia, eficacia, relevancia y sostenibilidad de los proyectos y programas; guiar a los encargados de tomar decisiones o a los programadores en la reproducción de los programas que tuvieron éxito; fomentar y celebrar los logros de los socios; documentar los nuevos conocimientos y los temas importantes para una investigación más a fondo, el cabildeo y la influencia; promover la responsabilidad y el aprendizaje; y define como un ejercicio regido por tiempo que intenta diagnosticar de manera sistemática y objetiva la relevancia, el desempeño y el éxito, o la falta de todo ello, de programas y proyectos en curso y ya finalizados» (World Visión International, 2007, pág. 63).

Así, de esta manera se entiende que el monitoreo y la evaluación es un medio para el aprendizaje y el cambio en los programas, proyectos y políticas.

5.3. Fase 3. Objeto de evaluación

El objeto de evaluación es el Programa de Educación del PDA, como se definió anteriormente. El mismo ha supuesto revisar aspectos importantes del Área de Educación como son:

5.3.1. Revisión de los objetivos del Programa de Educación

La revisión de los objetivos del Programa de Educación se encuentra enmarcada inicialmente en los objetivos generales de Visión Mundial, del PDA y finalmente en los Indicadores de Desarrollo Transformador Sostenible. Por lo que, de manera resumida los objetivos del Área de Educación se encuentran basados en:

1. La búsqueda del bienestar de los niños/as y sus familias y la comunidad.
2. Niños/as empoderados como agentes de transformación.
3. Relaciones transformadas.
4. Comunidades interdependientes.
5. Sistemas y estructuras transformadas.

Todo ello enfocado en la educación primaria fundamentalmente y la educación secundaria. Por lo que, el objetivo general es «reducir las altas tasas de deserción escolar y mejorar la calidad educativa de la enseñanza y aprendizaje en el área de intervención del PDA» (Visión Mundial Bolivia; PDA Bolívar, 2000) y que la misma responde a las políticas nacionales de educación del Estado Plurinacional de Bolivia. Los documentos que se revisaron para ello son: Plan de Desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia, el Plan Estratégico de Desarrollo de la ONG, el Plan estratégico del PDA, el Plan Operativo Anual, los indicadores del Desarrollo Transformador Sostenible.

5.3.2. Revisión de los componentes del Área de Educación o Programa de Educación del PDA

La revisión de los componentes significó identificar a los programas o conocidos como subprogramas del área o Programa General de Educación, como también de los proyectos que conlleva cada programa.

Los subprogramas del área de intervención educativa (Ver Cuadro 5. 4.)

1. Programa de fortalecimiento en educación formal.
2. Apoyo integral en educación formal.
3. Educación alternativa en educación formal.

Estos programas a su vez están conformados por proyectos como los que se presentan en el Cuadro 5.5.

Cuadro 5.5. Lista de proyectos en los programas del Área de Educación

Proyectos	Programa de fortalecimiento en educación formal	Programa de apoyo integral en educación formal	Programa de educación alternativa en educación formal
1	Proyecto de comunicación y concientización dirigido a padres familia, juntas escolares y padres de familia.	Proyecto de docentes del distrito educativo cualificados.	Proyecto de facilitar oportunidades de superación a jóvenes y adultos a través de la educación alternativa, en el área de acción.
2	Proyecto de niños/as beneficiados con material escolar	Proyecto de estudiantes de centros educativos, capacitados en computación.	Proyecto de jóvenes y adultos asisten al programa de educación alternativa.

Proyectos	Programa de fortalecimiento en educación formal	Programa de apoyo integral en educación formal	Programa de educación alternativa en educación formal
3	Proyecto de niños/as con reforzamiento escolar	Proyecto de centros educativos equipados adecuadamente	Proyecto de personas adultas alfabetizadas y capacitadas en trabajos artesanales.
4	Proyecto de infraestructura educativa construida.	Proyecto de estudiantes de las unidades educativas participan en la feria educativa.	Proyecto de funcionamiento.
5	Proyecto de funcionamiento.	Proyecto de funcionamiento	

Fuente: elaboración propia con base en el Plan operativo trienal y anual del PDA (2008).

5.3.3. Revisión de los objetivos, resultados e indicadores de los programas del Área de Educación

La revisión de los objetivos del Programa de Educación ha implicado revisar el plan operativo trimestral y anual, expresado de forma resumida en el marco lógico del Programa de Educación por subprogramas, que se muestra a continuación.

1. Programa de fortalecimiento en educación formal

Este programa según el plan operativo anual presenta un marco lógico (ver Cuadro 5.7.). Cabe aclarar que estos programas son flexibles, esto significa que se encuentran sujetos a cambios, como también los proyectos; depende mucho del ciclo de vida de los mismos. Por efectos de cierta confidencialidad se ha extractado aspectos inherentes que permiten tomar en cuenta en el diseño de evaluación.

A continuación, se presenta el plan operativo del Programa de fortalecimiento a la educación formal (ver Cuadro 5.6).

Cuadro 5.6. Plan operativo anual del PDA

PLAN OPERATIVO ANUAL PROGRAMA: FORTALECIMIENTO EN EDUCACIÓN FORMAL
Objetivo Estratégico: Aumentar la cobertura escolar, con calidad educativa integral en niños y niñas en el área de acción del PDA.
Indicador del objetivo estratégico: Incremento del 70% de niños(as) en edad escolar que acceden y permanecen en el sistema educativo de manera satisfactoria en el área de acción del PDA.
A septiembre del 2005 incrementar en 1% los niños(as) en edad escolar que acceden y permanecen en el sistema Educativo de manera satisfactoria, en el área de acción del PDA.

Fuente: elaboración propia con base en evaluación al área de educación PDA, 2008

Cuadro 5.7. Marco lógico. Programa de fortalecimiento en educación formal

Propósito	Indicadores	Proyectos - actividades	Medios de verificación
Disminuir la deserción y aumentar la cobertura escolar de niños(as) en edad escolar del área de acción del PDA.	Incrementar la cobertura escolar en un 1% de 1952 a 1972 niños y niñas en edad escolar. 5 Núcleos educativos del Distrito de Bolívar, (1952 alumnos) disminuyen la deserción Escolar del 3 % al 2 %		Registro de inscripciones de la dirección distrital. Estadística alumnos inscritos a inicio de la gestión educativa. Informes finales de la dirección distrital, estadística final. Carpetas de la infraestructura educativa.

Propósito	Indicadores	Proyectos - actividades	Medios de verificación
		Juntas escolares y padres de familia concientizados.	
		150 padres de familia, concientizados sobre la importancia de la educación para niños(as) en edad escolar, 35 miembros de las juntas escolares, son capacitados en liderazgo educacional y la Ley R. E. 1565.	Informes de capacitación, lista de participantes. Evaluación de las capacitaciones.
		Niños/as beneficiados con material escolar 1972 estudiantes del distrito de Bolívar, beneficiados con material escolar. 50 niños(as) de casos especiales asistidos con diversos recursos educativos.	Notas de entrega.
		Niños/as con reforzamiento escolar 100 niños y niñas con dificultades de aprendizaje, son beneficiados con el programa de reforzamiento escolar a partir del tercer trimestre.	Registro de notas, informes de aprovechamiento.
		Infraestructura educativa construida 4 escuelas multigrados construidas, beneficiando a 140 niños(as) en edad escolar: 1 escuela refaccionada, beneficiando a 20 niños(as). conclusión del aula multigrado, beneficiando a 22 niños y niñas.	Actas de entrega, carpetas de obra.
		Funcionamiento Pago oportuno de sueldos y obligaciones laborales y patronales sobre la base de contratos de trabajo firmados, equipamiento del personal seguros de vida y de accidentes.	

Fuente: Plan Operativo PDA (2008).

2. Apoyo integral en educación formal

Este programa tiene los siguientes objetivos (Ver Cuadro 5.8.) y también en el marco lógico (ver Cuadro 5.9.)

Cuadro 5.8. Objetivos del Programa apoyo integral en educación formal

PLAN OPERATIVO ANUAL
PROGRAMA: APOYO INTEGRAL EN EDUCACIÓN FORMAL
Objetivo Estratégico: Aumentar la cobertura escolar con calidad educativa integral de las niñas(os) en el área de acción del PDA.
Indicador del objetivo estratégico: Incremento del 70% de niñas(os) en edad escolar que acceden y permanecen en el sistema educativo de manera satisfactoria en el área de acción del PDA. A septiembre del 2005 incrementar en 1% los niños(as) en edad escolar que acceden y permanecen en el sistema Educativo de manera satisfactoria, en el área de acción del PDA.

Fuente: elaboración propia con base en datos de PDA (2008).

Cuadro 5.9. Marco lógico. Programa de apoyo integral en educación formal

Propósito	Indicadores	Proyectos - actividades	Medios de verificación
Cualificar la calidad de la educación integral de niños(as) de las unidades educativas, en el área de acción del PDA	A septiembre del 2005, estudiantes, docentes con conocimientos, valores y destrezas suficientes a través de cursos de computación, feria educativa y capacitación docente, en el PDA.		Registros, informes, notas de entrega.

Propósito	Indicadores	Proyectos - actividades	Medios de verificación
		Docentes del distrito educativo de Bolívar cualificados. 85 docentes de 4 núcleos educativos del distrito, son capacitados a través de seminarios talleres en temas sobre didáctica educativa y metodología de la enseñanza.	Lista de participantes, informes de cursos y evaluación.
		Estudiantes de centros educativos, capacitados en computación. 80 estudiantes de secundaria del Distrito de Bolívar, son beneficiados con la capacitación integral en el manejo de computación en el gabinete computacional del PDA.	Lista de participantes, informes y evaluaciones.
		Centros educativos equipados adecuadamente. 500 niños(as) de 8 unidades educativas del Distrito de Bolívar beneficiados con material didáctico. 250 niños(as) de 4 unidades educativas, son beneficiados con mobiliarios pedagógicos.	Notas de entrega, facturas, informes.
		Estudiantes de las unidades educativas participan en la feria educativa 4 núcleos educativos del Distrito de Bolívar, participan en la feria educativa con diversos temas transversales.	Listas de participante, informes de resultados.
		Funcionamiento Pago oportuno de sueldos y obligaciones laborales y patronales sobre la base de contratos de trabajo firmados, equipamiento del personal seguros de vida y de accidentes.	Planillas salariales, aportes patronales, aguinaldo, indemnización, notas de entrega, pólizas de seguro.

Fuente: Plan Operativo PDA (2008).

3. Educación alternativa en educación formal

El Plan operativo comprende los siguientes aspectos (ver Cuadro 5.10.) y su relación con el marco lógico (ver Cuadro 5.11)

Cuadro 5.10. Plan operativo del Programa de Educación

PLAN OPERATIVO ANUAL
PROGRAMA: EDUCACIÓN ALTERNATIVA EN EDUCACIÓN FORMAL
Objetivo Estratégico: Aumentar la cobertura escolar con calidad educativa integral de los niños en el área de acción del PDA.
Indicador del objetivo estratégico: Incremento del 70% de niñas(os) en edad escolar que acceden y permanecen en el sistema educativo de manera satisfactoria en el área de acción del PDA. A septiembre del 2005 incrementar en 1% los niños en edad escolar que acceden y permanecen en el sistema Educativo de manera satisfactoria, en el área de acción del PDA.

Fuente: elaboración propia con base en datos de PDA (2008).

Cuadro 5.11. Marco lógico. Educación alternativa en educación formal

Propósito	Indicadores	Proyectos - actividades	Medios de verificación
Facilitar oportunidades de superación a jóvenes y adultos a través de la educación alternativa, en el área de acción del PDA.	A septiembre del 2005, 80 participantes aprueban el primer semestre gestión 2005 del curso de bachillerato a distancia en el CETHA.		Libro de inscripciones, registros.
		Facilitar oportunidades de superación a jóvenes y adultos a través de la educación alternativa, en el área de acción del PDA .	Lista de participantes,

Propósito	Indicadores	Proyectos - actividades	Medios de verificación
		Facilitar oportunidades de superación a jóvenes y adultos a través de la educación alternativa, en el área de acción.	informes de cursos de cursos de capacitación.
		Jóvenes y adultos asisten al Programa de educación alternativa. 80 estudiantes de las comunidades del Municipio de Bolívar, concluyen satisfactoriamente el curso de Bachillerato a distancia en el CETHA.	Libro de inscripciones, registro de notas.
		Personas adultas alfabetizadas y capacitadas en trabajos artesanales. 40 personas adultas de las comunidades del Municipio de Bolívar, concluyen satisfactoriamente el curso de alfabetización y capacitación en ramas técnicas.	Lista de participantes, Informes del técnico de área, evaluación.
		Funcionamiento Pago oportuno de sueldos y obligaciones laborales y patronales sobre la base de contratos de trabajo firmados, equipamiento del personal seguros de vida y de accidentes.	Planillas salariales, aportes patronales, aguinaldo, indemnización, notas de entrega, pólizas de seguro.

Fuente: Plan Operativo PDA (2008).

5.4. Fase 4. Identificación de los stakeholders

Después de determinar el objeto de la evaluación, se procede a la identificación de los diferentes *stakeholders*²². Este proceso consiste en:

5.4.1. La identificación inicial de los stakeholders

La identificación inicial de los stakeholders, consiste en identificar a los distintos actores y gentes que se encuentran relacionados con los programas o proyectos. El acercamiento a cada uno de ellos, permite identificar los siguientes:

1. Financiador.
2. Oficina regional y nacional (coordinador regional de Educación).
3. Coordinador PDA Bolívar.
4. Junta directiva PDA Bolívar.
5. Facilitador Programa de Educación.
6. Supervisor de obras.
7. Educadores (director – profesor).
8. Beneficiario (niño / a – padre de familia).

²² Los stakeholders, palabra sin traducción, señala a todos los grupos que, además de los accionistas, están interesados, preocupados y que tienen que ver con la empresa: empleados, proveedores, clientes, comunidad y hasta gobierno local (Santiago Lazzati). Toda organización tiene tres stakeholders básicos: accionistas, personal y clientes. “(Stakeholders) son los otros grupos que están interesados, preocupados, y que tienen que ver con la empresa. Esencialmente esos grupos son los clientes, los empleados (los recursos humanos de la empresa) los proveedores y también podríamos agregar la comunidad, como podrían ser grupos ambientalistas” (Santiago Lazzati, Business To Business 1996). Este concepto se origina de la visión de la empresa como un ente complejo. Su aplicabilidad puede ser en diferentes áreas.

5.4.2. La identificación final de los stakeholders

La identificación final de los *stakeholders*, según los actores y agentes consiste en ponerse en contacto con el responsable regional, coordinador nacional del Área de Educación, Coordinador del P y finalmente con el técnico o facilitador del Área de Educación del PDA.

Como resultado de este contacto se identifica los *stakeholders* endógenos y exógenos al PDA. Cada uno de los *stakeholders* (actores o agentes que intervienen en y para el diseño y ejecución de la evaluación) se encuentra estrechamente interrelacionados en la ejecución de los programas, proyectos y actividades del Área de Educación del PDA. En este punto es importante que pueda utilizarse la matriz de *stakeholders*. De acuerdo a la identificación, los agentes y actores locales existentes en el PDA son: Endógenos, exógenos y transversales, como:

5.4.2.1. Stakeholders endógenos

Constituyen los stakeholders endógenos los siguientes:

1. Coordinador PDA.
2. Junta directiva del PDA (Presidente, secretario y vocales).
3. Técnico o facilitador del Área de Educación del PDA.
4. Supervisor de obras del Área de Educación del PDA.
5. Beneficiarios directos del Área de Educación:
 - Niños y niñas patrocinados/as.
 - Padres de familias.
 - Educadores.

Se consideran stakeholders endógenos porque intervienen de manera directa en la ejecución de los programas, proyectos y actividades del Área de Educación, ya sean como ejecutores directos o beneficiarios directos.

5.4.2.2. Stakeholders exógenos

Los stakeholders exógenos, constituyen los siguientes:

1. Técnico financiero del PDA.
2. Coordinador nacional del Área de Educación de Visión Mundial.
3. Coordinador regional Oruro de Visión Mundial.
4. Coordinador regional de Seguimiento y Evaluación de los PDA, Regional Oruro – Visión Mundial (En el momento del diseño no existe en la regional Oruro).
5. Beneficiarios indirectos del Área de Educación:
 - Autoridades o representantes comunales (corregidor, jilanko).
 - Organización territorial de base (representante).
 - Juntas escolares (unidades educativas).
 - Representantes de las unidades educativas (profesores).
 - Representantes de los PDI.
 - Representes de los Zetas.
 - Comunarios (padres, madres y niños/as).

Se consideran *stakeholders* exógenos porque intervienen de manera indirecta en la ejecución de los programas, proyectos y actividades del Área de Educación.

Generalmente las funciones en los tres primeros son: de financiamiento, de control y seguimiento a la ejecución y cumplimiento de objetivos, y los últimos son aquellos que se benefician de manera indirecta como: los niños y niñas no patrocinados/as de material escolar, unidades educativas, entre otros; los padres de familia que no tienen niños o niñas patrocinadas, autoridades comunales al participar de capacitaciones u otras actividades. Estos agentes también son importantes a la hora de diseñar la evaluación, ya que son ellos los que con frialdad evaluarán la ejecución de los programas y proyectos, es decir esto no significa que son más importantes que los *stakeholders* endógenos sino, que las respuestas, no se encuentran supeditadas a influencias del PDA en un alto porcentaje.

No se debe olvidar de señalar, que la experiencia en cuanto a evaluaciones y donde la participación de los beneficiarios es activa, se manifiesta que las respuestas generalmente son positivas por el simple hecho de ser beneficiarios, sin embargo, también se puede esperar respuestas que sean negativas, a menos que la institución esté realmente realizando actividades que los beneficiarios consideran no satisfactorias mínimamente a sus expectativas. Por ello, es importante tomar en cuenta fundamentalmente cuando se trata de los beneficiarios tomar en cuenta a los indirectos.

5.4.2.3. Stakeholders transversales

1. Coordinador general regional de Visión Mundial Oruro.
2. Coordinador nacional de Visión Mundial.
3. Encargado finanzas Regional Oruro.

Se consideran *stakeholders* transversales porque intervienen de manera indirecta de segundo nivel.

Para el presente diseño de evaluación se ha recurrido a los *stakeholders* endógenos y exógenos.

5.5. Fase 5. Identificación de necesidades informativas

La identificación de las necesidades de información requiere realizar una serie de acciones, que en resumen se la divide en dos fases fundamentales:

1. La fase divergente
2. La fase convergente

5.5.1. Fase divergente

La fase divergente implica la recogida de necesidades informativas de evaluación de los diferentes agentes o actores que intervienen en la ejecución de los programas, proyectos y actividades del Área de Educación del PDA. Al mismo tiempo se trata de identificar y clasificar del conjunto de cuestionamientos, como ¿Cuáles son realmente necesidades informativas?

Para la identificación de necesidades informativas o evaluativas, primero se clasifica en función a los programas y proyectos que se ejecutan; segundo, se recurre a la utilización de siglas como: NI que significa Necesidades Informativas e I que significa Información; tercero, se realiza las siguientes acciones:

5.5.1.1. La revisión de las necesidades informativas producto de reuniones efectuadas con actores comunales.

La elaboración de las necesidades informativas son producto de reuniones con el personal del PDA en reuniones de planificación participativa, donde además de identificar algunos proyectos, también se identificaron necesidades evaluativas de los distintos stakeholders tanto internos como externos en las diferentes áreas de intervención. Asimismo, de documentos, informes de monitoreos, o evaluaciones realizadas anteriormente se extraen las necesidades informativas que corresponden a la evaluación relacionada al área educativa, a fin de comparar con las necesidades que surgen de los distintos stakeholders.

En ese contexto, las siguientes necesidades informativas que corresponde al Área de Educación son producto de la participación de los siguientes factores claves:

1. Autoridades o representantes comunales (corregidor, jilanko).
2. Organización territorial de base (representante).
3. Juntas escolares (unidades educativas).
4. Junta directiva del PDA (presidente, secretario y vocales).
5. Representantes de las unidades educativas (profesores).
6. Representantes de los PDI.
7. Representes de los Zetas.
8. Comunarios (padres, madres y niños/as).

Considerando que la educación, es definida como el conjunto de actividades y procedimientos que, de manera intencional, sistemática y metódica, el educador realiza sobre sus educandos para ayudar al desarrollo de sus cualidades morales, intelectuales o físicas que las personas poseen en un estado potencial, son las siguientes las necesidades informativas del área de educación son las que se presenta en el Cuadro 5.12.

Cuadro 5.12. Necesidades informativas de los participantes de la reunión

Objetivo	Tipo de información (NI= Necesidad informativa; I = Indicador)	Identificación
Alfabetización	1. A cuánto asciende la población analfabeta por sexo.	1.NI
	2. Qué población por sexo (niño(a), joven, adulto, anciano) es analfabeta.	2.NI
	3. En qué comunidades existe mayor analfabetismo por sexo y edad.	3.NI
	4. Cuáles son las diferencias en las tasas de analfabetismo por sexo.	4.NI
	5. Quiénes son los beneficiarios de los programas de alfabetización	5.NI
	6. A cuántas personas están llegando los Programas de alfabetización.	6.I
	7. Quiénes son los que acuden a los Programas de alfabetización.	7.NI
	8. Cómo está diseñado el programa de alfabetización.	8.NI
	9. El sistema de alfabetización está logrando que los beneficiarios aprendan a leer.	9.NI
	10. Qué porcentaje de los asistentes a los programas de alfabetización han logrado.	10.I
	11. Cuál es el grado de alfabetización alcanzada.	11.I
	12. Cuál es el nivel de instrucción que se ha alcanzado en la población.	12.I
	13. Aquellas personas que no han asistido a la escuela pero que saben leer y escribir asisten a los programas de alfabetización.	13.NI
	14. Estas personas que saben leer y escribir pero que no asistieron a una escuela están asistiendo a los programas de alfabetización.	14.-NI
	15. Quiénes vienen ejecutando los programas de alfabetización	15.NI
	16. Los programas de alfabetización están respondiendo a las expectativas de los asistentes.	16.NI
	17. Qué tipo de material se les entrega en los cursos de alfabetización.	17.I

Objetivo	Tipo de información (NI= Necesidad informativa; I = Indicador)	Identificación
	<p>18.El material entregado a los alumnos alfabetizados es suficiente y adecuado.</p> <p>19. El tiempo que se dedica a la alfabetización es adecuado.</p> <p>20. Por qué no quieren ser alfabetizados algunos.</p> <p>21. Existe un sistema de evaluación a los procesos de alfabetización.</p> <p>22. La evaluación de la alfabetización es la correcta.</p> <p>23. -Los profesores o alfabetizadores como realizan los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>24. Los alumnos alfabetizados están satisfechos con los procesos de enseñanza.</p> <p>25. Los alumnos han aprendido a leer y exhibir en relación a lo que habían ingresado.</p> <p>26. Los profesores se encuentran satisfechos por la asistencia de los alumnos.</p> <p>27. Qué porcentaje de la población que aún no está en el Programa está dispuesta a ingresar.</p> <p>28. Qué porcentaje de la población analfabeta considera que es importante participar en los programas de alfabetización.</p>	
Educación formal	<p>1. Cuántos niños asisten a las escuelas.</p> <p>2. Entre qué edades son los asistentes regulares a las unidades educativas.</p> <p>3. Cuántos alumnos más asisten en relación al año anterior a las escuelas.</p> <p>4. Cuál es el grado de instrucción que tienen los niños y la población en general.</p> <p>5. Cuál es la edad de ingreso a las escuelas pre básicas de los estudiantes.</p> <p>6. A qué edad concluyen la enseñanza básica.</p> <p>7. Cuántos y quiénes concluyen la enseñanza secundaria.</p> <p>8. Quiénes ingresan a la educación secundaria.</p>	<p>1.NI</p> <p>2.NI</p> <p>3.I</p> <p>4.I</p> <p>5.I</p> <p>6.I</p> <p>7.NI</p> <p>8.NI</p> <p>9.NI</p> <p>10.NI</p> <p>11.NI</p> <p>12.NI</p>

Objetivo	Tipo de información (NI= Necesidad informativa; I = Indicador)	Identificación
	<p>9. Son las mujeres o los varones los que ingresan a las escuelas.</p> <p>10. De los niños y niñas inscritos(as) s cuantos asisten regularmente a las escuelas.</p> <p>11. Las bicicletas permiten reducir la distancia a las unidades educativas.</p> <p>12. Quiénes son los beneficiarios de las bicicletas.</p> <p>13. Cuántos niños(as) recibieron el material escolar.</p> <p>14. Quiénes son los beneficiarios de los materiales escolares.</p> <p>15. Los materiales educativos que se encuentran son los adecuados.</p> <p>16. Cuántas veces recibieron los niños(as) materiales escolares.</p> <p>17. Los padres de familia están de acuerdo con el material que se les entrega a sus hijos.</p> <p>18. Los materiales escolares motivan a los padres de familia como para enviar a sus hijos a las escuelas.</p> <p>19. El presupuesto asignado a la compra de material es lo suficiente.</p>	<p>1.NI</p> <p>2.NI</p> <p>3.NI</p> <p>4.NI</p> <p>5.NI</p> <p>6.N</p> <p>17.NI</p>
Capacitaciones	<p>1. Quiénes son los beneficiarios de las capacitaciones en mayor proporción.</p> <p>2. Qué temas se llevan en las capacitaciones.</p> <p>3. Los temas que se capacitan a los distintos beneficiarios (padres de familia, niños(as) profesores, autoridades, encargados de los Programas de Desarrollo Infantil (PIDI), otros).</p> <p>4. Qué tiempo se utiliza para capacitar a los distintos beneficiarios.</p> <p>5. Asisten regularmente a las capacitaciones los distintos beneficiarios.</p> <p>6. Qué tipo de material escolar se entrega a los distintos beneficiarios de las capacitaciones.</p> <p>7. El presupuesto a las capacitaciones es el adecuado, como el de los materiales de capacitación.</p>	<p>1.NI</p> <p>2.NI</p> <p>3.NI</p> <p>4.NI</p> <p>5.NI</p> <p>6.I</p> <p>7.NI</p> <p>8.I</p> <p>9.NI</p> <p>10.I</p> <p>11.NI</p>

Objetivo	Tipo de información (NI= Necesidad informativa; I = Indicador)	Identificación
	8. Las capacitaciones son teóricas y/o prácticas. 9. Qué impacto tiene las capacitaciones en la deserción escolar. 10. Cómo se evalúa las capacitaciones. 11. Cuántos logran aprovechar las capacitaciones.	
Concientización	1. La promoción a qué tipo de población está llegando. 2. Cuánto se está asignando de presupuesto para las cuñas radiales y spot publicitarios. 3. Qué tipo de promoción se está realizando. 4. A quiénes se entrega o como se distribuye papelería de la promoción. 5. Cómo está coadyuvando o concientizando a los padres de familia.	1.NI 2.NI 3.NI 4.NI 5.NI

Fuente: elaboración propia con base en Informe Planificación Participativa y Necesidad Evaluativa PDA (2008).

5.5.1.2. Revisión de las necesidades informativas producto del facilitador del Área de Educación y coordinadores

También se recoge necesidades informativas del personal de la ONG y facilitador del Área de Educación y coordinador del PDA. Para obtener esta información se ha recurrido a una entrevista a fin de identificar y obtener necesidades informativas que permitan diseñar la evaluación. Se debe aclarar, que las respuestas o las necesidades informativas expresadas por el facilitador y coordinador pueden que no sean consideradas como necesidades, pero son aspectos importantes que les gustaría evaluar a los agentes directos del PDA del área educativa. Las necesidades informativas, se resume en el Cuadro 5.13.

Cuadro 5.13. Formulación de necesidades informativas stakeholders endógenos

IDT PDA	Coordinador y facilitador de área	Identificación
El módulo de educación fue diseñado de manera que permita recoger información sobre el alfabetismo – NI y nivel de instrucción alcanzado de la población. NI - Adicionalmente, definida como edad escolar aquella comprendida entre los 5 a 18 años de edad.	<p>FACILITADOR DE ÁREA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer cuántos niños(as) asisten a las escuelas de nivel primario. 2. Cuántos niños(as) han permanecido en las escuelas de nivel primario. 3. Qué porcentaje se ha logrado reducir la deserción. 4. Los materiales escolares que se entregan son suficientes como para reducir la deserción. 5. Cada qué tiempo se entrega el material escolar, y si esto es lo adecuado. 6. La entrega de material escolar está contribuyendo en los ingresos de los padres de familia 7. A quiénes se hace la entrega de material escolar, si estas se entregan a todos los alumnos de las escuelas o solo a los beneficiarios. 8. Las capacitaciones están contribuyendo a la reducción de la deserción. 9. Qué tipo de capacitación se realiza dirigida a los profesores. 10. Cuál es el nivel de capacitación que se realiza con los profesores. 11. Los profesores asisten regularmente a las capacitaciones o no. 12. La población escucha los medios de comunicación como para introducir cuñas educativas que motiven a los padres de familia enviar a sus hijos a las escuelas. 13. Cuántas personas estuvieron en los programas de alfabetización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.NI 2.NI 3.I 4.NI 5.I 6.NI 7.I 8.I 9.NI 10.I 11.NI 12.I 13.I

IDT PDA	Coordinador y facilitador de área	Identificación
	<p>14. Cuántos asisten a los programas de alfabetización.</p> <p>15. Qué otros temas se toca en los programas de alfabetización.</p> <p>16. A cuántos niños se beneficia con el equipamiento de los PIDIS (Programa de desarrollo infantil).</p> <p>17. A quiénes se capacita en los PIDIS.</p> <p>18. Los temas que se desarrolló en las capacitaciones satisfacen las expectativas de los beneficiarios.</p> <p>19. De qué manera contribuye el apoyo a los PIDIS en los niños menores entre 0 y 7 años.</p>	<p>14.NI</p> <p>15.NI</p> <p>16.NI</p> <p>17.NI</p> <p>18.NI</p> <p>19.NI</p>
	<p>COORDINADOR</p> <p>1. - Quiénes son los que asisten a los cursos de alfabetización.</p> <p>2. Qué edad tienen los que asisten a los cursos de alfabetización.</p> <p>3. Qué impacto tiene los cursos de alfabetización en la población.</p> <p>4. Cuántos asisten a los cursos de alfabetización y de que sexo son.</p> <p>5. Los programas de alfabetización están contribuyendo a los objetivos del PDA.</p> <p>6. Cuántos niños(as) del nivel primario y secundario logran culminar el año escolar.</p> <p>7. Los materiales educativos que se entregan a los niños en edad escolar de qué manera contribuyen a los padres de familia en sus ingresos...</p> <p>8. Los materiales educativos que se entregan a los niños en edad escolar motivan a los padres de familia como para mandar a sus hijos y no hacer faltar a las clases.</p> <p>9. Las capacitaciones reciben todos los profesores, padres de familia y niños(as).</p>	<p>1.NI</p> <p>2.I</p> <p>3.NI</p> <p>4.NI</p> <p>5.NI</p> <p>6.NI</p> <p>7.NI</p> <p>8.NI</p> <p>9.NI</p>

IDT PDA	Coordinador y facilitador de área	Identificación
	10. Las capacitaciones satisfacen a beneficiarios.	10.NI
	11. Cuál es nivel de aprendizaje de los beneficiarios que asisten a los cursos de capacitación (padres de familia, profesores, niños(as))	11.NI
	12. Qué tipo de material se entrega en las capacitaciones a los diferentes beneficiarios.	12.NI
	13. Qué cantidad de beneficiarios asiste a las distintas capacitaciones.	13.NI
	14. Los materiales que se entregan se realizan a los mismos beneficiarios de las capacitaciones.	14.NI
	15. Las capacitaciones contribuyen a reducir la deserción escolar.	15.NI
	16. Las infraestructuras educativas de qué manera ayuda a reducir la deserción escolar	16.NI
	17. Cuántos niños(as) se benefician con las infraestructuras educativas.	17.NI
	18. Los spots o cuñas radiales quiénes las escuchan y cómo están contribuyendo en la reducción de la deserción escolar.	18.NI
	19. Los padres de familia se encuentran motivados para enviar a las escuelas educativas a sus hijos e hijas.	19.NI
	20. Los proyectos y actividades son los más adecuados.	20.NI
	21. Los objetivos de los programas y proyectos responden a los objetivos de la oficina nacional y de las políticas gubernamentales.	21.NI
	22. Los diferentes proyectos satisfacen a los beneficiarios.	22.NI
	23. Cuánto se ha contribuido con los programas y proyectos a la población escolar.	23.NI

Fuente: elaboración propia con base a cuestionario aplicado a través de correo electrónico a facilitador de Área de Educación y coordinador de PDA (2008).

5.5.1.3. Revisión de las necesidades informativas producto de la revisión documental y la experiencia

También es necesario recurrir a fin de identificar y elaborar las necesidades informativas, a la revisión documental. Los documentos revisados fueron aquellos que son considerados relevantes, los mismos que fueron los siguientes:

- La estrategia de intervención de Visión Mundial Bolivia.
- La estrategia de intervención del PDA.
- Los indicadores del Desarrollo Transformador Sostenible.
- El plan operativo trienal de Visión Mundial Bolivia.
- El plan operativo trienal y anual del PDA.
- Diagnósticos y líneas de base.
- Informes de la planificación participativa trienal y anual.
- Informes de seguimiento mensual y evaluación anual, trienal y quinquenal.
- Finalmente, la experiencia personal²³.

Las necesidades informativas producto de la revisión documental y de la experiencia personal que podrían evaluarse son (ver Cuadro 5.14).

²³ Se considera la experiencia personal, por el conocimiento en campo de las acciones que ejecutan las diferentes áreas de los PDA de la Regional Oruro.

Cuadro 5.14. Necesidades informativas considerando el IDT, Plan operativo y experiencia personal

Detalle	Identificación
<p>IDT</p> <p>1. Recoger información sobre el alfabetismo.</p> <p>2. Nivel de instrucción alcanzado de la población.</p>	<p>1. NI</p> <p>2. NI</p>
<p>PLAN OPERATIVO Y EXPERIENCIA</p> <p>1. Cuántos niños(as) del nivel primario logran culminar sus estudios.</p> <p>2. Cuántos niños(as) del nivel primario logran culminar la gestión.</p> <p>3. A partir de qué edad ingresan los niños(as) la escuela después de ejecutar el proyecto como mínimo la primera gestión.</p> <p>4. Cuántos niños(as) han logrado culminar con notas por encima de 51 puntos.</p> <p>5. Cuántos niños(as) asisten regularmente a las unidades educativas de nivel primario.</p> <p>6. Qué medidas se toman cuando un alumno no asiste a clases.</p> <p>7. Qué medidas se toma con los alumnos de nivel secundario.</p> <p>8. Los beneficiarios de los programas en educación primaria son los patrocinados o toda la población en edad escolar.</p> <p>9. El seguimiento que se realiza del proceso de aprendizaje, asistencia, el PDA lo realiza a niños patrocinados o a toda la población escolar. Y por qué.</p> <p>10. Las visitas familiares son necesarias solo para niños patrocinados o la totalidad de la población.</p> <p>11. Cómo se motiva a los padres de familia para que envíen a sus hijos a las escuelas.</p> <p>12. La entrega de material escolar contribuye en la asistencia escolar.</p> <p>13. A quiénes se hace la entrega de material escolar a niños(as) patrocinados o toda la población escolar).</p> <p>14. Cuántas veces al año se realiza la entrega de material escolar.</p> <p>15. Los materiales escolares educativos son los más adecuados.</p>	<p>1. NI</p> <p>2. NI</p> <p>3. NI</p> <p>4. NI</p> <p>5. I</p> <p>6. I</p> <p>7. NI</p> <p>8. NI</p> <p>9. NI</p> <p>10. NI</p> <p>11. NI</p> <p>12. NI</p> <p>13. NI</p> <p>14. NI</p> <p>15. I</p>

Detalle	Identificación
16. Los beneficiarios se encuentran satisfechos con la entrega de material escolar.	16.I
17. Quiénes son los que asisten a los cursos de alfabetización.	17.NI
17. Qué edad tienen los que asisten a los cursos de alfabetización.	18.NI
18. Qué impacto tiene los cursos de alfabetización en la población.	19.NI
19. Cuántos asisten a los cursos de alfabetización y de que sexo son.	20.NI
20. Los programas de alfabetización están contribuyendo a los objetivos del PDA.	21.NI
21. Los cursos de capacitación alternativos de qué manera beneficia al objetivo general.	22.NI
22. El apoyo a los Centros Técnicos Alternativos (CETHA) de qué manera coadyuva en la profesionalización de la población.	23.NI
23. Las capacitaciones reciben todos los profesores, padres de familia y niños(as).	24.NI
24. Las capacitaciones satisfacen a los beneficiarios.	25.NI
25. Cuál es nivel de aprendizaje de los beneficiarios que asisten a los cursos de capacitación (padres de familia, profesores niños(as)).	26.I
26. Qué tipo de material se entrega en las capacitaciones a los diferentes beneficiarios.	27.NI
27. Qué cantidad de beneficiarios asisten a las distintas capacitaciones.	28.NI
28. Los materiales que se entregan se realizan a los mismos beneficiarios de las capacitaciones.	29.NI
29. Las capacitaciones contribuyen a reducir la deserción escolar.	30.NI
30. Las infraestructuras educativas de qué manera ayudan a reducir la deserción escolar.	31.NI
31. Cuántos niños(as) se benefician con las infraestructuras educativas.	32.NI
32. Los spots o cuñas radiales; quiénes las escuchan y como están contribuyendo en la reducción de la deserción escolar.	33.NI
33. Los padres de familia se encuentran motivados para enviar a las escuelas educativas a sus hijos e hijas.	34.N
34. Los proyectos y actividades son los más adecuados.	

Detalle	Identificación
35. Los objetivos de los programas y proyectos responden a los objetivos de la oficina nacional y de las políticas gubernamentales.	35.NI
36. Los diferentes proyectos satisfacen a los beneficiarios.	36.NI
37. Cuánto se ha contribuido con los programas y proyectos a la población escolar.	37.NI

Fuente: elaboración propia con base en datos de Quispe (2008).

5.5.2. Fase convergente

La fase convergente consiste en responder a una pregunta ¿para qué quiero saber esto? a la hora de distinguir un dato o indicador de una pregunta de evaluación o necesidad informativa. Es decir, significa identificar si las diversas expresiones de los diferentes *stakeholders* responden a una pregunta de evaluación, para ello se utiliza el método inductivo donde cada pregunta debe de responder a la pregunta anteriormente descrita hasta llegar a determinar que no se puede responder más, entonces se considera el cuestionamiento como pregunta evaluativa.

En este contexto los pasos que se han seguido son:

5.5.2.1. Identificar si las expresiones de los diferentes actores o agentes son preguntas de evaluación

Se identifica que las expresiones de los diferentes stakeholders corresponden a:

- Datos que se querían obtener o conocer.
- Inquietudes sobre el programa y su interacción con los beneficiarios, el entorno, sus logros esperados (necesidades informativas).
- Indicadores.
- Necesidades informativas.

Siguiendo la siguiente secuencia de análisis:

Se pudo observar que se anticipaba el dato que hay que recoger, antes que el indicador al que alimentan; y este antes que la pregunta de evaluación.

Entonces definir las necesidades consiste en: Solo al final, después de preguntar «¿para qué se quiere el dato?», y después «¿para qué se quiere el indicador?», y tras eso «¿para qué se quiere responder a esa pregunta valorativa de evaluación?», es cuando, entonces, al final de ese camino hacia atrás llegamos a explicitar y a hacer claras las necesidades informativas y también el marco de finalidad y propósitos que están en el origen y motivaciones de poner la evaluación en marcha.

5.5.2.2. Identificar las necesidades informativas según el IDT

De acuerdo al Indicador de Desarrollo Transformador (IDT), documento principal en el que se basan las diferentes evaluaciones, muestra como necesidad informativa en el Área de Educación las siguientes consideraciones:

1. Recoger información sobre el alfabetismo;
2. Nivel de instrucción alcanzado de la población²⁴.

5.5.2.3. Identificar las necesidades informativas globales

Se trata de identificar y resumir del conjunto de posibles necesidades informativas expresadas por cada uno de los *stakeholders*.

Para ello se formulan interrogantes y respuestas a las mismas, de la siguiente manera:

- ¿Para qué es necesario evaluar el programa, según nuestra opinión o la de quienes demandan la evaluación?
- ¿Qué cuestiones del programa tendríamos que evaluar para cumplir con ese propósito?

²⁴ Definida como edad escolar aquella comprendida entre los 5 a 18 años de edad.

Sin dejar de lado lo anterior y resumiendo las tablas en necesidades informativas e intentando responder a estos cuestionamientos se ha requerido realizar los siguientes pasos:

5.5.2.4. Primera fase convergente

En esta fase se trata de responder a la interrogante **¿Para qué es necesario evaluar el programa, según nuestra opinión o la de quienes demandan la evaluación?** Para ello las necesidades informativas que se tienen en las tablas en primera instancia han sido resumidas de la siguiente manera:

1. Se quiere conocer cómo está el alfabetismo de la población en las zonas de intervención del PDA para mantener o quitar el programa de alfabetización.
2. Se quiere conocer el nivel de instrucción alcanzado de la población en las zonas de intervención del PDA para reforzar o no la educación pre-escolar, primaria, secundaria y universitaria y la prioridad de cada una de ellas y ejecutar proyectos de infraestructura, equipamiento, capacitación.
3. Se quiere conocer el nivel de asistencia escolar de niños/as a las unidades educativas en las zonas de intervención del PDA para mantener o quitar el programa que contempla la concientización a los padres de familia. Cómo son las capacitaciones, comunicación oral y escrita; entrega de material escolar y otros.
4. Se quiere conocer la calidad de la educación primaria en las zonas de intervención del PDA para capacitar o no a los educadores.
5. Se quiere conocer si son sostenibles o no los proyectos y actividades del área de educación para lograr una ampliación o no del financiamiento.
6. Se quiere conocer el grado de satisfacción de la población sobre los proyectos y actividades que se vienen ejecutando en el Área de Educación del PDA para continuar, cambiar, ampliar los

proyectos, actividades, financiamiento, beneficiarios, comunidades, municipios.

5.5.2.5. Segunda fase convergente

En esta fase se trata de responder al segundo cuestionamiento que consiste en preguntarse **¿Qué cuestiones del programa tendríamos que evaluar para cumplir con ese propósito?** Esta pregunta significa responder en función a la anterior fase de la siguiente manera:

1. Qué y cómo se está trabajando en materia de alfabetismo (Capacitaciones, material, calidad, satisfacción).
2. Qué y cómo se está trabajando para lograr un mayor nivel de instrucción de la población escolar - pre- escolar, primaria-fundamental, secundaria); (motivación, capacitaciones, equipamiento, infraestructura, calidad, procesos de enseñanza y aprendizaje).
3. Qué y cómo se está trabajando para incrementar la asistencia escolar (capacitaciones, charlas, motivación, medios de comunicación oral y escrita, material educativo, entre otros).
4. Qué se están realizando para mejorar la calidad educativa (capacitación a educadores).
5. El alcance de los proyectos, quiénes son los beneficiarios, capacidad de reciclaje de los procesos, mantenimiento.
6. Consultar o detectar cuál es el grado satisfacción.

5.5.2.6. Tercera fase de convergencia

A fin de ir concretando las necesidades informativas del Área de Educación se articula las dos fases anteriores de la siguiente manera:

1. Se quiere **conocer cómo está el alfabetismo** de la población en las zonas de intervención del PDA **para mantener o cerrar el programa de alfabetización.**
2. Se quiere **conocer el nivel de instrucción alcanzado** de la población en las zonas de intervención del PDA **para reforzar o no la educación** pre-escolar, primaria, secundaria y universitaria y **la prioridad** de cada una de ellas y ejecutar proyectos de infraestructura, equipamiento y capacitación.
3. Se quiere **conocer el nivel de asistencia escolar** de niños/as a las unidades educativas en las zonas de intervención del PDA **para mantener o cerrar quitar el programa** que contempla la concientización a los padres de familia, como son las capacitaciones, comunicación oral y escrita; entrega de material escolar y otros.
4. Se quiere conocer **la calidad de la educación** primaria en las zonas de intervención del PDA para **capacitar o no** a los educadores.
5. Se quiere **conocer si son sostenibles** o no los proyectos y actividades del área de educación **para lograr una ampliación o no del financiamiento.**
6. Se quiere **conocer el grado de satisfacción** de la población sobre los proyectos y actividades que se vienen ejecutando en el área de educación del PDA **para continuar, cambiar, ampliar** los proyectos, actividades, financiamiento, beneficiarios, comunidades, municipios.

Como resultado de la unión de las dos fases anteriores, se logra determinar la finalidad o finalidades (palabras que se encuentran enmarcadas con negrillas) de la evaluación y las dimensiones o componentes (palabras que se encuentran enmarcadas con negrillas y subrayado) a evaluar para cumplir con las finalidades de la evaluación.

5.5.2.7. Cuarta fase convergente

La cuarta fase significa enunciar o plantear de manera preliminar las necesidades informativas. Esto obedece a su vez responder al siguiente cuestionamiento a fin de definir las necesidades informativas: ¿Para cumplir con los propósitos de la evaluación, qué inquietudes se manifiestan como necesidades informativas sobre el comportamiento del programa (objeto de evaluación)?

En este contexto, al anterior planteamiento se detecta la falta de «relación con el comportamiento del programa, con sus posibles logros, acciones, resultados, efectos, apoyos, etc.» Esto se debe fundamentalmente a la utilización de la palabra «conocer» en la formulación de las necesidades informativas.

Para corregir esta falencia sé recurre nuevamente a responder la pregunta ¿para qué quiero saber esto? A fin de distinguir un dato o indicador de una pregunta de evaluación o necesidad informativa.

Tras esta nueva revisión, se llega a sustituir la palabra «conocer» por la palabra «**evaluar/valorar si**» y poner esa nueva frase en relación con el comportamiento del programa que se está evaluando.

Este análisis, a fin de formular las necesidades informativas, sugiere considerar estos nuevos términos claves (evaluar/valorar), porque no se trata de diseñar un observatorio de recogida de información; si no sé está diseñando una evaluación de un programa. Por lo que todas las cuestiones planteadas deben tener una carga valorativa y relacionarse con algo relativo al programa (sus efectos, actividades, sostenibilidad, logro de objetivos, etc.). Así, por ejemplo:

Para cumplir con la finalidad N° 2 de la evaluación relativa al punto 4 (si reforzar o no las acciones que tratan de reforzar los distintos niveles de educación desde pre-escolar hasta el nivel universitario, y priorizar, en su caso, entre los distintos niveles), la pregunta planteada inicialmente ha sido ¿cuál sería la necesidad informativa?

Para ello no se debe preguntar que se tiene que conocer, sino que se tiene que valorar/evaluar y ponerlo en relación con el programa.

La respuesta sería ¿Cuándo reforzarías o no y en qué niveles sería más adecuado hacer el reforzamiento? esto dependerá de qué nivel de instrucción ha alcanzado la población gracias al programa.

Con esto se quiere sugerir que tal vez la necesidad informativa correctamente formulada sería: valorar si está consiguiendo el programa incrementar los niveles de instrucción en la población destinataria y hasta qué grados.

En este contexto el primer intento de concretar las necesidades informativas, responde en primer lugar a la determinación de la finalidad y o propósito de la evaluación y en segundo lugar plantear las necesidades informativas, que son:

5.5.2.8. Identificación de la finalidad / propósito de la evaluación para plantear las necesidades informativas

Como se explicó anteriormente, la finalidad y/o propósito es el producto de todos los pasos realizados en la fase divergente y convergente para la definición de las necesidades informativas. Esta identificación permite corregir el propósito inicial del diseño de la evaluación del área educativa del PDA, por lo que se traza estos propósitos a la segunda fase del Diseño. Resultando en definitiva la finalidad y/o propósitos de la evaluación, los siguientes:

Finalidad N^a 1: Con carácter general a toda el Área de Educación, se pretende evaluar con el propósito / finalidad de tomar la decisión de si:

1. Continuar, cambiar y / o ampliar los proyectos, actividades, financiamiento, beneficiarios, comunidades y municipios.

Finalidad N^a 2: De manera más particular y complementaria, se pretende evaluar la intervención con el propósito / finalidad de tomar decisiones respecto de su gestión futura, como son:

1. Si es conveniente de mantener o quitar el programa de alfabetización.
2. Igualmente, valorar la conveniencia de mantener o quitar las acciones de concientización de familias.
3. Si reforzar o no las acciones que tratan de reforzar los distintos niveles de educación desde pre-escolar hasta el nivel universitario (y priorizar, en su caso, entre los distintos niveles).
4. Si mantener, disminuir o abandonar la capacitación a los educadores.

Finalidad N° 3: Por último, se pretende evaluar la intervención con el propósito / finalidad de tomar la decisión de si es posible:

1. Lograr una ampliación del financiamiento, en caso de que fuera conveniente tras las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

5.5.2.9. Planteamiento inicial de las necesidades informativas

El planteamiento de las necesidades informativas toma en cuenta las finalidades y/o propósitos de la evaluación identificadas anteriormente. Por tanto, las necesidades informativas de evaluación contemplan la siguiente secuencia:

Finalidad N° 1

NI = Evaluar si la población beneficiaria directa e indirecta del Programa de Educación se encuentra satisfecho y/o insatisfecho.

También se planteó de la siguiente manera:

NI²⁵ = Valorar el grado de satisfacción de la población beneficiarias directa e indirecta del Programa de Educación.

25 NI = Significa Necesidad Informativa.

Finalidad N^a 2

Punto 1.

NI = Valorar si los cursos de alfabetización están logrando reducir el analfabetismo e incrementando las posibilidades de inserción a otros niveles de la educación formal, en las zonas de intervención del programa.

Esto también se podría formular de manera separada, de la siguiente forma:

NI = Evaluar el grado de contribución de los cursos de alfabetización a la reducción de las tasas de analfabetismo en la zona de intervención del PDA.

NI = Valorar el nivel de instrucción alcanzada por la población analfabeta después de los cursos de alfabetización.

Punto 2.

NI = Evaluar si el Programa de Educación está logrando incrementar la asistencia regular de los niños y niñas en edad escolar a las unidades educativas.

También se podría enunciar de la siguiente forma:

NI = Valorar si el programa ha llegado a concientizar a los padres de familia sobre la importancia de la asistencia regular de sus niños/as a las unidades escolares.

Punto 3.

NI = Valorar si está consiguiendo el programa incrementar los niveles de instrucción en la población objetivo y hasta qué grados.

Punto 4.

NI = Valorar de qué manera está contribuyendo el programa a mejorar la calidad educativa.

Finalidad N° 3

NI = Evaluar y valorar si el programa es sostenible.

También podría formularse en los siguientes términos:

NI = Valorar la sostenibilidad de los proyectos del programa.

5.5.2.10. Planteamiento final de las necesidades informativas

Finalmente, después de analizar y revisar el anterior planteamiento se debe llegar a formular la propuesta final, concretada de las distintas necesidades informativas, propuestas por los distintos actores y agentes que participaron en la identificación de necesidades informativas. Esto no quiere decir que sean definitivas, sino al contrario, tiene un grado de flexibilidad dependiendo de los proyectos que ejecuten, como también del incremento o disminución de los programas o denominados también subprogramas del Área o Programa de Educación.

Por lo que, en concreto las necesidades informativas son los siguientes (ver Cuadro 5.15.):

Cuadro 5.15. Necesidades informativas del Programa o Área de Educación del PDA Bolívar – Propuesta final

Propósito	Necesidades informativas
1.1	Valorar el grado de satisfacción de la población beneficiaria directa e indirecta del Programa de Educación.
2.1	Evaluar el grado de contribución de los cursos de alfabetización a la reducción de las tasas de analfabetismo en la zona de intervención del PDA.
2.1	Valorar el nivel instrucción alcanzada de la población analfabeta después de los cursos de alfabetización.
2.2	Evaluar si el Programa de Educación está logrando incrementar la asistencia regular de los niños y niñas en edad escolar a las unidades educativas.
2.2	Valorar si el Programa de Educación ha llegado a concientizar a los padres de familia sobre la importancia de la asistencia regular de sus niños/as a las unidades escolares.
2.3	Valorar si está consiguiendo el Programa de Educación incrementar los niveles de instrucción en la población destinataria y, hasta qué grados.
2.4	Valorar de qué manera está contribuyendo el Programa de Educación a mejorar la calidad educativa.
3.1	Valorar la sostenibilidad de los proyectos del programa.
4.1	Valorar si los proyectos y actividades responden a las necesidades de la población beneficiaria.

Fuente: elaboración propia con base en datos de Quispe (2008).

Esta propuesta final, fue revisada y analizada varias veces tomando en cuenta los pasos anteriores, quedando al final de la siguiente manera el planteamiento de las necesidades informativas (ver Cuadro 5.16).

Cuadro 5.16 Necesidades informativas del Programa o Área de Educación – definitivas

Propósito	Necesidades informativas
1.1	Valorar el grado de satisfacción de la población beneficiaria directa e indirecta del Programa de Educación.
2.1	Evaluar el grado de contribución de los cursos de alfabetización a la reducción de las tasas de analfabetismo en la zona de intervención del PDA.
2.1	Valorar el nivel instrucción alcanzada de la población analfabeta después de los cursos de alfabetización.
2.2	Evaluar si el Programa de Educación está logrando incrementar la asistencia regular de los niños y niñas en edad escolar a las unidades educativas.
2.2.	Valorar el grado de contribución de la infraestructura educativa en la asistencia escolar y calidad educativa en las zonas de intervención del PDA.
2.2	Valorar si el Programa de Educación ha llegado a concientizar a los padres de familia sobre la importancia de la asistencia regular de sus niños/as a las unidades escolares.
2.3	Valorar si está consiguiendo el Programa de Educación incrementar los niveles de instrucción en la población destinataria y hasta qué grados.
2.4	Valorar de qué manera (Programa de Educación) está contribuyendo la capacitación a los facilitadores y docentes implicados en la formación formal e informal de niños(as) en edad escolar a mejorar la calidad educativa.
2.4.	Valorar de qué manera está contribuyendo la entrega de material y equipamiento educativa a los diferentes beneficiarios en la reducción de la deserción escolar y calidad educativa.
3.1	Valorar la sostenibilidad de los proyectos del programa.
4.1	Valorar si los proyectos y actividades responden a las necesidades de la población beneficiaria.

Fuente: elaboración propia con base en datos de Quispe (2008).

Finalmente, a fin de lograr una secuencia sobre las necesidades informativas en su aplicación posterior y evitar contradicciones, se ordenó las necesidades informativas por orden de importancia basados en los objetivos del Programa de Educación. Misma que se presenta en el siguiente Cuadro 5.17.

Cuadro 5.17. Necesidades informativas finales del Programa o Área de Educación del PDA

Nº	Propósito	Necesidades informativas
1	2.2	Evaluar si el Programa de Educación está logrando incrementar la asistencia regular de los niños y niñas en edad escolar a las unidades educativas.
2	2.3	Valorar si está consiguiendo el Programa de Educación incrementar los niveles de instrucción en la población destinataria y hasta qué grados.
3	2.2	Valorar si el Programa de Educación ha llegado a concientizar a los padres de familia sobre la importancia de la asistencia regular de sus niños/as a las unidades escolares.
4	2.4	Valorar de qué manera (Programa de Educación) está contribuyendo la capacitación a los facilitadores y docentes implicados en la formación formal e informal de niños(as) en edad escolar a mejorar la calidad educativa.
5	2.4.	Valorar de qué manera está contribuyendo la entrega de material y equipamiento educativa a los diferentes beneficiarios en la reducción de la deserción escolar y calidad educativa.
6	2.2.	Valorar el grado de contribución de la infraestructura educativa en la asistencia escolar y calidad educativa en las zonas de intervención del PDA.
7	2.1	Evaluar el grado de contribución de los cursos de alfabetización a la reducción de las tasas de analfabetismo en la zona de intervención del PDA.
8	2 .1	Valorar el nivel instrucción alcanzada de la población analfabeta después de los cursos de alfabetización.
9	1.1	Valorar el grado de satisfacción de la población beneficiaria directa e indirecta del Programa de Educación.

Nº	Propósito	Necesidades informativas
10	4.1	Valorar si los proyectos y actividades responden a las necesidades de la población beneficiaria
11	3.1	Valorar la sostenibilidad de los proyectos del programa.

Fuente: elaboración propia con base en datos de Quispe (2008).

Este orden es importante para la identificación de los criterios de evaluación, fuentes de verificación y elaboración de cuestionarios.

5.6. Fase 6. Identificación y definición de los criterios de evaluación

Una vez identificada y formulada las necesidades informativas se proceden a la elaboración de las preguntas de evaluación que estén asociadas a los criterios de evaluación. Para ello, en primer lugar, se ha tratado de conceptualizar algunos criterios de evaluación que se consideran importantes por las características del Área de Educación. Los criterios de evaluación considerados e identificados son conceptualizados de la siguiente manera para el caso de la evaluación:

1. **Pertinencia:** Adecuación de los objetivos del proyecto al contexto.
2. **Viabilidad (o factibilidad):** Existencia de las condiciones económicas, materiales, técnicas y humanas necesarias para afrontar las tareas y conseguir los objetivos que se propone inicialmente un proyecto.
3. **Eficacia:** Grado previsible de consecución de los objetivos y resultados propios del proyecto. Se trata de considerar los objetivos explícitos del proyecto (output).
4. **Eficiencia:** Relación existente entre los objetivos y los recursos que se requieren para alcanzar resultados. Se refiere, a la relación entre los recursos necesarios (input) y los objetivos planteados (output) del proyecto.

5. **Sostenibilidad:** Grado en que los efectos transformadores derivados de la intervención se podrían sostener en el tiempo una vez concluido el periodo de financiación.
6. **Impacto:** Efectos de mediano plazo, directos e indirectos, que pueden ser derivados de una intervención (tiene un alcance, por tanto, superior al de eficacia).
7. **Coherencia:** Grado de consistencia entre los diversos componentes del proyecto, así como su reflejo en el presupuesto presentado, en relación con los fines que se proponen.
8. **Calidad:** La calidad es un concepto multidimensional, pero para efectos relacionados con la educación se entenderá como un proceso de transformación y cambio continuo.

5.6.1. Definición de los criterios de evaluación

Definir los criterios de evaluación significa clasificar los criterios de evaluación para cada necesidad informativa, como se presenta en el Cuadro 5.18.

Cuadro 5.18. Identificación de criterios de evaluación

N°	Propósito	Necesidades informativas	Criterios
1	2.2	Evaluar si el Programa de Educación está logrando incrementar la asistencia regular de los niños y niñas en edad escolar a las unidades educativas.	Eficacia
2	2.3	Valorar si está consiguiendo el Programa de Educación incrementar los niveles de instrucción en la población destinataria y hasta qué grados.	Eficacia
3	2.2	Valorar si el Programa de Educación ha llegado a concientizar a los padres de familia sobre la importancia de la asistencia regular de sus niños/as a las unidades escolares.	Eficacia

N°	Propósito	Necesidades informativas	Criterios
4	2.4	Valorar de qué manera (Programa de Educación) está contribuyendo la capacitación a los facilitadores y docentes implicados en la formación formal e informal de niños(as) en edad escolar a mejorar la calidad educativa.	Calidad
5	2.4.	Valorar de qué manera está contribuyendo la entrega de material y equipamiento educativa a los diferentes beneficiarios en la reducción de la deserción escolar y calidad educativa.	Eficacia
6	2.2.	Valorar el grado de contribución de la infraestructura educativa en la asistencia escolar y calidad educativa en las zonas de intervención del PDA.	Eficacia
7	2.1	Evaluar el grado de contribución de los cursos de alfabetización a la reducción de las tasas de analfabetismo en la zona de intervención del PDA.	Eficacia
8	2 .1	Valorar el nivel instrucción alcanzada de la población analfabeta después de los cursos de alfabetización.	Eficiencia
9	1.1	Valorar el grado de satisfacción de la población beneficiaria directa e indirecta del Programa de Educación.	Eficacia
10	4.1	Valorar si los proyectos y actividades responden a las necesidades de la población beneficiaria.	Pertinencia
11	3.1	Valorar la sostenibilidad de los proyectos del programa.	Sostenibilidad

Fuente: elaboración propia con base en datos de Quispe (2008).

La identificación de los criterios de evaluación, al igual que las necesidades informativas, permite realizar varios análisis y revisiones hasta llegar a obtener los criterios que se presentan en el Cuadro 5.18.

En función a dichos criterios definidos se procede a elaborar las preguntas de evaluación para cada necesidad informativa, considerando además el criterio de evaluación.

5.6.2. Elaboración de las preguntas de evaluación por necesidad informativa

La elaboración de las preguntas de evaluación contempla dos fases:

1. Fase divergente.
2. Fase convergente.

1. Fase divergente en la elaboración de preguntas de evaluación

Esta fase, consiste en el planteamiento de una serie de preguntas evaluativas para cada necesidad de información definidas anteriormente. Al mismo tiempo la elaboración de las preguntas evaluativas supone relacionar con los criterios de evaluación.

Los pasos que se ha seguido son los siguientes:

5.6.2.1. Primera fase divergente

Las preguntas evaluativas inicialmente en esta fase fueron las siguientes²⁶ (ver Cuadro 5.19).

²⁶ Es importante aclarar que los cuadros fueron desarrollados con base al Cuadro 5.18.

Cuadro 5.19. Matriz de preguntas de evaluación primera fase divergente

1. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Valorar el grado de satisfacción de la población beneficiarias directa e indirecta del Programa de educación.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Se encuentran satisfechos los beneficiarios del Programa de Educación?

2. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Evaluar el grado de contribución de los cursos de alfabetización a la reducción de las tasas de analfabetismo en la zona de intervención del PDA.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Los cursos de alfabetización han contribuido en la reducción de las tasas de analfabetismo?

3. CRITERIO: EFICIENCIA
Necesidad informativa: Valorar el nivel instrucción alcanzada de la población analfabeta después de los cursos de alfabetización.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Cuántos han aprendido a leer y escribir?
2. ¿Cuántos han logrado promocionarse?
3. ¿Cuál es el grado de participación?
4. ¿Quiénes son los que capacitan?
5. ¿Se han utilizado materiales adecuados?
6. ¿Se han utilizado metodologías adecuadas?
7. ¿Qué tipo de habilidades se está impartiendo en el Programa de alfabetización?

4. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Evaluar si el Programa de educación logra incrementar la asistencia regular de los niños y niñas en edad escolar a las unidades educativas.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Cuánto se ha logrado incrementar la asistencia regular de los niños /as en las unidades educativas?

5. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Valorar si el programa ha llegado a concientizar a los padres de familia sobre la importancia de la asistencia regular de sus niños/as a las unidades escolares.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Existen cambios en el comportamiento de los padres de familia sobre la importancia de la asistencia de sus hijos a la escuela? 2. ¿Cuál es el grado de importancia que se da a la educación como para enviar a sus hijos a las escuelas?
6. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Valorar si está consiguiendo el programa incrementar los niveles de instrucción en la población destinataria y hasta qué grados.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Cuál es el nivel de instrucción de la población?
7. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Valorar de qué manera está contribuyendo el programa a mejorar la calidad educativa.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Qué proyectos y actividades vienen ejecutando el programa para mejorar la calidad educativa – oferta del programa? 2. ¿Qué proyectos responden al objetivo general del programa? 3. ¿Cuál es la calidad de los proyectos y actividades desarrolladas?
8. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Valorar la sostenibilidad de los proyectos del programa.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿El programa es sostenible? 2. ¿Los proyectos que se vienen ejecutando en el programa lograran su continuidad? 3. ¿Existe financiamiento para lograr su sostenibilidad económica?

9. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Valorar si los proyectos y actividades responden a las necesidades de la población beneficiaria
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Qué proyectos responden a las necesidades de la población en general y beneficiaria?

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Quispe (2008).

5.6.2.2. Segunda fase divergente

Después de la revisión y relación con los criterios de evaluación, se establecen las siguientes preguntas evaluativas²⁷ en la segunda fase divergente (ver Cuadro 5.20.)

Cuadro 5.20. Matriz de preguntas de evaluación segunda fase divergente

9. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Valorar el grado de satisfacción de la población beneficiarias directa e indirecta del Programa de Educación.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Se encuentran satisfechos los beneficiarios directos e indirectos del Programa de Educación con los programas, proyectos y actividades desarrolladas?
2. ¿Cómo se percibe las actividades realizadas en los programas y proyectos por parte de los beneficiarios directos e indirectos?
3. ¿Se encuentran satisfechos los beneficiarios directos o indirectos por los procesos de pertenencia como beneficiarios directos?

²⁷ Es importante aclarar que los cuadros fueron desarrollados con base al Cuadro 5.17.

2. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Evaluar el grado de contribución de los cursos de alfabetización a la reducción de las tasas de analfabetismo en la zona de intervención del PDA.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Los cursos de alfabetización han contribuido en la reducción de las tasas de analfabetismo?

3. CRITERIO: EFICIENCIA
Necesidad informativa: Valorar el nivel instrucción alcanzada de la población analfabeta después de los cursos de alfabetización.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Cuál es el nivel de instrucción que ha alcanzado la población analfabeta?
2. ¿Cuál es el grado de participación de la población analfabeta en los programas de alfabetización?
2. ¿Han logrado promocionarse todos los participantes en el programa de alfabetización?
4. ¿Quiénes son los facilitadores de los programas de alfabetización y si estos son los más adecuados?
5. ¿Los materiales de capacitación son adecuados y están cumpliendo con sus objetivos de facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los beneficiarios?
6. ¿Las metodologías del proceso de enseñanza son adecuados?
7. ¿Las valuaciones son adecuadas?

4. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Evaluar si el Programa de Educación está logrando incrementar la asistencia regular de los niños y niñas en edad escolar a las unidades educativas.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Cuánto se ha logrado incrementar la asistencia regular de los niños /as en las unidades educativas? 7. ¿Las valuaciones son adecuadas?

5. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Valorar si el programa ha llegado a concientizar a los padres de familia sobre la importancia de la asistencia regular de sus niños/as a las unidades escolares.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Cuál es el grado de conciencia de los padres de familia en relación a la importancia de la educación y asistencia regular de sus hijos a las unidades educativas?

6. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Valorar si está consiguiendo el programa incrementar los niveles de instrucción en la población destinataria y hasta qué grados.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Cuál es el nivel de instrucción de la población que se viene logrando durante la ejecución del programa educativo?

7. CRITERIO: EFICIENCIA
Necesidad informativa: Valorar de qué manera está contribuyendo el programa a mejorar la calidad educativa.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Cuáles son los niveles educativos más apoyados por el programa, proyectos y actividades educativas?
2. ¿Cuál es el costo de apoyo a los programas, proyectos y actividades educativas, y si son adecuados los gastos?
3. ¿Son adecuadas las actividades extracurriculares que se apoyan a las unidades educativas?
4. ¿Las soluciones que se dan a los casos especiales del área educativa son las más adecuadas?
5. ¿Son adecuadas las capacitaciones que reciben los docentes de la educación formal e informal (PIDIS)?
6. ¿Los materiales de apoyo generados para las capacitaciones cumplen con los objetivos de facilitar la labor de los beneficiarios?
7. ¿Responden a las necesidades y son las más adecuadas las infraestructuras educativas implementadas?
8. ¿El equipamiento escolar es el más adecuado y responde a las necesidades educativas?

8. CRITERIO: SOSTENIBILIDAD
Necesidad informativa: Valorar la sostenibilidad de los proyectos del programa.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Ha sido adecuada la valoración ex ante que se ha prestado a la sostenibilidad?
2. ¿Los resultados están siendo sostenibles en el tiempo?
3. ¿Existe financiamiento para lograr su sostenibilidad económica y continuidad?

9. CRITERIO: PERTINENCIA
Necesidad informativa: Valorar si los proyectos y actividades responden a las necesidades de la población beneficiaria
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Qué programas y proyectos responden a las necesidades de la población en general y beneficiaria del Área de Educación?
2. ¿Cuál es el nivel de comprensión de los programas, proyectos por parte de los beneficiarios del Área de Educación?
3. ¿Son adecuados los objetivos y las estrategias de intervención del Área de Educación?
4. ¿Es adecuada la cuantía máxima de los programas y proyectos del Área de Educación?
5. ¿Es adecuada la financiación y cofinanciación?

Fuente: elaboración propia con base en datos de Quispe (2008).

5.6.2.3. Fase convergente en la elaboración de preguntas de evaluación

En esta fase se ha elaborado las preguntas de evaluación para cada necesidad informativa, que son la que se presentan en el Cuadro 5.21.

Cuadro 5.21. Matriz de preguntas de evaluación fase convergente

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Se ha logrado incrementar el nivel de instrucción de la población con la ejecución del programa educativo?

3. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Valorar si el Programa de Educación ha llegado a concientizar a los padres de familia sobre la importancia de la asistencia regular de sus niños/as a las unidades escolares.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Son más conscientes los padres de familia en relación con la importancia de la educación y asistencia regular de sus hijos a las unidades educativas en el área de intervención del PDA?

4. CRITERIO: CALIDAD
Necesidad informativa: Valorar de qué manera está contribuyendo la capacitación a los facilitadores o docentes implicados en la formación formal e informal de los niños y niñas en edad escolar a mejorar la calidad educativa.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Son adecuadas las capacitaciones que reciben los docentes de la educación formal e informal (PIDIS)?
2. ¿Son adecuadas los facilitadores que capacitan a los docentes o formadores de la educación formal e informal en el área de intervención del programa educativo del PDA?

5. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Valorar de qué manera está contribuyendo la entrega de material y equipamiento educativo a los diferentes beneficiarios en la reducción de la deserción escolar y calidad educativa.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Son adecuados los materiales y equipamiento educativo entregados a los beneficiarios directos del Programa de Educación como para responder a las necesidades educativas? 2. ¿Los materiales y equipamiento reducen los costos de los padres de familia y centros educativos en la educación de los educados?

6. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Valorar el grado de contribución de la infraestructura educativa en la asistencia escolar y calidad educativa en las zonas de intervención del PDA.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿La infraestructura educativa responden a las necesidades educativas y son los más adecuados?

7. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Evaluar el grado de contribución de los cursos de alfabetización a la reducción de las tasas de analfabetismo en la zona de intervención del PDA.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Los cursos de alfabetización han contribuido en la reducción de las tasas de analfabetismo?

8. CRITERIO: EFICIENCIA
Necesidad informativa: Valorar el nivel instrucción alcanzada de la población analfabeta después de los cursos de alfabetización.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Cuál es el nivel de instrucción que ha alcanzado la población analfabeta? 2. ¿Han logrado promocionarse todos los participantes en el programa de alfabetización?

9. CRITERIO: EFICACIA
Necesidad informativa: Valorar el grado de satisfacción de la población beneficiaria directa e indirecta del Programa de Educación.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se encuentran satisfechos los beneficiarios directos e indirectos del Programa de Educación con los programas, proyectos y actividades desarrolladas? 2. ¿Cómo se percibe las actividades realizadas en los programas y proyectos por parte de los beneficiarios directos e indirectos? 3. ¿Se encuentran satisfechos los beneficiarios directos o indirectos por los procesos de pertenencia como beneficiarios directos?

10. CRITERIO: PERTINENCIA
Necesidad informativa: Valorar si los proyectos y actividades responden a las necesidades de la población beneficiaria
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los programas y proyectos responde a las necesidades de la población en general y beneficiaria del área de educación? 2. ¿El nivel de comprensión de los programas, proyectos por parte de los beneficiarios del área de educación es adecuado? 3. ¿Son adecuados los objetivos y las estrategias de intervención del área de educación? 4. ¿Es adecuada la cuantía máxima de los programas y proyectos del área de educación? 5. ¿Es adecuada la financiación y cofinanciación?

11. CRITERIO: SOSTENIBILIDAD
Necesidad informativa: Valorar la sostenibilidad los proyectos del Área y /o Programa de Educación del PDA.
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
1. ¿Ha sido adecuada la valoración ex ante que se ha prestado a la sostenibilidad? 2. ¿Está garantizado la autonomía financiera y administrativa de los programas y Proyectos para lograr su continuidad? 3. ¿La participación de los beneficiarios en los proyectos se encuentra consolidada, es decir se ha logrado empoderarlos? 4. ¿Los líderes-beneficiarios se encuentran capacitados para dirigir el área de educación? 5. ¿Las relaciones interinstitucionales son adecuadas y sólidas como para permitir su autonomía del área de educación?

Fuente: elaboración propia con base en datos de Quispe (2008).

5.7. Fase 7. Desarrollo de indicadores de evaluación

Una vez planteado las preguntas de evaluación, es necesario elaborar los indicadores de evaluación a fin de medir las preguntas de evaluación.

La elaboración de indicadores ha supuesto seguir un proceso compuesto por dos etapas:

1. Fase divergente.
2. Fase convergente.

5.7.1. Fase divergente

La fase divergente consiste en la elaboración inicial de los indicadores de evaluación, tomando en cuenta para ello las preguntas de evaluación. También la revisión y análisis de cada uno de los indicadores elaborados inicialmente en relación con las preguntas de evaluación. Producto de ello, los indicadores de evaluación son reformulados, para que a partir de ello pasar a la fase convergente.

5.7.2. Fase convergente

Esta fase recoge los resultados finales de las revisiones realizadas en la fase divergente de la elaboración de indicadores de evaluación. Siendo los indicadores de evaluación los siguientes (ver Cuadro 5.22).

Cuadro 5.22 Matriz de preguntas de evaluación e indicadores

1. CRITERIO: EFICACIA	
Necesidad informativa: Evaluar si el Programa de Educación está logrando incrementar la asistencia regular de los niños y niñas en edad escolar a las unidades educativas. ²⁸	
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
1. ¿En qué medida se está logrando incrementar la asistencia regular de los niños /as en las unidades educativas con los diferentes Programas de Educación en el área de intervención del PDA?	1.1. N° y % total de niños/as inscritos en las unidades escolares / sexo y edad. 1.2 N° y % de niños y niñas que asisten regularmente a las unidades educativas / sexo y edad. 1.3. N° y % de niños que desertan de las unidades educativas /sexo y edad.

2. CRITERIO: EFICACIA	
Necesidad informativa: Valorar si se está consiguiendo el Programa de Educación incrementar los niveles de instrucción en la población destinataria y hasta qué grados ²⁹	
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
1. ¿Se ha logrado incrementar el nivel de instrucción de la población con la ejecución del programa educativo?	1.1. Nivel de educación existente en la zona por sexo y edad. 1.2. Nivel de instrucción alcanzada de la población por sexo y edad.

²⁸ Responde al mismo tiempo a la finalidad evaluativa 2.2.

²⁹ Esta necesidad informativa corresponde a la finalidad 2.3.

3. CRITERIO: EFICACIA	
<p>Necesidad informativa:</p> <p>Valorar si el Programa de Educación ha llegado a concientizar a los padres de familia sobre la importancia de la asistencia regular de sus niños/as a las unidades escolares.³⁰</p>	
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
1. ¿Son más conscientes los padres de familia en relación con la importancia de la educación y asistencia regular de sus hijos a las unidades educativas en el área de intervención del PDA?	<p>1.1. % y N° de padres de familia que han logrado cambiar su concepto sobre la importancia de la educación de sus hijos e hijas y el grado de conciencia.</p> <p>1.2. % de padres que envían a sus hijos a las unidades educativas.</p> <p>1.3. % de padres de familia que prefieren que sus hijos asistan a las unidades educativas que apoyar en los quehaceres de la casa.</p>

4. CRITERIO: CALIDAD	
<p>Necesidad informativa:</p> <p>Valorar de qué manera está contribuyendo la capacitación a los facilitadores o docentes implicados en la formación formal e informal de los niños y niñas en edad escolar a mejorar la calidad educativa.²¹</p>	
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
<p>1. ¿Son adecuadas las capacitaciones que reciben los docentes de la educación formal e informal (PIDIS)?</p> <p>2. ¿Son adecuados los facilitadores que capacitan a los docentes o formadores de la educación formal e informal en el área de intervención del programa educativo del PDA?</p>	<p>1.1. Tipo y N° de capacitaciones realizadas.</p> <p>1.2. Temáticas desarrolladas en las capacitaciones.</p> <p>1.3. Asistencia de los facilitadores o docentes de la educación a las capacitaciones realizadas por el Programa de Educación.</p> <p>1...4. Evaluaciones realizadas de las capacitaciones a los docentes o facilitadores que asistieron a las capacitaciones.</p> <p>1.5. Percepción de los cursos de capacitación por parte de los docentes.</p> <p>2.1. Currículo vitae de los facilitadores.</p> <p>2.2. Formación y especialización de los facilitadores.</p> <p>2.3. Metodologías utilizadas o proceso de capacitación aplicados</p> <p>2.4. Percepción sobre la metodología utilizada por los facilitadores.</p>

³⁰ Necesidad informativa que responde a la finalidad 2.2.

³¹ Necesidad informativa que responde a la finalidad 2.4.

5. CRITERIO: EFICACIA	
<p>Necesidad informativa:</p> <p>Valorar de qué manera está contribuyendo la entrega de material y equipamiento educativo a los diferentes beneficiarios en la reducción de la deserción escolar y calidad educativa³².</p>	
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
<p>1. ¿Son adecuados los materiales y equipamiento educativo entregados a los beneficiarios directos del Programa de Educación como para responder a las necesidades educativas?</p> <p>2. ¿Los materiales y equipamiento reducen los costos de los padres de familia y centros educativos en la educación de los educados?</p>	<p>1.1. Tipo de materiales educativos entregados y beneficiarios.</p> <p>1.2. Tipo de equipamientos educativos entregados y beneficiarios.</p> <p>1.3. Existencia de una identificación de necesidad sobre material educativo y equipamiento escolar.</p> <p>1.4. Percepción del apoyo recibido por los beneficiarios (niños/as y unidades educativas).</p> <p>2.1. Presupuesto planificado y ejecutado en los programas, proyectos y actividades.</p> <p>2.2. Proporción de gastos ejecutados en los programas, proyectos y actividades.</p> <p>2.3. Análisis de costo.</p> <p>2.4. Percepción sobre la reducción de gastos por los beneficiarios.</p>

6. CRITERIO: EFICACIA	
<p>Necesidad informativa:</p> <p>Valorar el grado de contribución de la infraestructura educativa en la asistencia escolar y calidad educativa en las zonas de intervención del PDA³³.</p>	
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
<p>1. ¿La infraestructura educativa responden a las necesidades educativas y son los más adecuados?</p>	<p>1.1. Existencia de una identificación de necesidad previa sobre la ejecución de proyectos de infraestructura (unidades educativas, parques infantiles, centros, etc.)</p> <p>1.2. Percepción sobre la conveniencia y grado de utilidad del reforzamiento y fortalecimiento de su estructura educativa para mejorar el desempeño.</p>

32 Necesidad informativa que responde a la finalidad 2.4.

33 Necesidad informativa que responde a la finalidad 2.2.

7. CRITERIO: EFICACIA	
Necesidad informativa: Evaluar el grado de contribución de los cursos de alfabetización a la reducción de las tasas de analfabetismo en la zona de intervención del PDA ³⁴ .	
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
1. ¿Los cursos de alfabetización han contribuido en la reducción de las tasas de analfabetismo?	1.1. Cobertura alcanzada o real vs cobertura planificada 1.2. % de población analfabeta de la zona de intervención.

8. CRITERIO: EFICIENCIA	
Necesidad informativa: Valorar el nivel instrucción alcanzada de la población analfabeta después de los cursos de alfabetización ³⁵ .	
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
1. ¿Cuál es el nivel de instrucción que ha alcanzado la población analfabeta? 2. ¿Han logrado promocionarse todos los participantes en el programa de alfabetización?	1.1. Niveles de instrucción existente de la población analfabeta. 1.2. % y número de personas que sabe leer y escribir por sexo y edad. 2.1. % y número de personas que han logrado concluir los cursos de alfabetización por sexo.

9. CRITERIO: EFICACIA	
Necesidad informativa: Valorar el grado de satisfacción de la población beneficiarias directa e indirecta del Programa de Educación ³⁶ .	
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
1. ¿Se encuentran satisfechos los beneficiarios directos e indirectos del Programa de Educación con los programas, proyectos y actividades desarrolladas?	1.1. Grado de satisfacción de los usuarios del Programa de Educación (niños/as, padres de familia, autoridades, profesores) con los programas, proyectos y actividades.

34 Necesidad informativa que responde a la finalidad 2.1.

35 Necesidad informativa que responde a la finalidad 2.1.

36 Necesidad informativa que responde a la finalidad 1.1.

9. CRITERIO: EFICACIA	
<p>2. ¿Cómo se percibe las actividades realizadas en los programas y proyectos por parte de los beneficiarios directos e indirectos?</p> <p>3. ¿Se encuentran satisfechos los beneficiarios directos o indirectos por los procesos de pertenencia como beneficiarios directos?</p>	<p>1.2. Grado de satisfacción sobre la consistencia entre los beneficios percibidos por los beneficiarios y la oferta de los proyectos y actividades realizadas.</p> <p>2.1. Dificultades percibidas en el proceso de implementación de los programas y proyectos por parte de los beneficiarios.</p> <p>3.1. Nivel y grado de satisfacción de pertenencia como beneficiario directo del Programa de Educación.</p>

10. CRITERIO: PERTINENCIA	
<p>Necesidad informativa: Valorar si los Proyectos y actividades responden a las necesidades de la población beneficiaria³⁷</p>	
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
<p>1. ¿Los programas y proyectos responden a las necesidades de la población en general y beneficiaria del Área de Educación?</p> <p>2. ¿El nivel de comprensión de los programas, proyectos por parte de los beneficiarios del Área de Educación es adecuado?</p> <p>3. ¿Son adecuados los objetivos y las estrategias de intervención del Área de Educación?</p>	<p>1.1. Existencia de una identificación de necesidad previa sobre los programas y proyectos del Área de Educación.</p> <p>1.2. Tipo de programas, proyectos y actividades ejecutados del área de educación.</p> <p>1.1. Proporción de proyectos y actividades ejecutadas del Área de Educación.</p> <p>1.2. Percepción sobre la conveniencia y grado de utilidad de reforzar y fortalecer su estructura educativa con programas y proyectos por el Área de Educación.</p> <p>2.1. Nivel de comprensión de los programas y proyectos por parte de los beneficiarios y técnicos del Área de Educación.</p> <p>3.1. Nivel de comprensión de los objetivos de los programas y proyectos del Área de Educación.</p>

³⁷ Necesidad informativa que responde a la finalidad 4.1.

10. CRITERIO: PERTINENCIA	
<p>4. ¿Es adecuada la cuantía máxima de los programas y proyectos del Área de Educación?</p> <p>5. ¿Es adecuada la financiación y cofinanciación?</p>	<p>4.1. Proporción de los programas y proyectos y de los aprobados de cuantía máxima general y por tipo de proyecto.</p> <p>4.2. Percepción del técnico y los beneficiarios sobre la cuantía máxima.</p> <p>5.1. Proporción de programas y proyectos aprobados o reprobados que no garantizan la contraparte.</p> <p>5.2. Percepción sobre el financiamiento y cofinanciación.</p>

11. CRITERIO: SOSTENIBILIDAD	
<p>Necesidad informativa:</p> <p>Valorar la sostenibilidad los proyectos del Área y/o Programa de Educación del PDA³⁸.</p>	
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
	<p>1.1. Existencia de valoración previa de la sostenibilidad por parte del programa o PDA.</p> <p>2.1. Grado de dependencia respecto a VM u otra entidad externa para obtención de recursos (Diversidad de las fuentes de la organización (ej. Gobierno u otras entidades, movilización de los recursos comunitarios, planificación y administración de los recursos por parte de la organización, capacidad para emprender iniciativas).</p> <p>2.2. % de contraparte municipal u otras instituciones, población beneficiaria.</p> <p>3.1. Nivel de participación de las personas, como miembros (Inclusión (o exclusión) de ciertos grupos sociales, económicos, étnicos o de ciertas edades, orientada hacia la élite o se preocupa por todos, incluso los pobres y marginados).</p>

³⁸ Necesidad informativa que responde a la finalidad 3.1.

11. CRITERIO: SOSTENIBILIDAD

- 3.2. Grado de participación en reuniones (grado de asistencia y participación en las reuniones, propósito, contenido y resultado de las reuniones con el único fin de compartir información o de analizar y decidir acerca de los asuntos que correspondan. Mantenimiento de registros, seguimiento y planificación de las reuniones)
- 3.3. % de transferencia o empoderamiento de los servicios en la población beneficiaria.
- 3.4. % de servicios del programa que han sido transferidos a otras instituciones
- 4.1. Solidez de la relación entre las organizaciones y el gobierno local, así como con otras ONG (Regularidad del contacto con organizaciones gubernamentales (OG) y Organizaciones No Gubernamentales (ONG), tipo de contacto con las OG y las ONG (ejemplo como parte de la red de coalición), situación jurídica (ej. está registrada ante el gobierno), utilización de los servicios de OG y ONG).
- 4.2. Conexión o relaciones entre los líderes y los miembros de la comunidad; por ejemplo, los líderes pertenecen al grupo élite o son miembros normales de la comunidad; las relaciones son distintas, desiguales o cercanos.
- 4.3. Selección y responsabilidad de los líderes; claridad, transparencia y regularidad de los procesos de selección y reemplazo.
- 4.4. Grado de participación en los procesos de toma de decisiones, por parte de los líderes y los miembros (procesos de planificación y elaboración de presupuestos: están abiertos a los aportes y la influencia de los miembros de la comunidad, equilibrio en la cantidad de hombres y mujeres entre los líderes y los funcionarios de la organización: hay mujeres, cuantas, grado de participación de las mujeres como miembros y su intervención en los procesos de toma de decisiones).

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
	<p>4.5. Grado de administración de los recursos (claridad de las funciones y responsabilidades dentro de la organización. Proceso de selección de los funcionarios.</p> <p>Procedimientos financieros y mantenimiento de registros, cumplimiento de los procedimientos correctos (con controles) y mantenimiento de registros).</p> <p>5.1. Tipo y N° de convenios firmados a largo plazo.</p>

Fuente: elaboración propia con base en datos de Quispe (2008).

5.8. Fase 8. Las fuentes de verificación para el diseño de evaluación

Una vez elaborados los criterios e indicadores, se procede a la identificación de fuentes de verificación a ser utilizadas posteriormente en la recogida de información. Se prevé, la inexistencia de problemas en la recogida de información con la que cuenta la ONG y el Área de Educación, como también los beneficiarios. Existe claramente una amplia receptividad a las evaluaciones. A su vez, se cuenta con la predisposición de los diferentes *stakeholders* directos, como también con una documentación pre tratada, esta información solo será utilizada con fines de contraste, si es oportuna y pertinente.

En este contexto, las principales fuentes de verificación de la evaluación son las siguientes:

5.8.1. Análisis de fuentes secundarias

Recurrir a las fuentes secundarias es de suma importancia, afín de contextualizar el área y/o Programa de Educación, de esta manera obtener información con relación a algunos indicadores.

Las fuentes secundarias pueden ser: documentos, informes, etc. Entre los documentos que fueron considerados se pueden mencionar los siguientes:

1. Diagnósticos y líneas de base

- El PDA y el Área de Educación cuentan con el diagnóstico de la ONG y zona de intervención. Será de suma importancia considerar el mismo, a fin de conocer la situación que presentaba la zona al inicio del programa. Esta revisión tanto en esta fase de diseño como en la evaluación.
- Es fundamental revisar la línea de base, ya que el mismo presenta datos relevantes con la que el Programa inicia a trabajar. Esto permite analizar cuánto se ha logrado avanzar o mejorar el programa, tomando en cuenta para ello el objetivo e indicadores planificados.

2. Modelos y procesos de intervención

También se revisó la siguiente documentación:

- La estrategia de intervención de Visión Mundial Bolivia.
- La estrategia de intervención del PDA.
- El plan operativo trienal de Visión Mundial Bolivia.
- El plan operativo trienal y anual del PDA.
- Otros.

Los documentos pueden ser utilizados para conocer el modelo de intervención, los procedimientos que se siguen, los objetivos e indicadores planificados con la que trabaja el PDA. En estos documentos también se pueden encontrar los marcos lógicos. Estos documentos son utilizados tanto en el diseño como en la evaluación.

3. Guías metodológicas de las evaluaciones intermedias realizadas

- El PDA cuenta con el manual de evaluación del IDT. Esto permite elaborar algunos indicadores específicos del área de Educación.
-
- Así también, el manual de los indicadores del Desarrollo Transformador Sostenible.
-
- El manual de evaluación anual, proporciona información respecto a los indicadores anuales.
- Otros.

4. Informes anuales, semestrales, trienales y quinquenales

Los siguientes informes con los que cuenta el PDA y el Área de Educación son:

- Informes de la planificación participativa trienal y anual: Los resultados de las planificaciones participativas realizadas con los diferentes stakeholders directos.
- Informes de seguimiento mensual y evaluación anual, trienal y quinquenal: Los resultados que se vienen logrando hasta el momento del seguimiento y evaluación realizada. Además, se puede observar cuál ha sido el comportamiento de algunos indicadores importantes.

5. Base de datos

También se revisa la base de datos con la que cuenta el PDA y el Área de Educación, como:

- Base de datos de los beneficiarios.
- Base de datos de los Proyectos ejecutados.
- Base de datos de las comunidades de intervención.
- Base de datos de la población por comunidad.
- Otros, si existe.

7. Metodología de valoración de los programas y proyectos

También, se revisa el manual de evaluación a fin de conocer el sistema de valoración dada para los programas y proyectos.

5.8.2. Fuentes primarias

Las fuentes primarias permiten recoger información de primera mano, para ello se recurre a las siguientes:

1. Entrevistas a los diferentes stakeholders

La aplicación de la entrevista a los diferentes stakeholders depende del tipo de información que se desee lograr. Para ello, se considera los siguientes stakeholders:

a. Stakeholders directos

- Entrevista dirigida a/los coordinadores.
- Entrevista al facilitador del área.

- Entrevista dirigida a la junta directiva.
- Entrevista dirigida al beneficiario (niños/as, padres de familia, docentes, etc.).

b. Stakeholders indirectos

- Entrevista dirigida a/las autoridades comunales.
- Entrevista dirigida al beneficiario indirecto (niños/as, padres de familia, docentes, etc.).

2. Entrevista grupal

En algunos casos dependiendo de las circunstancias será necesario recurrir al trabajo grupal, donde se realiza, bajo una metodología participativa, entrevistas sobre los indicadores que son necesarios evaluados. Generalmente, se realizará con beneficiarios indirectos.

5.8.3. Instrumento de recogida de información

El cuestionario es el instrumento más adecuado para la recogida de información. Los cuestionarios son elaborados para cada uno de las fuentes de información.

5.8.4. La matriz de fuentes de verificación

Finalmente, con las consideraciones realizadas a cada tipo de fuente de información, se procede a la elaboración de las fuentes de verificación para cada pregunta de evaluación tomando en cuenta para ello los indicadores de evaluación (ver Cuadro de indicadores).

5.8.5. La matriz de evaluación

La matriz de evaluación es la que consolida las necesidades informativas, criterios de evaluación, preguntas de evaluación, indicadores y fuentes de verificación. Es decir, que podría compararse con el marco lógico.

En este contexto, tras seguir el procedimiento pertinente hasta este punto se tiene elaborado la matriz del diseño de evaluación para el Área y/o Programa de Educación.

Posterior a esta matriz, queda por elaborar los cuestionarios de recogida de información, concluyendo de esta manera el diseño de evaluación para su posterior ejecución de acuerdo al cronograma propuesto y/o necesidad del área. Estos cuestionarios tienen relación con los indicadores, preguntas de evaluación y los criterios, como se presenta en la matriz de evaluación.

La matriz de evaluación elaborada para el Programa de Educación del PDA es la siguiente (ver Cuadro 5.23).

Cuadro 5.23. Matriz de evaluación

1. CRITERIO: EFICACIA		
Necesidad informativa: Evaluar si el Programa de Educación incrementar la asistencia regular de los niños y niñas en edad escolar a las unidades educativas ³⁹ .		
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
1. ¿En qué medida se está logrado incrementar la asistencia regular de los niños /as en las unidades educativas con los diferentes programas de educación en el área de intervención del PDA?	1.1. N° y % total de niños/as inscritos en las unidades escolares / sexo y edad.	1.1.1. Base de datos escolares.
	1.2 N° y % de niños y niñas que asisten regularmente a las unidades educativas / sexo y edad.	1.1.2. Revisión documental de las unidades educativas y del distrito educativo.
		1.1.3. Análisis de datos.
		1.2.1. Base de datos escolares y revisión documental de las unidades educativas y del distrito educativo.
		1.2.2. Análisis de datos.

³⁹ Necesidad informativa que responde al objetivo general del «Programa Reducir las tasas de deserción escolar en la zona de intervención del PDA». Esto es una guía utilizada como base para la pregunta de evaluación. Responde al mismo tiempo a la finalidad evaluativa 2.2.

1. CRITERIO: EFICACIA		
	1.3. N° y % de niños que desertan de las unidades educativas / sexo y edad.	1.3.1. Base de datos escolares y revisión documental de las unidades educativas y del distrito educativo. 1.3.2. Análisis de datos.

2. CRITERIO: EFICACIA		
Necesidad informativa: Valorar si el Programa de Educación está consiguiendo incrementar los niveles de instrucción en la población destinataria y hasta qué grados ⁴⁰ .		
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
1. ¿Se ha logrado incrementar el nivel de instrucción de la población con la ejecución del programa educativo?	1.1. Nivel de educación existente en la zona por sexo y edad. 1.2. Nivel de instrucción alcanzada de la población por sexo y edad.	1.1.1. Base de datos y revisión documental de las unidades educativas y distrito educativo. 1.1.2. Revisión documental y análisis documental y de datos. 1.2.1. Base de datos y revisión documental de las unidades educativas y distrito educativo. 1.2.2. Revisión documental y análisis documental y de datos. 1.2.3. Cuestionario N1 Tipo A.

⁴⁰ Necesidad informativa que responde a los objetivos del «Programa de fortalecimiento en educación formal». Esta pregunta evaluativa corresponde a la finalidad 2.3.

3. CRITERIO: EFICACIA

Necesidad informativa:

Valorar si el Programa de Educación ha llegado a concientizar a los padres de familia sobre la importancia de la asistencia regular de sus niños/as a las unidades escolares⁴¹.

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
1. ¿Son más conscientes los padres de familia, en relación con la importancia de la educación y asistencia regular de sus hijos a las unidades educativas en el área de intervención del PDA?	<p>1.1. % y N° de padres de familia que han logrado cambiar su concepto sobre la importancia de la educación de sus hijos e hijas y el grado de conciencia.</p> <p>1.2. % de padres que envían a sus hijos a las unidades educativas.</p> <p>1.3. % de padres de familia que prefieren que sus hijos asistan a las unidades educativas que apoyar en los quehaceres de la casa.</p>	<p>1.1.1. Cuestionario N° 1 Tipo A dirigido a los padres de familia.</p> <p>1.1.2. Análisis de datos.</p> <p>1.1.3. Entrevista o grupo de discusión de beneficiarios y directos indirectos (cuestionario N° 3, Tipo A).</p> <p>1.2.1. Base de datos de niños en unidades educativas por ubicación geográfica.</p> <p>1.2.2. Cuestionario N° 1 Tipo A dirigido a los padres de familia.</p> <p>1.2.2. Entrevista o grupo de discusión de beneficiarios indirectos (cuestionario N° 3, Tipo A).</p> <p>1.3.1. Cuestionario N° 1 Tipo A dirigido a los padres de familia.</p> <p>1.3.2. Entrevista o grupo de discusión de beneficiarios indirectos (cuestionario N° 3, Tipo A).</p>

⁴¹ Necesidad informativa que responde a la finalidad 2.2.

4. CRITERIO: CALIDAD		
<p>Necesidad informativa:</p> <p>Valorar de qué manera está contribuyendo la capacitación a los facilitadores o docentes implicados en la formación formal e informal de los niños y niñas en edad escolar a mejorar la calidad educativa⁴²</p>		
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>1. ¿Son adecuadas las capacitaciones que reciben los docentes de la educación formal e informal (PIDIS)?</p> <p>2. ¿Son adecuadas los facilitadores que capacitan a los docentes o formadores de la educación formal e informal en el área de intervención del programa educativo del PDA?</p>	<p>1.1. Tipo y N° de capacitaciones realizadas.</p> <p>1.2. Temáticas desarrolladas en las capacitaciones.</p> <p>1.3. Asistencia de los facilitadores o docentes de la educación a las capacitaciones realizadas por el Programa de Educación.</p> <p>1.4. Evaluaciones realizadas de las capacitaciones a los docentes o facilitadores que asistieron a las capacitaciones.</p> <p>1.6. Percepción de los cursos de capacitación por parte de los docentes.</p> <p>2.1. Currículo Vitae de los facilitadores.</p> <p>2.2. Formación y especialización de los facilitadores.</p> <p>2.3. Metodologías utilizadas o proceso de capacitación utilizada.</p> <p>2.4. Percepción sobre la metodología utilizada de los facilitadores.</p>	<p>1.1.1 Revisión documental y base de datos</p> <p>1.2.1. Revisión documental de los planes.</p> <p>1.3.1. Revisión documental sobre asistencia.</p> <p>1.4.1. Revisión documental sobre evaluaciones.</p> <p>1.5.1. Cuestionario N° 2 Tipo A dirigido a los docente o formadores.</p> <p>2.1.1. Revisión documental de los files personales.</p> <p>2.2.1. Revisión documental de los files personales.</p> <p>2.3.1. Revisión documental de los planes de trabajo.</p> <p>2.3.1. Cuestionario N° 2 Tipo A dirigido a los docente o formadores.</p>

⁴² Necesidad informativa que responde al «Programa de apoyo integral» y finalidad 2.4.

5. CRITERIO: EFICACIA		
<p>Necesidad informativa:</p> <p>Valorar de qué manera está contribuyendo la entrega de material y equipamiento educativo a los diferentes beneficiarios en la reducción de la deserción escolar y calidad educativa⁴³</p>		
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
1. ¿Son adecuados los materiales y equipamiento educativo entregados a los beneficiarios directos del Programa de Educación, como para responder a las necesidades educativas?	<p>1.5. Tipo de materiales educativos entregados y beneficiarios.</p> <p>1.6. Tipo de equipamientos educativos entregados y beneficiarios.</p> <p>1.7. Existencia de una identificación de necesidad sobre material educativo y equipamiento escolar.</p>	<p>1.1.1. Revisión documental.</p> <p>1.2.1. Revisión documental.</p> <p>1.3.1. Revisión documental (planes y diagnósticos).</p> <p>1.4.1. Cuestionario N°1, Tipo A dirigido a los niños/as y Padres de familia y N° 2, Tipo A dirigido a docentes.</p> <p>1.4.2. Cuestionario N° 3, Tipo A Dirigido a grupos focales o de discusión.</p>
2. ¿Los materiales y equipamiento reducen los costos de los padres de familia y centros educativos en la educación de los educados?	<p>1.8. Percepción del apoyo recibido por los beneficiarios (niños/as y unidades educativas).</p> <p>2.1. Presupuesto planificado y ejecutado en los programas, proyectos y actividades.</p> <p>2.2. Proporción de gastos ejecutados en los programas, proyectos y actividades.</p> <p>2.3. Análisis de costo.</p> <p>2.4. Percepción sobre la reducción de gastos por los beneficiarios.</p>	<p>2.1.1. Revisión documental del presupuesto</p> <p>2.2.1. Revisión documental de los gastos.</p> <p>2.3.1. Revisión documentada de los costos y análisis.</p> <p>2.4.1. Cuestionario N°1, Tipo A dirigido a los niños/as y padres de familia y N° 2, Tipo A dirigido a docentes.</p> <p>2.4.2. Cuestionario N° 3, Tipo A dirigido a grupos focales o de discusión.</p>

⁴³ Necesidad informativa que responde a la finalidad 2.4.

6. CRITERIO: EFICACIA		
<p>Necesidad informativa:</p> <p>Valorar el grado de contribución de la infraestructura educativa en la asistencia escolar y calidad educativa en las zonas de intervención del PDA⁴⁴.</p>		
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
1. ¿La infraestructura educativa responde a las necesidades educativas y son los más adecuados?	<p>1.1. Existencia de una identificación de necesidad previa sobre la ejecución de proyectos de infraestructura (unidades educativas, parques infantiles, centros, etc.).</p> <p>1.2. Percepción sobre la conveniencia y grado de utilidad de reforzar y fortalecer su estructura educativa para mejorar el desempeño.</p>	<p>1.1.1. Revisión documental (diagnósticos, planes).</p> <p>2.1.1. Cuestionario N°1, Tipo A dirigido a los niños/as y padres de familia y N° 2, Tipo A dirigido a docentes.</p> <p>2.1.2. Cuestionario N° 3, Tipo A dirigido a grupos focales o de discusión.</p>

7. CRITERIO: EFICACIA		
<p>Necesidad informativa:</p> <p>Evaluar el grado de contribución de los cursos de alfabetización a la reducción de las tasas de analfabetismo en la zona de intervención del PDA⁴⁵.</p>		
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
1. ¿Los cursos de alfabetización han contribuido en la reducción de las tasas de analfabetismo?	<p>1.1. Cobertura alcanzada o real vs cobertura planificada.</p> <p>1.2. % de población analfabeta de la zona de intervención.</p>	<p>1.1.2. Base de datos escolares.</p> <p>1.1.4. Revisión documental de las unidades educativas y del distrito educativo.</p> <p>1.1.5. Análisis de datos.</p> <p>1.2.1. Base de datos escolares y revisión documental de las unidades educativas y del distrito educativo.</p> <p>1.2.2. Análisis de datos.</p>

⁴⁴ Necesidad informativa que responde a la finalidad 2.2.

⁴⁵ Necesidad informativa que responde a la finalidad 2.1.

8. CRITERIO: EFICACIA		
<p>Necesidad informativa:</p> <p>Valorar el nivel instrucción alcanzada de la población analfabeta después de los cursos de alfabetización⁴⁶</p>		
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>1. ¿Cuál es el nivel de instrucción que ha alcanzado la población analfabeta?</p> <p>2. ¿Han logrado promocionarse todos los participantes en el programa de alfabetización?</p>	<p>1.1. Niveles de instrucción existente de la población analfabeta.</p> <p>1.2. % y número de personas que sabe leer y escribir por sexo y edad.</p> <p>2.1. % y número de personas que han logrado concluir los cursos de alfabetización por sexo.</p>	<p>1.1.1 Base de datos de la población analfabeta, en caso de no existir se debe realizar un censo en la región actualizada...</p> <p>1.2.1. Base de datos de los asistentes a los cursos de alfabetización.</p> <p>2.1.1. Base de datos-análisis documental.</p>

9. CRITERIO: EFICACIA		
<p>Necesidad informativa:</p> <p>Valorar el grado de satisfacción de la población beneficiarias directa e indirecta del Programa de Educación⁴⁷</p>		
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>1. ¿Se encuentran satisfechos los beneficiarios directos e indirectos del programa de educación con los programas, proyectos y actividades desarrolladas?</p>	<p>1.1. Grado de satisfacción de los usuarios del Programa de Educación (niños/as, padres de familia, autoridades, profesores) con los programas, proyectos y actividades.</p> <p>1.2. Grado de satisfacción sobre la consistencia entre los beneficios percibidos por los beneficiarios y la oferta de los proyectos y actividades realizadas.</p>	<p>1.1.2. Cuestionario N° 1 Tipo A dirigido a los beneficiarios directos e indirectos (niños, profesores, padres de familia, autoridades locales).</p> <p>1.1.3. Cuestionario N° 3, Tipo A dirigido a grupos de discusión de beneficiarios directos e indirectos.</p>

⁴⁶ Necesidad informativa que responde a la finalidad 2.1.

⁴⁷ Necesidad informativa que responde a la finalidad 1.1.

9. CRITERIO: EFICACIA		
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
2. ¿Cómo se percibe las actividades realizadas en los programas y proyectos por parte de los beneficiarios directos e indirectos?	2.1. Dificultades percibidas en el proceso de implementación de los programas y proyectos por parte de los beneficiarios.	<p>1.1.1. Base de datos de proyectos o registro del tipo y número de proyectos ejecutados.</p> <p>1.2.1. Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a los beneficiarios directos e indirectos (niños, profesores, padres de familia, autoridades locales).</p> <p>1.2.2. Cuestionario N° 3, Tipo A dirigido a grupos de discusión de beneficiarios directos e indirectos.</p> <p>2.1.1. Cuestionario N° 3, Tipo A dirigido a grupos de discusión de beneficiarios directos e indirectos.</p> <p>2.1.2. Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a los beneficiarios directos e indirectos (niños, profesores, padres de familia, autoridades locales).</p> <p>2.1.3. Base de datos de proyectos o registro del tipo y número de proyectos ejecutados.</p>

9. CRITERIO: EFICACIA		
3. ¿Se encuentran satisfechos los beneficiarios directos o indirectos por los procesos de pertenencia como beneficiarios directos?	3.1. Nivel y grado de satisfacción de pertenencia como beneficiario directo del Programa de Educación.	<p>3.1.1. Cuestionario N° 3, Tipo A dirigido a grupos de discusión de beneficiarios directos e indirectos.</p> <p>3.1.2. Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a los beneficiarios directos e indirectos (niños, profesores, padres de familia, autoridades locales).</p> <p>3.1.3. Base de datos de proyectos o registro del tipo y número de proyectos ejecutados.</p>

10. CRITERIO: PERTINENCIA		
<p>Necesidad informativa: Valorar si los proyectos y actividades responden a las necesidades de la población beneficiaria⁴⁸</p>		
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
1. ¿Los programas y proyectos responde a las necesidades de la población en general y beneficiaria del área de educación?		<p>1.1.1. Análisis documental.</p> <p>1.2.1. Base de datos y revisión de expedientes.</p> <p>1.3.1. Base de datos de productos desarrollados.</p> <p>1.4.1. Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.</p> <p>1.4.2. Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a los facilitadores del PDA.</p> <p>1.4.3. Cuestionario N°3, Tipo A de Grupos de discusión o focal directos e indirectos.</p>

⁴⁸ Necesidad informativa que responde a la finalidad 4.1.

10. CRITERIO: PERTINENCIA		
2. ¿El nivel de comprensión de los programas, proyectos por parte de los beneficiarios del Área de Educación es adecuado?		<p>2.1.1. Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.</p> <p>2.1.2. Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a los facilitadores del PDA.</p> <p>2.1.3. Cuestionario N° 3, Tipo A de grupos de discusión o focal directos e indirectos.</p>
<p>3. ¿Son adecuados los objetivos y las estrategias de intervención del Área de Educación?</p> <p>4. ¿Es adecuada la cuantía máxima de los programas y proyectos del Área de Educación?</p> <p>5. ¿Es adecuada la financiación y cofinanciación?</p>		<p>3.1.1. Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.</p> <p>3.1.2. Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a los facilitadores del PDA.</p> <p>3.1.3. Cuestionario N° 3, Tipo A de grupos de discusión o focal directos e indirectos.</p> <p>4.1.1. Revisión presupuestaria.</p> <p>4.2.1. Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.</p> <p>4.2.2. Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a los facilitadores del PDA.</p> <p>4.2.3. Cuestionario N° 3, Tipo A dirigido a grupos de discusión o focal directos e indirectos.</p> <p>5.1.1. Revisión documental sobre el tipo de financiamiento y contrapartes.</p> <p>5.2.1. Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.</p> <p>5.2.2. Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a los facilitadores del PDA.</p> <p>Cuestionario N° 3, Tipo A de grupos de discusión o focal directos e indirectos.</p>

6. CRITERIO: EFICACIA		
<p>Necesidad informativa: Valorar el grado de contribución de la infraestructura educativa en la asistencia escolar y calidad educativa en las zonas de intervención del PDA⁴⁹.</p>		
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>1. ¿Ha sido adecuada la valoración ex ante que se ha prestado a la sostenibilidad?</p> <p>2. ¿Está garantizado la autonomía financiera y administrativa de los programas y proyectos para lograr su continuidad?</p>	<p>1.1. Existencia de valoración previa de la sostenibilidad por parte del programa o PDA.</p> <p>2.1. Grado de dependencia respecto a VM u otra entidad externa para obtención de recursos (Diversidad de las fuentes de la organización ej. Gobierno u otras entidades, movilización de los recursos comunitarios, planificación y administración de los recursos por parte de la organización, capacidad para emprender iniciativas).</p> <p>2.2. % de contraparte municipal u otras instituciones, población beneficiaria.</p>	<p>1.1.1 Análisis documental.</p> <p>1.1.2 Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a coordinador y facilitador de área.</p> <p>2.1.1. Análisis documental.</p> <p>2.1.2. Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido al coordinador y facilitador de área.</p>

49 Necesidad informativa que responde a la finalidad 3.1.

6. CRITERIO: EFICACIA		
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
3. ¿La participación de los beneficiarios en los Proyectos se encuentra consolidada, es decir se ha logrado empoderarlos?	<p>3.1. Nivel de participación de las personas, como miembros (Inclusión (o exclusión) de ciertos grupos sociales, económicos, étnicos o de ciertas edades, orientada hacia la élite o se preocupa por todos, incluso los más pobres y marginados).</p> <p>3.2. Grado de participación en reuniones (grado de asistencia y participación en las reuniones, propósito, contenido y resultado de las reuniones con el único fin de compartir información o de analizar y decidir acerca de los asuntos que correspondan, mantenimiento de registros, seguimiento y planificación de las reuniones).</p> <p>3.3. % de transferencia o empoderamiento de los servicios en la población beneficiaria.</p> <p>3.4. % de servicios del programa que han sido transferidos a otras instituciones.</p>	<p>3.1.1. Análisis de documentos.</p> <p>3.1.2. Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido al coordinador y facilitador de área.</p> <p>3.2.1. Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.</p> <p>3.2.2. Cuestionario N° 3, Tipo A grupo focal o de discusión.</p> <p>3.3.1. Revisión documental.</p> <p>3.3.2. Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a coordinador y facilitador de área.</p>

6. CRITERIO: EFICACIA		
4. ¿Los líderes - beneficiarios se encuentran capacitados para dirigir el Área de Educación?	4.1. Solidez de la relación entre las organizaciones y el gobierno local, así como con otras ONG, regularidad del contacto con organizaciones gubernamentales (OG) y Organizaciones No Gubernamentales (ONG), tipo de contacto con las ONG, (ejemplo, como parte de la red de coalición), situación jurídica (ejemplo, está registrada ante el gobierno), utilización de los servicios de OG y ONG).	4.1.1. Cuestionario N ^a 1, Tipo B dirigido a coordinador y facilitadores.
		4.1.2. Revisión documental.
		4.2.1. Cuestionario N ^o 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.
		4.2.2. Cuestionario N ^o 3, Tipo A grupo focal.
		4.3.1. Revisión documental.
		4.3.2. Cuestionario N ^o 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.
		4.3.3. Cuestionario N ^o 1 Tipo B dirigido a coordinadores y facilitadores.
		4.3.4. Cuestionario N ^o 3, Tipo A grupo focal.
		4.4.1. Revisión documental.
		4.4.2. Cuestionario N ^o 1 Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.
	4.1. Solidez de la relación entre las organizaciones y el gobierno local, así como con otras ONG, regularidad del contacto con organizaciones gubernamentales (OG) y Organizaciones No Gubernamentales (ONG), tipo de contacto con las ONG (ejemplo, como parte de la red de coalición), situación jurídica (ejemplo, está registrada ante el gobierno), utilización de los servicios de OG y ONG).	4.4.3. Cuestionario N ^o 1, Tipo B dirigido a coordinadores y facilitadores.
	4.2. Conexión o relaciones entre los líderes y los miembros de la comunidad; por ejemplo, los líderes pertenecen al grupo élite o son miembros normales de la comunidad; las relaciones son distintas, desiguales o cercanos.	4.4.4. Cuestionario N ^o 3, Tipo A grupo focal,
	4.3. Selección y responsabilidad de los líderes; claridad, transparencia y regularidad de los procesos de selección y reemplazo.	4.5.1. Revisión documental.

6. CRITERIO: EFICACIA		
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
5. ¿Las relaciones interinstitucionales son adecuadas y sólidas como para permitir su autonomía del área de educación?	<p>5.8. Grado de participación en los procesos de toma de decisiones, por parte de los líderes y los miembros (Procesos de planificación y elaboración de presupuestos: están abiertos a los aportes y la influencia de los miembros de la comunidad, equilibrio en la cantidad de hombres y mujeres entre los líderes y los funcionarios de la organización: ¿hay mujeres, cuántas?; grado de participación de las mujeres como miembros y su intervención en los procesos de toma de decisiones).</p> <p>4.5. Grado de administración de los recursos (Claridad de las funciones y responsabilidades dentro de la organización, proceso de selección de los funcionarios.</p> <p>Procedimientos financieros y mantenimiento de registros, cumplimiento de los procedimientos correctos (con controles) y mantenimiento de registros).</p> <p>\</p> <p>5.1. Tipo y N° de convenios firmados a largo plazo.</p>	5.1.1. Revisión documental.

Fuente: elaboración propia con base en datos de Quispe (2008).

5.8.6. Construcción de las fuentes primarias

El siguiente paso, posterior a la matriz de evaluación y antes de iniciar el trabajo de campo o aplicación de los instrumentos de recogida de información es la construcción de los cuestionarios. Como ejemplo se tiene en el Anexo 2. Algunos cuestionarios, como el Cuestionario 1. En Anexo 3 y el Cuestionario 2.

La construcción de los cuestionarios como principal instrumento de las fuentes primarias está sujeta a los siguientes pasos:

5.8.6.1. Análisis de las fuentes de verificación

El análisis de las fuentes de verificación ha consistido en realizar un análisis de las preguntas de evaluación y determinar qué fuentes de verificación son las más adecuadas. En este sentido las preguntas que deben ser respondidas con cada fuente de verificación son las siguientes:

1.1. ¿En qué medida se está logrado incrementar la asistencia regular de los niños /as en las unidades educativas con los diferentes programas de educación en el área de intervención del PDA?

- Base de datos escolares.
- Revisión documental de las unidades educativas y del distrito educativo.
- Análisis de datos.
- Base de datos escolares y revisión documental de las unidades educativas y del distrito educativo.
- Análisis de datos.
- Base de datos escolares y revisión documental de las unidades educativas y del distrito educativo.
- Análisis de datos.

2.1. ¿Se ha logrado incrementar el nivel de instrucción de la población con la ejecución del programa educativo?

- Base de datos y revisión documental de las unidades educativas y distrito educativo.
- Revisión documental y análisis documental y de datos.
- Base de datos y revisión documental de las unidades educativas y del distrito educativo.
- Revisión documental y análisis documental y de datos.
- Cuestionario N° 1, Tipo A.

3.1. ¿Son más conscientes los padres de familia en relación con la importancia de la educación y asistencia regular de sus hijos a las unidades educativas en el área de intervención del PDA?

- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a los padres de familia.
- Análisis de datos.
- Entrevista o grupo de discusión de beneficiarios y directos indirectos (cuestionario N° 3, Tipo A).
- Base de datos de niños en unidades educativas por ubicación geográfica.
- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a los padres de familia.
- Entrevista o grupo de discusión de beneficiarios directos e indirectos (cuestionario N° 3, Tipo A).
- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a los padres de familia.
- Entrevista o grupo de discusión de beneficiarios directos e indirectos (cuestionario N° 3, Tipo A).

4.1. ¿Son adecuadas las capacitaciones que reciben los docentes de la educación formal e informal (PIDIS)?

- Revisión documental y base de datos.
- Revisión documental de los planes.
- Revisión documental sobre asistencia.
- Revisión documental sobre evaluaciones.
- Cuestionario N° 2 Tipo A dirigido a los docente o formadores.

4.2. ¿Son adecuadas los facilitadores que capacitan a los docentes o formadores de la educación formal e informal en el área de intervención del programa educativo del PDA?

- Revisión documental de los files personales
- Revisión documental de los files personales.
- Revisión documental de los planes de trabajo.
- Cuestionario N° 2 Tipo A dirigido a los docente o formadores

5.1. ¿Son adecuados los materiales y equipamiento educativo entregados a los beneficiarios directos del Programa de Educación como para responder a las necesidades educativas?

- Revisión documental.
- Revisión documental.
- Revisión documental (planes y diagnósticos).
- Cuestionario N°1, Tipo A dirigido a los niños/as y padres de familia y N° 2, Tipo A dirigido a docentes.

5.2. ¿Los materiales y equipamiento reducen los costos de los padres de familia y centros educativos en la educación de los educados?

- Revisión documental del presupuesto.
- Revisión documental de los gastos.
- Revisión documental de los costos y análisis.
- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a los niños/as y padres de familia y N° 2, Tipo A dirigido a docentes.

6.1. ¿La infraestructura educativa responden a las necesidades educativas y son los más adecuados?

- Revisión documental (diagnósticos, planes).
- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a los niños/as y Padres de familia y N° 2, Tipo A dirigido a docentes.
- Cuestionario N° 3, Tipo A dirigido a grupos focales o de discusión.

7.1. ¿Los cursos de alfabetización han contribuido en la reducción de las tasas de analfabetismo?

- Base de datos escolares.
- Revisión documental de las unidades educativas y del distrito educativo.
- Base de datos escolares y revisión documental de las unidades educativas y del distrito educativo.
- Análisis de datos.

8.1. ¿Cuál es el nivel de instrucción que ha alcanzado la población analfabeta?

- Base de datos de la población analfabeta, en caso de no existir se debe realizar un censo en la región actualizada...
- Base de datos de los asistentes a los cursos de alfabetización.

8.2. ¿Han logrado promocionarse todos los participantes en el Programa de alfabetización?

- Base de datos.
- Análisis documental.

9.1. ¿Se encuentran satisfechos los beneficiarios directos e indirectos del Programa de Educación con los programas, proyectos y actividades desarrolladas?

- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a los beneficiarios directos e indirectos niños, profesores, padres de familia, autoridades locales).
- Cuestionario N° 3, Tipo A dirigido a grupos de discusión de beneficiarios directos e indirectos.
- Base de datos de proyectos o registro del tipo y número de proyectos ejecutados.

9.2. ¿Cómo se percibe las actividades realizadas en los programas y proyectos por parte de los beneficiarios directos e indirectos?

- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a los beneficiarios directos e indirectos (niños, profesores, padres de familia, autoridades locales).
- Cuestionario N° 3, Tipo A dirigido a grupos de discusión de beneficiarios directos e indirectos.

- Base de datos de proyectos o registro del tipo y número de proyectos ejecutados.

9.3. ¿Se encuentran satisfechos los beneficiarios directos o indirectos por los procesos de pertenencia como beneficiarios directos?

- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a los beneficiarios directos e indirectos (niños, profesores, padres de familia, autoridades locales).
- Cuestionario N° 3, Tipo A dirigido a grupos de discusión de beneficiarios directos e indirectos
- Base de datos de proyectos o registro del tipo y número de proyectos ejecutados.

10.1 ¿Los programas y proyectos responden a las necesidades de la población en general y beneficiaria del Área de Educación?

- Análisis documental.
- Base de datos y revisión de expedientes.
- Base de datos de productos desarrollados.
- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.
- Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a los facilitadores del PDA.
- Cuestionario N° 3, Tipo A de grupos de discusión o focal directos e indirectos.

10.2. ¿El nivel de comprensión de los programas, proyectos por parte de los beneficiarios del Área de Educación son adecuados?

- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.
- Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a los facilitadores del PDA.

- Cuestionario N° 3, Tipo A de grupos de discusión o focal directos e indirectos.

10.3. ¿Son adecuados los objetivos y las estrategias de intervención del área de educación?

- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos
- Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a los facilitadores del PDA.
- Cuestionario N° 3, Tipo A de grupos de discusión o focal directos e indirectos.

10.4. ¿Es adecuada la cuantía máxima de los programas y proyectos del Área de Educación?

- Revisión presupuestaria.
- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.
- Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a los facilitadores del PDA.
- Cuestionario N° 3, Tipo A de grupos de discusión o focal directos e indirectos.

10.5. ¿Es adecuada la financiación y cofinanciación?

- Revisión documental sobre el tipo de financiamiento y contrapartes.
- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.
- Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a los facilitadores del PDA.
- Cuestionario N° 3, Tipo A de grupos de discusión o focal directos e indirectos.

11.1. ¿Ha sido adecuada la valoración ex ante que se ha prestado a la sostenibilidad?

- Análisis documental.
- Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a coordinador y facilitador de área.

11.2. ¿Está garantizado la autonomía financiera y administrativa de los Programas y Proyectos para lograr su continuidad?

- Análisis documental.
- Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido al coordinador y facilitador de área.

11.3. ¿La participación de los beneficiarios en los proyectos se encuentra consolidada, es decir se ha logrado empoderarlos?

- Análisis de documentos.
- Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido al coordinador y facilitador de área.
- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.
- Cuestionario N° 3, Tipo A grupo focal o de discusión.
- Revisión documental.
- Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a coordinador y facilitador de área.

11.4. ¿Los líderes-beneficiarios se encuentran capacitados para dirigir el área de educación?

- Cuestionario N° 1, Tipo B dirigido a coordinador y facilitadores.

- Revisión documental.
- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.
- Cuestionario N° 3, Tipo A grupo focal.
- Revisión documental.
- Cuestionario N° ,1 Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.
- Cuestionario N°1, Tipo B dirigido a coordinadores y facilitadores.
- Cuestionario N° 3, Tipo A grupo focal.
- Revisión documental.
- Cuestionario N° 1, Tipo A dirigido a beneficiarios directos e indirectos.
- Cuestionario N°1, Tipo B dirigido a coordinadores y facilitadores.
- Cuestionario N° 3, Tipo A grupo focal.

5. ¿Las relaciones interinstitucionales son adecuadas y sólidas como para permitir su autonomía del área de educación?

- Revisión documental.

5.8.6.2. Elaboración de los cuestionarios

La elaboración de los cuestionarios ha supuesto considerar aspectos importantes, como: la disponibilidad financiera, recursos humanos disponibles, medios de transporte, entre otros. Al mismo tiempo se ha considerado una primera fase de prueba piloto con informantes clave.

Finalmente, se ha elaborado cuestionarios para los siguientes *stakeholders*:

1. Cuestionario dirigido a los beneficiarios directos e indirectos

El objetivo de este cuestionario es la aplicación de las diferentes preguntas a beneficiarios directos o indirectos del área de educación. Por lo que llega a constituirse en un cuestionario base, cuya identificación es «Cuestionario N° 1 Tipo A» (ver Anexo 2). Se diferenciará a la hora de aplicar el cuestionario señalando con una cruz a quien está dirigido o de los diferentes stakeholders. Los stakeholders pueden ser:

BENEFICIARIOS DIRECTOS ⁵⁰	BENEFICIARIOS INDIRECTOS
☐ Niños / niñas	☐ Niños / niñas
☐ Padres de familia (Padre - Madre)	☐ Padres de familia (Padre - Madre)
☐ Autoridades comunales	☐ Autoridades comunales
☐ Junta Directiva PDA	☐ Junta Directiva PDA
☐ Profesores	☐ Profesores
☐ Técnicos	☐ Técnicos
☐ Otros (especifique).....	☐ Otros (especifique).....

2. Cuestionario dirigido a facilitadores y coordinadores

Este cuestionario fue elaborado para que el/los coordinador/es y facilitador/es respondan a los diferentes cuestionamientos de la evaluación. Su identificación es: «Cuestionario N° 1, Tipo B».

3. Cuestionario dirigido a docentes como beneficiarios directos e indirectos.

El cuestionario es elaborado a fin de responder ciertos cuestionamientos de evaluación. Cuestionamientos que deben ser respondidos por los docentes o formadores de los diferentes programas y proyectos del Área de Educación. Su identificación es: «Cuestionario N° 2, Tipo A» (ver Anexo 3).

⁵⁰ Un beneficiario, es aquella persona favorecida con las actividades y acciones de la ejecución de un programa y/ o proyectos. Cuando son favorecidos de manera directa se denomina beneficiarios directos; cuando son favorecidos de manera indirecta se denomina beneficiarios indirectos.

Si fuera necesario se debe complementar con otro cuestionario para los grupos de trabajo.

4. Cuestionario dirigido a los grupos de discusión o de trabajo

El cuestionario al igual que las otras permite recabar información de los grupos de discusión tanto de beneficiarios directos como indirectos. Su identificación es: «Cuestionario N° 3, Tipo A».

Si se considera necesario se recomienda elaborar cuestionarios complementarios para los grupos de discusión.

5.8.6.3. Organización del proceso de recogida de información

El diseño de evaluación, también toma en cuenta el proceso de recogida de información. Para ello se considera los siguientes aspectos:

- Inicialmente se realiza la presentación de la metodología que se utiliza en la evaluación, fundamentalmente en la recogida de información, el tipo de documentación que se necesita como la que se utiliza a los diferentes stakeholders del PDA y del programa de educación.
- Se debe planificar y poner en conocimiento el procedimiento de recogida de información a fin de evitar problemas con los diferentes stakeholders, especialmente con los beneficiarios directos.
- Para la administración de los cuestionarios se debe considerar el tamaño de la población beneficiaria, a fin de determinar si se aplica a toda la población o sobre una muestra. Se recomienda tomar una muestra rigurosamente identificada los elementos muestrales.
- Los grupos de discusión deben ser considerados por el tipo de beneficiarios y cuestionamientos. Debe ser clave en los grupos de discusión contar con un porcentaje representativo de participación de los diferentes stakeholders.

- El proceso de análisis de información procedente de cada una de las fuentes de información se debe llevar a cabo inmediatamente se cuente con los mismos, a fin de no perder información relevante.
-
- Se debe elaborar los informes tan pronto sea posible, de manera que el tiempo libre disponible al final del proceso se pueda dedicar en la elaboración de conclusiones y recordaciones.
- El proceso de comunicación debe tomar en cuenta a los diferentes stakeholders, a fin de lograr un compromiso en las acciones correctivas que sean necesarias.

5.9. Fase 9. Análisis e interpretación de los resultados

Después de la recogida de información se debe proceder al análisis e interpretación de los resultados. Para el mismo será importante utilizar un paquete estadístico como: SPSS, DYANE, Stata, Frontier, R, entre otros. La utilización de los mismos será en función al tipo de análisis que se realice. Para ello, se recurre primero a la codificación, tabulación de datos en una matriz de datos, luego a la elaboración de tablas de salida y finalmente a la interpretación y análisis de datos.

5.10. Fase 10. Resultados de la evaluación

Los resultados de la evaluación deben ser presentados considerando la cadena de resultados, conforme a lo explicado en el Capítulo IV.

5.11. Fase 11. Elaboración del informe

El informe es un elemento importante de todo el proceso de evaluación, constituyéndose en el producto de la evaluación, por lo que el diseño de una evaluación también debe considerar este aspecto.

En el presente diseño es necesario considerar los siguientes aspectos:

- El número de informes a elaborarse.

- El tipo de informe a elaborarse.
- La estructura del informe.

1. N° de informes a elaborarse

Se debe preparar un solo informe final, mismo que sea accesible para los diferentes stakeholders.

2. Tipo de informe a elaborarse

El informe debe utilizar un lenguaje claro y fácil de entender, que no implique la formación de suposiciones ni presente ambigüedades.

3. Estructura del informe

La estructura que debe presentar el informe debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Introducción
- Descripción del área y/o programa evaluado.
- Descripción del proceso de evaluación.
 - Alcances y limitaciones.

4. Presentación de los resultados obtenidos de la evaluación.

- El diseño del programa.
- Los procesos de gestión.
- Estado de situación de la ejecución del programa.
- Principales experiencias a destacar.

5. Conclusiones⁵¹

- Relacionado a las debilidades, fortalezas y la incidencia que esta ha tenido en los resultados obtenidos en el programa.
- Relacionado a la adecuación del diseño a las necesidades de la población beneficiaria.
- Relacionado a la ejecución de los programas.
- Relacionado a la satisfacción de los beneficiarios con la ejecución del programa.
- Relacionado a la sostenibilidad de los programas y proyectos.
- Otros que sean necesarios.

6. Recomendaciones, dirigida a:

- Una mejor y mayor adecuación de los programas y proyectos, que respondan a las necesidades de la población beneficiaria.
- Mejorar la satisfacción de los beneficiarios.
- Mejorar el desarrollo local en la zona intervenida⁵².
- Quitar, mejorar e incrementar programas y proyectos que permitan lograr los objetivos.
- Entre otros.

5.12. Fase 12. Cronograma de la evaluación

Finalmente, el cronograma de actividades programadas para su ejecución en el diseño de la evaluación es: (Ver Cuadro 5.24).

⁵¹ Se debe considerar las finalidades de la evaluación.

⁵² Se debe entender por intervención a las acciones ejecutadas por el área, como ser: los programas y proyectos ejecutados, la medida de asistencia que se ejecuta, es decir, se refiere a las actividades que se realizan para ejecutar el y/o los programas y proyectos en el Área de Educación.

Cuadro 5.24. Cronograma de actividades para la ejecución de la evaluación

Nº	ACTIVIDAD	SUBACTIVIDADES	SEMANAS Y MESES															
			MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de la metodología																	
2	Recogida de información																	
2.1		Revisión documental																
2.2		Entrevistas a los diferentes stakeholders																
2.3		Grupos de Discusión																
2.4		Visitas a proyectos																
3	Tratamiento y análisis de datos																	
3.1		Análisis documental																
3.2		Base de datos																
3.3		Análisis de entrevistas																
3.4		Análisis de entrevistas a grupos focales																

N°	ACTIVIDAD	SUBACTIVIDADES	SEMANAS Y MESES															
			MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
3.5		Análisis de visitas a proyectos																
4	Interpretación y juicios de valor																	
4.1		Análisis e interpretación conjunta																
4.2		Conclusiones y contraste																
5	Recomendaciones																	
6	Comunicación																	
6.1		Comunicación interna																
6.2		Comunicación externa																
7	Elaboración de informe																	
7.1		Elaboración de informe																
7.2		Entrega de informe																

Fuente: elaboración propia con base en datos de Quispe (2008).

5.13. Fase 13. Difusión de la evaluación

La difusión de los resultados de la evaluación, consiste en la difundir los resultados a todos los *stakeholders* involucrados directamente como a los indirectos, así, se pretende que el mismo sea difundido a partir del uso de revistas, reuniones, congreso, entre otros que sean necesarias y pertinentes.

5.14. Fase 14. Comunicación de la evaluación

La comunicación debe socializar los resultados de la evaluación tanto al interior como al exterior de la organización a fin de que los distintos actores se comprometan a las mejoras recomendadas.

ANEXOS

ANEXO 1
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES INFORMATIVAS
CUADRO N° 1

PROGRAMAS EXISTENTES EN EL PLAN

C PROGRAMAS EXISTENTES EN EL PLAN								
OBJETIVO DEL PLAN	PRO-GRAMA PROCEDI-MIENTO 1	SUB PRO-GRAMA PROYECTO PROCEDI-MIENTO 2	POBLACIÓN OBJETIVO o STAKEHOLDERS	LUGAR DE EJECUCIÓN	OBJETIVO	NECESIDADES ESTRUCTURA	NECESIDADES DE PROCESO	NECESIDAD DE RESULTADO
1. Disminuir en 4 puntos la prevalencia de hábito tabáquico en la población de 16 años y más de edad.								
2. Proteger la salud de la población del aire contaminado por humo de tabaco	Programa de prevención de inicio al consumo	Programa «Centros educativos sin humo» Programa «Clases sin humo»	Preadolescente y adolescente con acotaciones en aula, entorno escolar y ámbito comunitario extraescolar	Centros de educación secundaria.	Evitar la entrada en el hábito de los no fumadores, especialmente jóvenes	- Centros educativos - Presupuesto - Personal - Infraestructura - Medios de comunicación	- Cuántos cursos y alumnos - Cuántos docentes - Cómo lo hace - Qué estrategias, tácticas	- Qué % de población - Cuánto se ha reducido - Cuántos han abandonado - Cuántos son activos - Cuántos son pasivos

C PROGRAMAS EXISTENTES EN EL PLAN								
OBJETIVO DEL PLAN	PRO-GRAMA PROCEDI-MIENTO 1	SUB PRO-GRAMA-PROYECTO PROCEDI-MIENTO 2	POBLACIÓN OBJETIVO o STAKEHOLDERS	LUGAR DE EJECUCIÓN	OBJETIVO	NECESIDADES EXSTRUCTURA	NECESIDADES DE PROCESO	NECESIDAD DE RESULTADO
	Programa ayuda al fumador	Atención progresiva en la red asistencial del Sistema de Salud. Potenciar el consejo sanitario y la derivación. Crear una red funcional de consultas del tabaquismo.	Hombres y mujeres fumadores, profesionales, mujeres embarazadas, docentes y empleados públicos	Sistema de Salud	Favorecer la cesación tabáquica de los fumadores.	Educativos - Presupuesto - Personal - Infraestructura - Medios de comunicación	- Cuántos cursos y alumnos. - Cuántos docentes. - Cómo lo hace - Qué estrategias, tácticas.	- Qué % de población. - Cuánto se ha reducido. - Cuántos han abandonado - Cuántos son activos. - Cuántos son pasivos.
	Programa de protección de la salud de la aire contaminado por el	Informar y sensibilizar a la población en general. Fomentar acciones comunitarias libres de tabaco.	Población en general. Mujeres.	Asociaciones, ciudades.	Proteger el derecho de la población a disfrutar de un ambiente libre de humo	Educativos - Presupuesto. - Personal. - Infraestructura. -Medios de comunicación.	- Cuántos cursos y alumnos - Cuántos docentes. - Cómo lo hace.	- Qué % de población. - Cuánto se ha reducido. - Cuántos han abandonado.

C PROGRAMAS EXISTENTES EN EL PLAN								
OBJETIVO DEL PLAN	PRO-GRAMA PROCEDI-MIENTO 1	SUB PRO-GRAMA-PROYECTO PROCEDI-MIENTO 2	POBLACIÓN OBJETIVO o STAKEHOLDERS	LUGAR DE EJECUCIÓN	OBJETIVO	NECESIDADES DE ESTRUCTURA	NECESIDADES DE PROCESO	NECESIDAD DE RESULTADO
	Humo del tabaco	Firma de convenios y acuerdo con asociaciones, sociedades científicas, otras administraciones, red ciudades saludables.					- Qué estrategias, tácticas.	- Cuántos son activos. - Cuántos son pasivos.

Fuente: Plan Regional de Prevención y Control del Tabaquismo en la Comunidad de Madrid (2005 – 2007).

2. Fuentes de entrada de necesidades informativas

Con el antecedente descrito anteriormente y el Cuadro N° 1, se considera a los stakeholder directos a los beneficiarios directos de los programas, como se especifica en el plan y en la columna población beneficiaria. Como documento general para realizar el trabajo, se está tomando en cuenta como se mencionó anteriormente el Plan Regional de Prevención y Control del Tabaquismo en la Comunidad de Madrid 2005 -2006. Las referencias teóricas, se pueden señalar con el material proporcionado por el profesor respecto a las necesidades informativas.

Respecto a otras evaluaciones que se consultan, no se tiene conocimiento del mismo, aunque se debe destacar seguramente los diagnósticos realizados por la OMS, y algunos datos que maneja el ministerio correspondiente respecto a la incidencia del tabaco en la salud de la población que radica en España.

3. Primer trabajo de campo, extracción de las necesidades informativas: Fase divergente.

De acuerdo al documento, se puede obtener un conjunto de preguntas relacionadas a los diferentes programas, basándonos de manera general en una serie de directrices generales, como se puede observar en el Cuadro N° 1, columnas necesidades.

El cuadro siguiente estará elaborado desde el punto de vista de diseño, aunque se debe manifestar, que el mismo puede responder a varios actores sociales a la hora de evaluar el programa, por tanto, se basará el presente cuadro de necesidades informativas tomando en cuenta el Programa de prevención de inicio al consumo.

CUADRO N° 2
NECESIDADES INFORMATIVAS

INFRA ESTRUCTURA	NECESIDADES INFORMATIVAS	PROCESO	NECESIDADES INFORMATIVAS	RESULTADOS	NECESIDADES INFORMATIVAS
Centros educativos	1. ¿Cuántos centros educativos participaron en el programa? 2. ¿Cómo realizaron la selección de los centros educativos? 3. ¿Los centros educativos estuvieron dispuestos a ejecutar el programa? 4. ¿En qué lugares de los centros se ejecutaron el programa?	¿Quiénes lo hacen?	1. ¿Quién ejecuta el programa? 2. ¿Quiénes participan en el programa? 3. ¿Qué edades tienen los que participan en el programa? 4. ¿Cómo se llegó a seleccionar a los participantes?	¿Cuánto se ha reducido?	1. ¿Cuánto se ha reducido el consumo? 2. ¿A qué edad se inician los consumidores? 3. ¿Quiénes son con preferencia los consumidores? 4. ¿Dónde se inician? 5. ¿Quiénes influyen? 7. ¿En qué lugares consumen?
Presupuesto	1. ¿Cuánto de dinero se asignó para ejecutar el programa? 2. ¿Cómo se realizó la asignación presupuestaria para ejecutar?	¿Cómo lo hace?	1. ¿Qué tipo de actividades realizan para ejecutar el programa? 2. ¿Cada qué tiempo ejecutan las actividades? 3. ¿Qué tipo de material utilizan en la ejecución del programa?	¿Cuántos han abandonado?	1. ¿Cuántos han abandonado el consumo? 2. ¿Quiénes abandonan? 3. A qué edad abandonan?

INFRA ESTRUCTURA	NECESIDADES INFORMATIVAS	PROCESO	NECESIDADES INFORMATIVAS	RESULTADOS	NECESIDADES INFORMATIVAS
	3. ¿Quién fue el financiador del programa? 4. ¿Qué porcentaje de la presupuesto llegó directamente a beneficiar al fumador?		4. ¿Qué metodología utilizaron los profesores para ejecutar el programa?		4. ¿Qué factores influyen para el abandono? 5. ¿Quiénes son los que ayudan al abandono?
Personal	1. ¿Qué tipo de personal o formación ejecutó el programa? 3. ¿El personal estuvo comprometido con el programa? 4. ¿Cuál fue la edad de los interventores en la ejecución del programa? 5. ¿Qué tipo de personal se utilizó para ejecutar el programa?	¿Qué estrategias; tácticas?	1. ¿Además del programa general, existen proyectos específicos para ejecutar el programa? 2. ¿Qué tipo de proyectos se ejecuta? 3. ¿Qué tipo de actividades comprende el proyecto? 4. ¿Quién lo realiza?	¿Cuántos son los activos?	1. ¿Cuántos son los fumadores activos? 2. ¿Qué edad tiene los fumadores activos? 3. ¿Cuál el sexo de los fumadores activos? 4. ¿Cuál es la frecuencia con que fuman?

INFRAESTRUCTURA	NECESIDADES INFORMATIVAS	PROCESO	NECESIDADES INFORMATIVAS	RESULTADOS	NECESIDADES INFORMATIVAS
Infraestructura	1. ¿Dónde fue el centro de operación del programa?	Cantidad	1. ¿A qué cantidad de personas está llegando el programa? 2. ¿Qué cantidad de personas participan en el programa de forma activa?	¿Cuántos son pasivos?	1. ¿Cuántos son los fumadores pasivos? 2. ¿Qué edad tiene los fumadores pasivos? 3. ¿Cuál es el sexo de los fumadores pasivos? 4. ¿Cuál la frecuencia de los fumadores pasivos?
Medios de comunicación	1. ¿El programa antes de ejecutarse fue de conocimiento de la población? 2. ¿Qué medios de información se utilizaron para comunicar sobre el programa a la población? 3. ¿Cuánto fue el presupuesto que se asignó para dicha tarea?			¿Qué % de población?	1. ¿Qué porcentaje de la población está afectado por el consumo directo e indirecto?

INFRAESTRUCTURA	NECESIDADES INFORMATIVAS	PROCESO	NECESIDADES INFORMATIVAS	RESULTADOS	NECESIDADES INFORMATIVAS
Objetivos	1. ¿Los objetivos, la misión y la visión responden a las necesidades de los fumadores? 2. ¿Qué tipo de actividades ejecutan en el programa? 3. ¿Las actividades responden a las necesidades de los fumadores? 4. ¿Cuál es el impacto que se considera lograr? 5. ¿Qué cambios se lograron?				

4. Fase convergente: Selección de necesidades

A partir de las directrices generales, a las cuales de acuerdo al libro metodologías de la investigación de Hernández (2010) denomina dimensiones, puede llegarse a operacionalizar, voy a tratar antes de realizar un ejemplo del mismo, la selección de necesidades.

En el presente ejemplo, se puede considerar el Cuadro N° 2 como necesidades elegidas al mismo tiempo de ser informativas, aunque para determinar el mismo los criterios pueden ser diversos. De seguro que en este punto no estaremos de acuerdo.

5. Necesidades informativas seleccionadas (Preguntas de evaluación)

En este contexto, trataremos de utilizar el Cuadro N° 2 para la operacionalización de las diferentes dimensiones que se podría extraer. En este punto debemos manifestar que se realizará para el programa de prevención de inicio al consumo, desde el punto de vista de la evaluación de resultados.

CUADRO N° 3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN - INSTITUCIONAL

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	CRITERIO
Prevalencias	1. N° de personas que fuman. 2. Cantidad de cigarrillos fumados. 3. Frecuencia de consumo. 4. Qué marcas fuma. 5. N° de años que viene fumando. 6. Cesación de fumar en años.	1. ¿Ha fumado usted alguna vez? (Sí / No) Si es «No» detenga aquí la entrevista y el cuestionario. 2. ¿Ha fumado usted al menos 100 cigarrillos (o la cantidad de tabacos equivalente) en su vida? (Sí / No). 3. ¿Actualmente usted fuma a diario, ocasionalmente o nunca? Indique la categoría.	Eficiencia

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	CRITERIO
		<p>4. Como promedio, ¿qué número de los siguientes productos usted fuma o fumaba al día?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cigarrillos de fábrica. • Cigarrillos enrollados a mano. • Pipa de tabaco. • Puros / cigarros filipinos / cigarrillos. • Goza / Nargile (Hookah). <p>5. ¿Por cuántos años ha fumado usted? ¿Fumaba diariamente? (Preguntar solo a los fumadores diarios).</p> <p>6. ¿Hace cuánto usted dejó de fumar diariamente? (Preguntar solo a ex fumadores diarios).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menos de un mes. • Un mes a algo más, pero menos de 6 meses. • 6 meses o algo más, pero menos de un año. • 1 año o algo más, pero menos de cinco años. • 5 años o más, pero menos de 10 años. • 10 años o más. 	
Conocimientos y actitudes	<p>1. % de susceptibilidad en el consumo</p> <p>2. Grado de beneficios sociales. daños percibidos por los jóvenes.</p> <p>3. % presión de los pares para empezar a fumar.</p>	<p>1. ¿Cuáles son las susceptibilidades al iniciarse?</p> <p>2. ¿Alguna vez ha intentado o experimentado con fumar, aunque solo hayan sido unas pocas aspiraciones? Sí/No.</p> <p>3. ¿Qué beneficios o perjuicios provoca el fumar?</p>	Sostenibilidad

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	CRITERIO
		<p>4.¿Cree que en el futuro va a experimentar con cigarrillos?</p> <p>5. Definitivamente no/ Probablemente sí/ Definitivamente sí.</p> <p>6.¿Piensa que alguna vez en el próximo año va a fumarse un cigarrillo?</p> <p>7.Definitivamente no/ Probablemente no/ Probablemente sí/ Definitivamente sí.</p> <p>8.Si uno de sus mejores amigos le ofreciera un cigarrillo, ¿Cree que se lo fumaría?</p> <p>9.Definitivamente no/ Probablemente no/ Probablemente sí/ Definitivamente sí.</p>	
Acceso a cigarrillos	<p>1. % del lugar donde se fuma.</p> <p>2. % de Lugar donde se compra.</p> <p>3. Cantidad de dinero que gastan en cigarrillos.</p> <p>4. Dificultad en la compra de cigarrillo por la edad.</p>	<p>¿Dónde fuma?</p> <p>Usualmente fuma en casa.</p> <p>Usualmente fuma en la escuela.</p> <p>Usualmente fuma con amigos.</p> <p>Usualmente fuma en eventos sociales.</p> <p>Usualmente fuma en otros espacios públicos.</p> <p>Usualmente fuma en cualquier lugar.</p> <p>2. ¿Dónde compra el cigarrillo que consume?</p> <p>3. ¿Cuánto gasta promedio al comprar su cigarrillo?</p> <p>4. ¿Qué dificultades tiene a la hora de comprar su cigarrillo?</p>	Pertinencia

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	CRITERIO
Rol de los medios de comunicación y de la publicidad en el consumo de tabaco	1. Receptividad de los fumadores a la publicidad pro-tabaco. 2. Exposición a mensajes en contra del tabaco.	1. ¿Cuántas veces usted vio programas publicitarios que le mostraron los beneficios del tabaco? 2. ¿Cuántas veces usted ha visto programas que le mostraron los peligros de fumar cigarrillos?	Responsabilidad
Currículo escolar relacionado con tabaco	1. Información entregada en el colegio sobre tabaco. 2. Percepción de los jóvenes sobre programas escolares para prevenir consumo.	1. ¿Qué tipo de información se entrega sobre el consumo de tabaco? 2. ¿Qué le parecen los programas de prevención que se vienen desarrollando?	Credibilidad
Exposición ambiental	1.Exposición al humo en el hogar y en otros lugares. 2. Percepción de los jóvenes sobre el daño que causa el tabaco ambiental.	1. ¿Usted tienen en casa personas fumadores que son de su familia u otro? 2. ¿Cree usted que el dejar de fumar puede contribuir a reducir la contaminación ambiental?	Sostenibilidad
Cesación del hábito	Probabilidad a corto y largo plazo de que dejen de fumar.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha fumado 100 cigarrillos en su vida? • Piense en los últimos 30 días ¿en cuántos de ellos fumó? • ¿Hace cuánto tiempo que fumó el último cigarrillo? • En los días en que fumó ¿cuál fue el promedio de cigarrillos fumados? • ¿Alguna vez ha pensado seriamente en dejar de fumar? 	Sostenibilidad
Percepción de calidad de vida			Percepción

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	CRITERIO
Sostenibilidad	Eficacia	¿Qué tan eficaces son los programas de prevención del consumo de tabaco en los jóvenes?	Eficacia

Un ejemplo sobre el programa «Clases sin humo»

CUADRO N° 4.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN - INSTITUCIONAL

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	CRITERIOS
Influencia	Grado de influencia .	¿Cuánta influencia realmente tengo yo sobre si mi hijo(a) fumará cigarrillos?	Influencia
Acceso	% de niños fumadores.	¿Qué porcentaje de los niños fuman cigarrillos?	Accesibilidad
Acceso	% de la edad de niños que prueban por primera vez .	¿A qué edad prueban fumar por primera vez los niños?	Accesibilidad
Acceso	% de lugares donde se proveen los niños de cigarrillos.	¿Dónde consiguen los niños los cigarrillos?	Accesibilidad
Acceso	% de niños /as propensas a fumar.	¿Son las niñas más propensas a fumar que los niños?	Accesibilidad
Acceso	Grado de influencia de otras personas al hogar.	¿Cuánta influencia tienen otros fumadores en mis hijos(as)?	Influencia
Influencia	Grado de influencia de otras personas al hogar.	¿Cuánta influencia tienen otros fumadores en mis hijos(as)?	Influencia
Conocimiento	% de actividades alternativas para prevención.	¿Hay actividades en las que mi hijo(a) puede participar que reducirán la probabilidad de que él o ella fume?	Conocimiento

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	CRITERIOS
Acceso	Grado de influencia de actividades académicas.	¿Son los problemas académicos una señal de que el niño está comenzando a fumar?	Accesibilidad
Conocimiento	% de razones por las que uno fuma.	¿Por qué se fuma?	Conocimiento
Conocimiento	% de fumadores que lo realizan delante de los padres.	¿Fuman los alumnos delante de los padres?	Conocimiento
Acceso	% de causas para fumar.	¿En qué condiciones se fuma más?	Accesibilidad
Conocimiento	Grado de influencia de otras actividades.	¿Cuáles son las mayores tentaciones?	Conocimiento
Efectos	% de personas que muestran síntomas de fumadores.	¿Posibles síntomas de los fumadores ?	Eficiencia
Acceso	% del lugar dónde se fuma	¿Dónde fuma? Usualmente fuma en casa. Usualmente fuma en la escuela. Usualmente fuma con amigos. Usualmente fuma en eventos sociales. Usualmente fuma en otros espacios públicos Usualmente fuma en cualquier lugar.	Accesibilidad
Acceso	% de lugares donde compran	¿Dónde compra el cigarrillo que consume?	Accesibilidad

6. Definición de las preguntas para cada criterio

La definición de las preguntas, permiten observar cuál es el objetivo y cómo se entiende por la pregunta.

En el presente caso, vamos a hacer un ejemplo:

CUADRO N° 5

DEFINICIÓN DE PREGUNTAS:

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	DEFINICIÓN
Objetivos	1. ¿Los objetivos, la misión y la visión responden a las necesidades de los fumadores?	1. El objetivo es algo que se desea lograr. La misión es la razón de ser del programa. La visión es la imagen o situación que desea lograr en el futuro el programa. Objetivo de la pregunta: Conocer si los objetivos del programa responden o no a las necesidades de los fumadores y de la población.
	2. ¿Qué tipo de actividades ejecutan en el programa?	2. Actividades: son las tareas que se realiza en el programa.
	3. ¿Las actividades responden a las necesidades de los fumadores y de la población?	Objetivo de la pregunta: Conocer las actividades que se ejecutan en el programa. 3. Tareas que se realiza en los programas responden a las necesidades, entendiéndose por necesidades la sensación de malestar o carencia de algo.
	4. ¿Cuál es el impacto que se considera lograr?	Objetivo de la pregunta: Conocer cómo responde las actividades a los fumadores y población en general.
	5. ¿Qué cambios se logró?	4. El cambio es la sustitución por otra actividad. Objetivo de la pregunta: conocer cuáles son los resultados del programa.

ANEXO 2

CUESTIONARIO

TIPO A

N° 1

DIRIGIDO A: (Marque con una X)

☐ BENEFICIARIOS DIRECTOS☐ BENEFICIARIOS INDIRECTOS☐ Niños /niñas☐ Padres de familia (Padre – Madre)☐ Autoridades comunales☐ Junta directiva PDA☐ Profesores☐ Técnicos☐ Otros (especifique).....☐ Niños / Niñas☐ Padres de familia (Padre-Madre)☐ Autoridades comunales☐ Junta directiva PDA☐ Profesores☐ Técnicos☐ Otros (especifique).....

A: PREGUNTAS DE FORTALECIMIENTO A LA EDUCACIÓN FORMAL

1. (2.1) ¿Se ha logrado incrementar el nivel de instrucción de la población con la ejecución del programa educativo?

☐ 1. Muy poco☐ 2. Poco☐ 3. Bastante☐ 4. Mucho☐ 5. Muchísimo

¿Porqué?

2. (3.1.) ¿Desde su experiencia como valoraría la importancia de los siguientes aspectos relacionados con la educación de sus hijos?

Dónde: 1 = Nada importante; 2. Poco importante; 3. Importante; 4. Bastante importante; 5. Muy importante

Aspectos	1	2	3	4	5
Educación de su(s) hijo(s) e hija(s)					

Asistencia a las unidades educativas					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

¿Porqué?

3. (3.1.) ¿Desde su experiencia prefiere que su hijo e hija en edad escolar?

- ☐ Asista a clases y/o estudie
- ☐ Le ayude en las labores de casa
- ☐ Le ayude con el pastoreo de los animales
- ☐ Le ayude con la siembra y cosecha
- ☐ Estudie y en los quehaceres del hogar (especificar).....
- ☐ No prefiere nada
- ☐ Otro (Especifique).....

¿Porqué?

4. (5.1.) ¿Desde su experiencia los materiales educativos han?

Dónde: 1 = Muy poco; 2. Poco; 3. Bastante; 4. Mucho; 5. Muchísimo

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Contribuido en la educación de sus hijos					
Son los que más necesita					
Reducido sus gastos educativos					
Otro(especifique).....					

¿Porqué?

5. (5.2.) ¿Desde su experiencia el equipamiento educativo ha:

Dónde: 1 = Muy poco; 2. Poco; 3. Bastante; 4. Mucho; 5. Muchísimo

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Contribuido en la educación de los educados					
Son los que más necesita de los educados					

Reducido sus gastos educativos de los educados					
Otro(especifique).....					

¿Porqué?

6. (6.1.) Desde su experiencia la infraestructura educativa ha:

Dónde: 1 = Muy poco; 2. Poco; 3. Bastante; 4. Mucho; 5. Muchísimo

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Contribuido en la educación de los educados					
Responde a las necesidades de los educados					
Reducido sus gastos educativos de los educados					
Otro(especifique).....					

¿Porqué?

7. (7.1.) ¿Se ha logrado incrementar el nivel de instrucción de la población con el programa de alfabetización?

- ☐ 1. Muy poco
- ☐ 2. Poco
- ☐ 3. Bastante
- ☐ 4. Mucho
- ☐ 5. Muchísimo

¿Porqué?

8. (9.1.) ¿Desde su experiencia se encuentra satisfechos con los diferentes programas, proyectos y actividades del área de educación?

Dónde: 1 = Nada satisfactorio; 2=. Insatisfactorio; 3= Ni insatisfactorio ni satisfactorio; 4=. Satisfactorio; 5=. Muy satisfactorio

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Programas					
Proyectos					
Actividades					

9. (91.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....

10. (9.1) ¿Desde su experiencia considera que los programas, proyectos y actividades responden a las necesidades educativas?

Dónde: 1 = Nada adecuado; 2=Inadecuado; 3= Ni adecuado ni inadecuado; 4=Adecuado; 5=Muy adecuado

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Programas					
Proyectos					
Actividades					

11.(9.1.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....

12. (9.2.). ¿Desde su experiencia, como percibe las actividades realizadas en los programas y proyectos por parte de los beneficiarios directos e indirectos?

Dónde: 1 = Nada importante; 2. Poco importante; 3. Importante; 4. Bastante importante; 5. Muy importante

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Programas					
Proyectos					

Actividades					
-------------	--	--	--	--	--

13. (9.2.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....
.....
.....

14. (9.) ¿Desde su experiencia considera que la ejecución de los programas, proyectos y actividades le ha satisfecho?

- ☐ 1. Nada satisfactorio
- ☐ 2. Insatisfactorio
- ☐ 3. Ni insatisfactorio, ni satisfactorio
- ☐ 4. Satisfactorio
- ☐ 5. Muy satisfactorio

15. (9.2.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....
.....
.....

16. (9.2.) ¿Desde su experiencia se encuentra satisfecho de pertenecer como beneficiario del programa de educación?

- ☐ 1. Nada satisfactorio
- ☐ 2. Insatisfactorio
- ☐ 3. Ni insatisfactorio, ni satisfactorio
- ☐ 4. Satisfactorio
- ☐ 5. Muy satisfactorio

17. (9.2.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....
.....
.....

18. (9.3.) ¿Se encuentran satisfechos los beneficiarios directos o indirectos por los procesos de pertenencia como beneficiarios directos?

- ☐ 1. Nada satisfactorio
☐ 2. Insatisfactorio
☐ 3. Ni insatisfactorio, ni satisfactorio
☐ 4. Satisfactorio
☐ 5. Muy satisfactorio

19. (9.3.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....

20. (10.1) ¿Desde su experiencia considera que los Programas, Proyectos y actividades responden a las necesidades de la población en general y beneficiaria del área de educación?

Dónde: 1 = Muy poco; 2. Poco; 3. Bastante; 4. Mucho; 5. Muchísimo

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Programas					
Proyectos					
Actividades					

21. (10.1.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....

22. (10.2.) ¿Desde su experiencia, comprende los programas, proyectos y actividades desarrolladas del área de educación?

Dónde: 1 = Muy poco; 2. Poco; 3. Bastante; 4. Mucho; 5. Muchísimo

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Programas					
Proyectos					
Actividades					

23.(10.2.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....
.....
.....

24. (10.3) ¿Desde su experiencia considera que los objetivos y las estrategias de intervención del área de educación son?

Dónde: 1 = Muy poco; 2. Poco; 3. Bastante; 4. Mucho; 5. Muchísimo

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Programas					
Proyectos					
Actividades					

25. (10.3.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....
.....
.....

26. (10.4) ¿Desde su experiencia, considera que los presupuestos asignados a los programas y proyectos del área de educación son adecuados?

Dónde: 1 = Muy poco; 2. Poco; 3. Bastante; 4. Mucho; 5. Muchísimo

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Programas					
Proyectos					
Actividades					

27. (10.3.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....
.....
.....

28. (10.4.) ¿Desde su experiencia considera que la ejecución de los programas, proyectos y actividades ha sufrido?

- ☐ Muy poca dificultad
- ☐ Poca dificultad
- ☐ Bastante dificultad
- ☐ Mucha dificultad
- ☐ Muchísima dificultad

¿Porqué?

29. (10.5.) ¿Desde su experiencia está de acuerdo con la financiación de VMB y cofinanciación del municipio y otros?

- ☐ Muy poca dificultad
- ☐ Poca dificultad
- ☐ Bastante dificultad
- ☐ Mucha dificultad
- ☐ Muchísima dificultad

¿Porqué?

30. (11.3) ¿Desde su experiencia su participación como beneficiario de los programas y proyectos se encuentra consolidada, es decir se ha logrado empoderarlos?

- ☐ 1. Muy poco
- ☐ 2. Poco
- ☐ 3. Bastante
- ☐ 4. Mucho
- ☐ 5. Muchísimo

¿Porqué?

31. (11.3) ¿Desde su experiencia como calificaría su participación como beneficiario del programa de educación?

- ☐ 1. Muy poco
- ☐ 2. Poco
- ☐ 3. Bastante
- ☐ 4. Mucho
- ☐ 5. Muchísimo

¿Porqué?

32. (11.3.) ¿Desde su experiencia como se están dando los procesos de transferencia de los programas, proyectos y actividades?

- ☐ Muy poca dificultad
- ☐ Poca dificultad
- ☐ Bastante dificultad
- ☐ Mucha dificultad
- ☐ Muchísima dificultad

¿Porqué?

33. (11.3) ¿Desde su experiencia es necesario que los programas y proyectos sean transferidos a?

Dónde: 1 = Muy poco; 2. Poco; 3. Bastante; 4. Mucho; 5. Muchísimo

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Programas					
Instituciones comunales					
Beneficiarios					
Junta directiva					
Otras ONG					
Otros (especifique)					

¿Porqué?

34. (11.4.) ¿Desde su experiencia los lideres - beneficiarios se encuentran capacitados para dirigir el área de educación, de acuerdo a los siguientes aspectos?

Dónde: 1 = Muy poco; 2. Poco; 3. Bastante; 4. Mucho; 5. Muchísimo

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Reconocimiento de liderazgo					
Experiencia en el manejo administrativo					
Experiencia en la toma de decisiones					
Capacidad de contacto o negociación con otras organizaciones					
Conocimiento jurídico y de la situación jurídica de los programas y proyectos					
Capacidad y conocimiento en la selección de personal					
Responsabilidad de los líderes					
Transparencia en la toma de decisiones y liderazgo					
Representa con legitimidad a los beneficiarios					
Planificación y elaboración de presupuestos					
Reconocimiento de contraparte					
Influencia a los beneficiarios y población					
Reconocimiento de la participación de la mujer en las actividades					
Reconocimiento de la participación de la mujer en la toma de decisión					
Otros (especifique).....					

35. (11.5.) ¿Desde su experiencia las relaciones interinstitucionales son adecuadas y sólidas como para permitir su autonomía del área de educación?

Dónde: 1 = Muy poco; 2. Poco; 3. Bastante; 4. Mucho; 5. Muchísimo

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Programas					
Proyectos					
Actividades					

¿Porqué?

36. ¿Algunas consideraciones?

.....
.....
.....

!!!!MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!

ANEXO 3

CUESTIONARIOS

TIPO A

N° 2

DIRIGIDO A:

(Marque con una X)

- ☐ 1. Docentes de educación formal
- ☐ 2. Docentes de educación informal (PIDIS)
- ☐ 3. Otros (especifique).....

1. (4.1.) ¿Desde su experiencia cuál es su percepción de los cursos de capacitación impartidos por los facilitadores del PDA?

- ☐ 1. Malo
- ☐ 2. Regular
- ☐ 3. Bueno
- ☐ 4. Muy bueno
- ☐ 6. Excelente

¿Porqué?

2.(4.1.) ¿Desde su experiencia como calificaría la metodología utilizada por los facilitadores del PDA sobre los cursos de capacitación?

- ☐ 1. Malo
- ☐ 2. Regular
- ☐ 3. Bueno
- ☐ 4. Muy bueno
- ☐ 6. Excelente

3. (4.1.) ¿Desde su experiencia como calificaría las temáticas abordadas por el «Programa de Educación» en los cursos de capacitación a los que asistió?

- ☐ 1. Nada importante
☐ 2. Poco importante
☐ 3. Importante
☐ 4. Bastante importante
☐ 5. Muy importante

4. (4.1.) ¿Considera que las temáticas le han sido de utilidad para mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje?

- ☐ 1. Nada útil
☐ 2. No muy útil
☐ 3. Poco útil
☐ 4. Útil
☐ 5. Muy útil

5. (4.1.) ¿Considera que las temáticas abordadas, metodología y evaluaciones coinciden con las necesidades o expectativas para mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje

- ☐ 1. No sabe
☐ 2. No, no coincide
☐ 3. Si, coincide poco
☐ 4. Si, coincide bastante
☐ 5. Si, coinciden plenamente

6. (5.1.) ¿Desde su experiencia los materiales educativos han?

Dónde: 1 = Muy poco; 2. Poco; 3. Bastante; 4. Mucho; 5. Muchísimo

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Contribuido en la educación de sus hijos					
Son los que más necesita					
Reducido sus gastos educativos					
Otro(especifique).....					

7. (5.2.) ¿Desde su experiencia el equipamiento educativo ha:

Dónde: 1 = Muy poco; 2. Poco; 3. Bastante; 4. Mucho; 5. Muchísimo

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Contribuido en la educación de los educados					
Son los que más necesita de los educados					
Reducido sus gastos educativos de los educados					
Otro(especifique).....					

8. (6.1.) ¿Desde su experiencia la infraestructura educativa ha?

Dónde: 1 = Muy poco; 2. Poco; 3. Bastante; 4. Mucho; 5. Muchísimo

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Contribuido en la educación de los educados					
Son los que más necesita de los educados					
Reducido sus gastos educativos de los educados					
Otro(especifique).....					

9. (7.1.) ¿Se ha logrado incrementar el nivel de instrucción de la población con el programa de alfabetización?

- ☐ 1. Muy poco
☐ 2. Poco
☐ 3. Bastante
☐ 4. Mucho
☐ 5. Muchísimo

10. (7.1.) ¿Se ha logrado incrementar el nivel de instrucción de la población con el programa de alfabetización?

- ☐ 1. Muy poco
☐ 2. Poco
☐ 3. Bastante

- ☐ 1. Mucho
- ☐ 2. Muchísimo

11. 8.1.) ¿Desde su experiencia se encuentra satisfecho con los diferentes programas, proyectos y actividades del área de educación?

Dónde: .1= Nada satisfactorio; 2=. Insatisfactorio; 3= Ni insatisfactorio ni satisfactorio; 4=. Satisfactorio; 5=. Muy satisfactorio

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Programas					
Proyectos					
Actividades					

12. (9.1.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....
.....
.....

13. (9.1) ¿Desde su experiencia considera que los programas, proyectos y actividades responden a las necesidades educativas?

Dónde: 1 = Nada adecuado; 2=Inadecuado; 3= Ni adecuado ni inadecuado; 4=Adecuado; 5=Muy adecuado

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Programas					
Proyectos					
Actividades					

14. (9.1.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....
.....
.....

15. (9.2.) ¿Desde su experiencia, cómo percibe las actividades realizadas en los programas y proyectos por parte de los beneficiarios directos e indirectos?

Dónde: 1 = Nada importante; 2. Poco importante; 3. Importante; 4. Bastante importante; 5. Muy importante

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Programas					
Proyectos					
Actividades					

16. (9.2.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....

17. (9.2.) ¿Desde su experiencia considera que la ejecución de los programas, proyectos y actividades le han satisfecho?

- ☐ 1. Nada satisfactorio
☐ 2. Insatisfactorio
☐ 3. Ni insatisfactorio ni satisfactorio
☐ 4. Satisfactorio
☐ 5. Muy satisfactorio

18. (9.2.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....

19. (9.3) ¿Desde su experiencia se encuentra satisfecho de pertenecer como beneficiario del programa de educación?

- ☐ 1. Nada satisfactorio
- ☐ 2. Insatisfactorio
- ☐ 3. Ni insatisfactorio ni satisfactorio
- ☐ 4. Satisfactorio
- ☐ 5. Muy satisfactorio

20. (8.3.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....
.....
.....

21. (9.3.) ¿Se encuentran satisfechos los beneficiarios directos o indirectos por los procesos de pertenencia como beneficiarios directos?

- ☐ 1. Nada satisfactorio
- ☐ 2. Insatisfactorio
- ☐ 3. Ni insatisfactorio ni satisfactorio
- ☐ 4. Satisfactorio
- ☐ 5. Muy satisfactorio

22.(9.3.) ¿Desde su experiencia, podría justificar su anterior respuesta?

.....
.....
.....

BIBLIOGRAFÍA

Acuña, A. (19 y 20 de abril de 2012). La Gestión de los stakeholders. Encuentro Regional Zona Sur Adenag, 1-12.

AECID. (2001). Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II. AECID.

Aldunate, E. (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico . Córdoba: CEPAL .

Alvira, F. (1991). Metodología de la evaluación de programas. Madrid: CSIC.

Alvira, F. (2002). Manual para la elaboración y evaluación de programas de prevención de abuso de drogas. Madrid: Comunidad de Madrid, Agencia Antidroga.

Aquilino, N., Arias, E., Estévez, S., & Echt, L. (2013). Hacia un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales. Un estudio sobre 16 iniciativas nacionales. Buenos Aires: CIPPEC.

Arias, O. (2010). Las Organizaciones como sistemas. Recuperado el 16 de noviembre de 2013, de: [http://eprints.ucm.es/10670/1/LAS_20ORGANIZACIONES_20COMO_20_SISTEMAS_\(Psicologia_Grupos\).pdf](http://eprints.ucm.es/10670/1/LAS_20ORGANIZACIONES_20COMO_20_SISTEMAS_(Psicologia_Grupos).pdf).

Atlee, T. (2003). Is collective intelligence like individual intelligence? . The Co-Intelligence Institute. <http://www.cointelligence.org/CollectiveAndIndivIntell.html>.

Ayaviri, D., & Quispe, G. (2017). Satisfacción del cliente en Organizaciones No Lucrativas. Riobamba: UNACH.

Baca, G. (2004). Evaluación de proyectos, 4ta edición. México: Mc Graw-Hill.

Ballart, X. (1992). ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Madrid: MAP.

Ballestes, V., Ballester, V., & Peres, M. (2006). *Identificación de stakeholders para la mejora de las reformas educativas, El caso de la Ley Orgánica de Educación de 2005. X congreso Internacional de Ingenieros de proyectos*, 13 al 15 de septiembre, 1-14.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós.

Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom.

Billorou, N., Pacheco, M., & Vargas, F. (2011). *Guía para la evaluación de impacto de la formación profesional*. Montevideo: OIT.

Blacutt, M. (2013). *El desarrollo local complementario. Un manual para la Teoría en Acción*. Dialnet, recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/diamante-porter.html>.

Bolseguí, M., & Fuguet, A. (2006). *Cultura de evaluación: una aproximación conceptual*. *Revista Investigación y Postgrado*, vol. 21, núme. 1, 77-98.

Bustelo, M. (2004). *La evaluación de las políticas de género en España*. Madrid: Catarata.

Bustelo, M., & Ligerio, A. (2006). *Ficha maletín pedagógico (inédito)*. Madrid: Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación (CSEGAE), Universidad Complutense de Madrid.

Bustelo, Maria. (2001). *La evaluación de políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995 -1999*. Madrid: UCM. Tesis doctoral. Publicación electrónica.

Bustelo, Maria; Lijero, Juan. (2006). *Apuntes sobre evaluación*. Documentos de la Maesria en Evaluación de Programas y Políticas Públicas.

Cabanelas, J. (1997). *Dirección de Empresas: bases en un entorno abierto y dinámico*. Madrid: Pirámide.

Cabrera, F. (1986). *Proyecto docente sobre técnicas de medición y evaluación educativas*. Barcelona: Universida de Barcelona.

Calderon, F. (2008). *Guía de orientaciones para la evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo*. EUMEND .

Camio, M., & Rebori, A. R. (2014). *Gestión de la innovación. Estudio de casos en Empresas de Software y Servicios Electrónicos de la zona de influencia de Argentina* UNICEN . *Revista de Administracao e Inovacao*, V 11, N 2, 30-50.

Campbell, D. (1969). *Reforms as Experiments*. *American Psychologist*, N° 24, 409-429.

Campbell, D. (1970). *Considering the Case Against Experimental Evaluations of Social Innovations*. *Administrative Science Quarterly*, N° 15, 110-113.

Campos, D. (2004). *Instrumentos y técnicas de evaluación de impactos y de aprendizaje en Programas Educativos de Capacitación Laboral. La necesidad de conjugación*. *Estudos em Avaliacao Educacional*, N° 29, 1-48.

Carballo, R. (1990). *Evaluación de un Programa de Formación Ocupacional*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Tesis doctoral.

Cárdenas, D., Ramírez, L., Sánchez, M., & Cruz, I. (2008). *Gestión social: herramienta para la inclusión de mujeres en situación de discapacidad*. Bogotá - Colombia: Javegraf.

Carrillo, J. (2003). *Analogía y metáfora en el análisis organizacional. Un ejemplo: la organización como cárcel*. *Revista colombiana de psicología*, N° 12, 108-113.

Casas, F. (1999). *Funciones sociales de la evaluación*. *Revista de intervención socioeducativa*. *Educación social*, 11-25.

Castellanos, A. (2011). *Bases epistemológicas de la cultura de la evaluación*. Documento en línea. <http://www.eumed.net/rev/ced/28/oac,thm>.

CEPAL. (1998). *Gestión de programas sociales en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, vol. 1. Serie 25.

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw - Hill Interamericana de México: S.A.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Cohen, A., & Franco, R. (1993). *La evaluación de proyectos sociales*. Madrid: Siglo Veintiuno de España Editores, S.A. .

Cohen, E., & Franco, R. (1997). *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo XXI.

Cohen, E., & Franco, R. (2005). *Gestión social: como lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. México: Siglo XX Editores, 1ra edición.

Comas, D. (2008). *Manual de evaluación para políticas , planes, programas y actividades de juventud*. Madrid : INJUVE.

Crespín, E. (2016). *Análisis multivariante: Aplicaciones con SPSS*. El Salvador: UFG Editores.

Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and the internal Structur of Tests. *Psychometrika*, N° 16, 297-334.

Cronbach, L. (1963). *Course improvement through evaluation*. Teachers College Record, 64, 672-683.

Cronbach, L. (1977). *Aptitudes and instruccional Methods: A Handbook for REsearch on Interactions*. Nueva York: Irvington.

Cronbach, L., Ambron, S., Dornbusch, S. H., Hornik, R., Phillips, D., Walker, D., & Weiner, S. (1980). *Toward Reform of Program Evaluation*. San Fransisco: Ca: Jossey-Bass.

Daft, R. (2001). *Teoría y diseño organizacional*. México: CENGACE Learning, 10 edición.

Dawkins, R. (2004). *El gen egoísta*. Barcelona: Savat Editores.

Diez, E. (2001). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Dominguez, G., & Diez, E. (2005). *La evaluación del funcionamiento de un centro a través del análisis de su cultura organizativa como instrumento para la mejora y la organización*. Manual de organización de instituciones educativas. Madrid: Escuela Española.

Donaldson, S., & Lipsey, M. (2014). Roles for theory in evaluation practice. Title the SAGE. *HAndbook of Evaluation* (2001). <https://doi.org/10.4135/9781848608078.n2>, 20.

Drucker, P. (2001). *The Essential Druker*. EUA: HARper Collins Publishers.

Enrique, F. (2004). *Organizacion de empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.

Espinosa, A., & Peroni, A. (Agosto de 2000). *Metodología de evaluación ex ante de Progrmas Sociales: Serie Material de apoyo a la Planificación social*. Obtenido de http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/mideplan_04_doc4_metodologia_evaluac_ex_ante.pdf: http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/mideplan_04_doc4_metodologia_evaluac_ex_ante.pdf

Feinstein, O., Ligerio, J., Rein, M., Schon, D., Majone, G., Weiss, C., . . . Picciotto. (2016). *La evaluación de políticas. Fundamentos conceptuales y analíticos*. Argentina: CAF.

Fernández, J., & Martínéz, P. (1996). *Propuesta metodológica para evaluar programas de orientación educativa*. *Relieve*, Vol.2. N°-. 2, 1-18.

Fernández, N. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC - UNICEF.

Ferrández, A. (1993). *Educación de adultos y mundo laboral: la formación ocupacional*. *Revista Herramientas*. 29, Fondo de Formación, 22-27.

Figueroa, S. (2013). *Concepto de organizaciones*. Campus virtual de la Facultad de ingeniería de la Universidad Nacional de Jujuy, Argentina. Recuperado

el 16 de noviembre de 2013, de: <http://www.campus.fi.unju.edu.ar/courses/SPJ0001320082AP018/document/>.

Fitz- Gibbon, C. T., & Morris, L. (1996). *Theory based evaluation. Evaluation practice*, 17(2), 177-184.

Flores, F., Andrews, B., & Lowich-Russel, H. (1995). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Palma de Mallorca: Dolmen.

Franco, R. (2002). *Principios e instrumentos para la gestión social*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública - Portugal, 1-6.

Funnel, Sue; Roger, Patricia. (2011). *Purposeful program theory effective use of theories of change and logic models*. USA: Jossey Bass.

Ganhao, M. (1997). *Las metáforas organizacionales*. *Papers* , 183-189.

García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. España: Mc Graw -Hill. interamericana de España, S.A. .

Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., Bergara, A., & Lopez-Arostegui, R. (2010). *Guía para la gestión de proyectos sociales*. Biskaya- España: Berekintza.

Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawling, L., & Vermeersch, C. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washintong: Banco Mundial .

Giral, J., & Gonzáles, S. (1991). *Estrategia tecnológica integral*. México: Alambra Mexicana S.A. .

Gomez, R., Yepes, C., Rodriguez, F., Piedad, R., Velazquez, W., Lopera, J., & Martínez, A. (2008). *Manual de Gestión de Proyectos*. Antioquia: Universidad de Antioquia.

Gomez, Ruben; Yepes, Carlos; Rodriguez, Fabio; Piedad, Roldan; Velazquez, William; Lopera, Jaime; Martínez, Ana. (2009). *Manual de Gestión de Proyectos*. Antioquia: Universidad de Antioquia.

Gonzales, F. (2015). *Las metáforas organizacionales en la era de la virtualidad*. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 19-30.

González, L. (2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo. Una propuesta integradora en agentes, modelo y herramienta*. Pais del Vazco-España: Victoria-Gsteiz: Euusko Jaurlaritzaren ARgitalpen Zerbitzu Nagusia.

Gonzalez, José; Osuna, José. (2007). *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española*. Madrid : Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo.

Granell, h. (1997). *Éxito gerencial y cultura*. Caracas: IESA.

Greene, J. (1999). *The inequality of performance measurements*. *Evaluación*, 5. , 160-172.

Guardian, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. San Jose, Costa Rica: Investigación y Desarrollo Educativo Regional (IDER).

Hintze, S. (2001). *Reflexiones sobre el conflicto y la participación en la evaluación de políticas sociales*. Buenos Aires, Argentina : VI congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Noviembre.

House, E. (1980). *Evaluating with VALIDY*. Beverly Hills: CA: Sage.

Iñigo, E. (2010). *Teoría del cambio. Un enfoque de pensamiento -acción para navegar en la complejidad de los proceso de cambio social*. Guatemala: Naciones Unidas.

K., K., & Weihrich, H. (1995). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Kast, F., & Rosenzweing, J. (1994). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. Mexico: (s.n.).

Kellogg, F. W. (2001). *Guía de Desarrollo de modelos lógicos. Uso de modelos lógicos para integrar la planificación , evaluación y acción*. Michigan: Foundation W.K. Kellogg.

Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluation training programs. The four levels*. San Fransisco: Berret-Koehler Publisers.

Koontz, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.

Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional*. Brasil: Prentice Hall.

Lawrence, P., & Lorsch, J. (1987). *La empresa y su entorno*. Barcelona: Plaza & Janés.

Leornad-Barton, D. (1992). *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*. *Strategic Management Jornal*, 13, 111-125.

Ligero, J. A. (2011). *Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa*. Cecod, Serie SECOD, N° 15, 1-67.

Lopez, L., & Nuñez, M. (2013). *Importancia de la cultura evaluativa en la gestión de la evaluación del profesor universitario*. *Revista ECA Sinergia*, 101-111.

MAE-SECIPI. (1998). *Metodología de la evaluación de la Cooperación Española*. Madrid: OPE_SECIPI.

MAP, Ministerio de Administración Pública. (2007). *Manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española*. Madrid: MAP.

Medina, A. (2004). *La cultura del centro educativo. En la organización y gestión del centro educativo*. Madrid: Universita.

Medina, H. (2017). *Manual 5: Gestión de Programas y Proyectos Sociales*. Santo Domingo, República Dominicana: Programa Progresando con Solidaridad de la Vicepresidencia de la República - Banco Mundial.

Menguzztto, M. (1992). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Recueprado el 211/3/2012 de <http://externos.uma.es/cuadernos/pdfs/pdf498.pdf>.

Merino, M. (2007). *La evaluabilidad: de instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas públicas*. España: Ministerio de Administraciones Públicas.

Mille, J. (2004). *Manual de elaboración y evaluación de proyectos*. Coruña : Universidad de Coruña.

Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales. (2005). *guía metodológica de evaluación interna*. Unión Europea.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel

Mintzberg, H. (1991a). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos aires: El Ateneo.

Miranda, J. (2010). *Gestión de proyectos*.

Miranda, R. (2010). *The Standard for Program Management*. Pensilvania: PMI.

Moguel, M., Laguna, H., Camacho, J., Trejo, J., & Gordillo, R. (2012). *La responsabilidad social de las empresas: caso de las organizaciones extranjeras del sector comercio en el Estado de Chiapas Proyectos Promep/Unach*. Andalucia: EUMED, <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1226/index.htm>.

Monnier, E. (1992). *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Madrid: INAP.

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfa Omega.

Navarro, E. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Sonora, México: Instituto Tecnológico de Sonora.

Navarro, H., Katiuska, K., Ortegón, E., & Pacheco, J. (2006). *Pauta metodológica de evaluación de impacto ex-ante ex-post de programas sociales de lucha contra la pobreza. Aplicación metodológica*. Santiago de Chile: CEPAL.

Nevo, d. (1983). *The conceptualization of educational evaluation: An analytical review of the literature*. *Review of Educational Research*, 53,1, 117-128.

Niremberg, O. ; Braverman, J.; Ruiz, V. (2003). *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Paidós.

OECD. (1998). *Review of the DAC principles*. <http://www.oecd.org/dac/evaluation>.

Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Chile: CEPAL.

Osuna, J. L., & Marquez, C. (2000). *Guía para la evaluación de políticas públicas*. Madrid.

Osuna, J. L., & Marquez, C. (2000). *Guía para la evaluación de políticas públicas*. Madrid.

Pariente, J. (2000). *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*. México: Prorrúa - Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. Revista innovar, 16(28), 33-42.

Pedraza-Alvarez, L., Obispo-Salazar, K., & Vazquez-Gonzales, L. (2015). Cultura organizacional de la teoria de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. Revista Clío América, Vol 9. N° 17. , 17-25.

Perea, O. (2003). Guía de evaluación de programas y proyectos sociales. Madrid: Plataforma e ONG de Acción Social.

Perez, A. (1983). Modelos contemporáneos de evaluación. en J. Gimeno y A. Pere, La enseñanza: su teoría y su práctica. Pág. 426-449. Madrid: Akal.

Perez, M. (2014). Minería de datos a través de ejemplo. España : RC LIBROS.

Perez, R. (2000). La evaluación de programas educativos: conceptos básicos, planeamientos generales y problemática. En evaluación de programas educativos. Vol. 18,2. pag. 251 -715. Revista de investigación educativa, Volumen 18, N° 2, 261-288.

Peréz, R., Nieto, M., Velázquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Vargas, H., . . . Vidal, M. L. (2009). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones- MMGO. Bogota: EAN.

Perozo, L., González, M., & Jimenéz, C. (2012). Cultura evaluativa en las instituciones universitarias. Valor fundamental para la calidad educativa. Revista educacion en valores, Vol. 2 N° 18, 22-35.

Perozo, L., Gonzalez, M., & Jimenez, C. (2012). Cultura evaluativa en las instituciones universitarias. Valor fundmental para la calidad educativa. Revista educación en valores, universidad Carabobo, julio - diciembre, vol. 2 N° 18, 22-35.

Plan Estratégico. (2017). Proyectos de inversión . Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Recuperado de <http://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/06/literal-k-Planes-y-programas-en-ejecuci%C3%B3n-Mayo.pdf>.

Plaza, C. (2016). *Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10*. *Universidad y Empresa*, 18(30), 55-73.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Bussines Review*.

Porter, M. (1991). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Pytel, P., Bristos, P., & Garcia - Martinez, R. (2015). *Propuesta de un modelo para evaluar la viabilidad de proyectos de explotación de información*. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/23746/Documento_completo.pdf?sequence=1, 5-10.

Quispe, G. (2008). *Evaluación al Area Educativa del PDA Bolívar*. Bolívar: Universidad Complutense de Madrid.

Quispe, G., & Arellano, O. (2016). *La integración de la teoría de programas y por criterios en la evaluación de Programas y Proyetos de Educación*. *Revista Investigación Altoandinas*, vol. 18, N° 1, 177-130.

Ranson, S., Bob, H., & Royston, G. (1980). *The structuring of organizational structures*. *Administrative Science Quarterly*, Num. 25, 1-17.

Raya, E. (2011). *Herramientas para el diseño de proyectos sociales*. La Rioja : Universidad de la Rioja.

Red Iberomaericana para la Acreditación de la calidad de la Educación Superior (RIACES). (2007). RIACES. Obtenido de www.riaces.net/glosario.html.2007

Ritti, R., & Funkhouser, G. (1987). *The ropes of skip and the ropes to know*. New York: John Wiley & Sons, 3ra ed. .

Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración . Mexico : Prentice Hall.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración. México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (Decimotercera ed.). Mexico: Pearson - Prentice Hall.

Robbins, Stephen. (1987). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice -Hall Hispanoamericana.

Robbins, Stephen; Coulter, Mary. (2005). Administración (Octava ed.). Mexico: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional. México: ALFAOMEGA.

Rogers, P. (2014). La teoría del cambio. Síntesis metodológicas. Sinopsis de la evaluación de impacto N° 2. Italia: UNICEF.

Romera, F. (2015). Dimensiones de la formación en el ámbito de las Empresas Andaluzaas. Un estudio Descriptivo. Sevilla: Universidad de Sevilla. Tesis Doctoral.

Rosales, M. (2014). Proceso evaluativo: evaluación sumativa, evaluación formativa y Assesment su impacto en la educación actual. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Memoria, Art. 662, 1-12.

Rossi, P., & Lyall, K. (1978). An Overview Evaluation of the NIT Experiment. En Td. Cook, M. L. Del Rosario, K.M. Hennigan M.M. Mark, & W.M.K Trochin (eds). Evaluation Studies Review Annual (Vol.3, pp. 412 -428). . Beverly Hills: CA: Sage.

Rossi, P., Freeman, H., & Lipsey, M. (1999). Evaluation: A Systematic Approach. Sage Publications.

Rossi, P.; Freeman, H. (1982,9185,1989). Evaluation: A Systematic Approach. Beverlly Hills: CA: Sage.

Rutty, M. (2003). *La cultura de la evaluación y las prácticas de evaluación de impacto en capacitación, en la administración pública y privada*. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, Estado y Administración, 1-7.

Saenz, A. (2012). *El éxito de la gestión de proyectos. Un enfoque entre lo tradicional y lo dinámico*. España: ESADE, Tesis doctoral.

Saéz, F., Garcia, O., Palao, J., & Rojo, P. (2000). *Innovación tecnológica en las empresas*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid .

Sapag, N., & Sapag, R. (2010). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGrawHill.

Schein, E. (1982). *La cultura empresarial y el liderazgo*. México: Prentice Hall.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Perú: Plza & Janez Editores.

Scriven, M. (1967). *The methodology of Evaluation*. En r.W. Tyler, R. M.

Gagme, & M. Scriven (eds). *Perspectives of curriculum, Chigado*. Ran McNally, 39-83.

Scriven, M. (1972). *The methodology of evaluation*. en Weis (ed) *Evalauting Acton Programs: Readings in Social Action And Education*.

Boston: Allyn & Bacon, 123-136.

Scriven, M. (1974). *Evaluaton perspectives and procedures*. en J. W. Popham (ed.), *Evaluation in Eduaction: Corrent Application*. Berkely, CA.McCutchan, 3-93.

Scriven, M. (1980). *The logic of Evaluation*. C.A. Edgepress: Inverness.

Scriven, M. (1991). *Beyond Fromative and Summative Evaluation*. Mclaughlin: W, & Phillips, D.C. .

SESA (Sistema de Evaluación, Supervisión y Acreditación). (2017). *Sistema de Evaluación, Supervisión y Acreditación*. Documento en línea <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/Documento%20SESA%20Junio%202012.pdf>.

SESA, Sistema de evaluación, Supervisión y Acreditación (2012). *Documento en línea*. <http://www.csuca.edu.ve/nao/recursos/Documento%20SESA%20junui%202012.pdf>.

Sewell, P. (1992). *A Theory structure: duality, agency and transformation*. *American Journal of Sociology*, N° 98 (1), 1-29.

Sexton, P. (2002). *Teoría de la organización*. México: Trillas.

Shein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Fransisco: CA, Jossey - Bass.

Sher, P., & Yang, P. (2005). *The effects of innovative Capabilities and R&D Clustering on Firm Performance: the evidence of Taiwan's Semiconductor Industry*. *Technovation*, 33-43.

Stake, R. (1975a). *An Interview Robert Stake on Responsive Evaluation*. En R.E. Stake (ed.) *Evaluating the Arts in Education: A Responsive Approach* (pp. 33-38). Columbus: OH. Merrill.

Stake, R. (1975b). *To evaluate an Arts Program*. En R.E. Stake (ed.). *Evaluating the Arts in Education: A responsive Approach* (pp.13-31). Columbus: OH: Merril.

Stake, R. (1978). *The CAsE Study Method in Social Inquiry*. *Educational Researcher*, N° 7, 5-8.

Stake, R. (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona: Grao.

Stufflebeam, D., & Shinkfiel, A. (1987). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Stufflebeam, D. (2001). *Evaluation Models*. San Fransisco: New Direction in Program Evaluation.

Stufflebeam, D.; Shinkfield, A. (1995). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós.

Surowiecki, J. (2005). *Cien mejor que uno*. Barcelona: Paidós.

Tejada, F. (1997). *La evaluación: su conceptualización*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Tejedor, J. (2000). *El diseño y los diseños en la evaluación de programas*.

Revista de investigación, vol. 18, N1 2. , 319-339.

Tyler, R. (1950). *Basic principle of curriculum and instruction*. Chicago: Chicago University.

Tylor, E. (1871). *Primitive culture*. Murray: J. Murray, Ed. 2. .

Ubillos, S., & Goiburu, E. (2010). *Evaluación del proceso y de resultados*. <http://www.sidastudi.org>.

Urgal, B., Quíntas, M., & Arévalo, R. (2011). *Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: el rol moderador del ambiente interno de la empresa*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Volumen 14, Numero 1, 53-56.

USAC. (2011). *Manual de estadística descriptiva*. Guatemala: USAC.

Valenzuela, J., Ramirez, M. S., & Alfaro, J. (2011). *Cultura de evaluación en instituciones educativas. Comprensión de indicadores, competencias y valores subyacentes*. Perfiles Educativos, Vol. XXXIII, N° 131, 42-63.

Vasco, G. (2015). *Guía de evaluación de políticas públicas del Gobierno Vasco*. Gobierno Vasco.

Villarroel, C. (2005). *Gerencia, planificación y evaluación universitaria*. . *Revista Venezolana de Educación*, V° 9, N° 3°.

Viñas, V., & Ocampo, A. (2015). *Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos, Breve guía*. Roma, Italia: PREVAL - FIDA.

Visión Mundial Bolivia; PDA Bolívar. (2000). *¿Qué es el PDA?. Documentos de Trabajo PDA. Estrategia de intervención PDA*. La Paz: Visión Mundial Bolivia -PDA Bolívar.

Visión Mundial Bolivia . (2004). *Plan operativo Anual y Quinquenal* .

La Paz: Visión Mundial Bolivia.

Visión Mundial Bolivia. (2004,b). *El modelo de Desarrollo Transformador Sostenible*. La Paz: Centro de Evaluación de los Estándares del Ministerio de WV.

Wallage, W. (2014). *Gestión de proyectos*. Edinburgh: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.

Wei, C. (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisisones*. México: Oxford.

Weiss, C. (1972a). *Evaluation Educational and Social Action programs. A Treeful of Owls*. En C.H. Weiss (ed.) *Evaluating Action Programs. Redings in Social ACTION and Education* (pp. 3-27). Boston: Allyn & Bacon.

Weiss, C. (1972b). *Evaluation Reseach: Methods for Assessing Program Effectiveness*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Weiss, C. (1973b). *Where Politics and Evaluation Research meet*. *Policy Studies Journal*, N° 1, 179-183.

Weiss, C. (1980). *Efforts at Bureaucratic Reform: Ehat Have We Learned?* En. AS. Bryk (ed.) *Making Bureaucraciers Works* (pp. 7-26). Beverly Hills : CA.: Sage.

Weiss, C. (1983a). *Toward the Future of Stakeholders Approaches in Evaluation*. Jossey -Bass, 83-96.

Weiss, C. (1987). *Evaluating Social Programs: What have we learned?* Society, N° 25 (1), 40-45.

Weiss, C. (1998). *Evaluation*. New Jersey: Prentice - Hall.

Wholey, C. (1970). *The Evaluation of Broad -Aim Programs: Experimental Design, its Difficulties, and an Alternative*. Administrative Sciencia Quarterly, N° 15, 97-109.

Wholey, J. (1979). *Evaluation: Promise and Performance*. Boston: Little Brown.

Wholey, J. (1983). *Evaluation and Effective Public Management*. Boston: Little Brown.

World Vision International. (2004). *La Política de Desarrollo Transformador*. Revision N° 17. Nicaragua: VMB.

World Visión International. (2007). *Aprendizaje a través de la evaluación con responsabilidad y planificación*. Enfoque de Visión Mundial sobre Diseño, Monitoreo y Evaluación. Washintong: LEAM Team.

Ziccardi, A. (2008). *Las políticas y los programas sociales de la ciudad del siglo XX*. Papeles de Población, N° 58, 127-139.

Zuani, R. (2003). *Introducción a la administración*. Maktub.

Evaluación de Programas y Proyectos. Diseño y Aplicaciones. se publicó en el mes de enero de 2020 en la Universidad Nacional de Chimborazo.