



unam - ents

Universidad Nacional Autónoma de México Escuela Nacional de Trabajo Social

Evaluación de Proyectos Sociales

Carolina Grajales Valdespino

Área: Metodología y práctica
del trabajo social

Semestre: 5

Créditos: 5

Carácter: Obligatoria

Sistema Universidad Abierta

Contenido

	Pág.
Presentación	3
Introducción	4
Objetivos generales	8
Perfil de egreso	9
Temario general	11
Unidad 1 Los proyectos sociales como objeto de evaluación	12
Unidad 2 Aspectos Teóricos y Metodológicos de la Evaluación	35
Unidad 3 Modelos y Tipos de Evaluación	67
Unidad 4 Diseño Metodológico de un Proyecto de Evaluación	118
Glosario	149
Preguntas frecuentes	159

Presentación

La Escuela Nacional de Trabajo Social inició sus estudios de *Licenciatura en Sistema Universidad Abierta*, en el año escolar 2003, con el Plan de Estudios aprobado por el H. Consejo Universitario el 10 de julio de 1996. Fue reestructurado en el año 2002 con aprobación del Consejo Académico del Área de las Ciencias Sociales, en su sesión del 26 de noviembre de 2002.

En el Sistema Universidad Abierta, la relación entre asesores, estudiantes y material didáctico es fundamental. En este sentido, en la Escuela se puso especial atención para lograr mayor calidad en los materiales.

De esta manera, el material que ahora te presentamos debe constituirse en una herramienta fundamental para tu aprendizaje independiente. Cada uno de los componentes que lo integran guardan una congruencia con el fin de que el estudiante pueda alcanzar los objetivos académicos de la asignatura.

El material pretende desarrollar al máximo los contenidos académicos, temas y subtemas que son considerados en el programa de estudio de la asignatura. Esto no pretende soslayar el papel y responsabilidad preponderante del estudiante, que debe profundizar en la búsqueda de conocimientos en todas aquellas fuentes que tenga a su alcance hasta hacer realidad los objetivos y el perfil de egreso propuesto.

Este material es perfectible, por ello, con el apoyo de las experiencias de los estudiantes y otros profesores, serán revisados y actualizados de manera permanente por el asesor, cuyos aportes sin duda, contribuirán para su mejora y enriquecimiento.

Te damos la más cordial bienvenida y te deseamos toda clase de éxitos en los estudios que inicias en esta, tu Escuela: la Escuela Nacional de Trabajo Social de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Introducción

En la licenciatura de Trabajo Social, se tiene como asignatura la Evaluación de Proyectos Sociales tomando en consideración que los proyectos constituyen una vía para la ejecución de Políticas Públicas, específicamente sobre Política Social, implementada desde el Estado a través de Programas de gobierno y también a partir de organizaciones de la sociedad civil hacia grupos y comunidades más que vulnerables, vulnerabilizadas por los estragos del mercado en este modelo económico capitalista, ahora en su fase neoliberal.

El presente material didáctico fue concebido con la intención de que las y los estudiantes conozcan los planteamientos de autoras y autores que inciden en el desarrollo de la Evaluación de Proyectos. El Programa de Estudio está organizado en IV Unidades Temáticas en las que se abordan aspectos claves del pensamiento de los distintos ensayistas prominentes de la materia.

Esta asignatura cuenta con un Programa que consta de cuatro Unidades Temáticas, en la **primera Unidad Temática** se aborda a **los Proyectos Sociales como Objeto de Evaluación**, se precisan los diversos tipos de proyectos que pueden tener como materia: servicios jurídicos, instituciones carcelarias, salud pública, educación, vivienda, salud mental, o bien, tener como objetivo modificar actitudes, valores y conductas. Lo común de esos proyectos es el propósito, que consiste en mejorar la calidad de vida y bienestar social de las personas a las que están destinados.

De ahí la importancia de que la alumna o el alumno conozcan los aspectos técnicos, los elementos y la estructura lógica que contiene un proyecto social para en su momento poder evaluarlos.

En la **Unidad Temática II** que lleva por título **Aspectos teóricos y metodológicos de la Evaluación**, se desarrollan los supuestos o postulados de los que parte el proceso evaluativo como son: los valores (axiológicos), la teoría del conocimiento, lo teleológico (fines), así también, los componentes y diversos aspectos teóricos y metodológicos de la evaluación.

Se ubica el tema de la evaluación en el contexto amplio de la planificación, las políticas públicas y la política social, en el sentido de proporcionar a las y los estudiantes y futuros Trabajadores Sociales, un marco teórico conceptual que les permita analizar y ubicar el tema en el contexto de la sociedad desde un punto de vista integral, para no quedarse con la idea de que ejecutar o evaluar un proyecto se circunscribe a un espacio acotado por los límites de la organización o institución de que se trate, sino que ese proyecto si es exitoso puede convertirse en un Programa, ser parte de Plan y convertirse en una Política Pública. De ahí la importancia de que adquieran herramientas con las cuales construir su propia metodología de evaluación desde su concepción de la realidad social.

En al **Unidad Temática III** se analiza lo relativo a los distintos **Modelos de evaluación** a partir de definir como modelo un esquema o diseño general que determina el tipo de evaluación que ha de llevarse a cabo, revisando las técnicas o procedimientos para el acopio de la información y su análisis, el conocimiento final que se desea obtener y principales resultados del estudio. Aquí se revisan los diversos modelos estudiando sus características señalando beneficios y obstáculos en relación con los Proyectos Sociales y los objetivos del Trabajo Social: el Sistémico, Holístico, el de Contexto-Insumo-Proceso-Producto más conocido como CIPP, el de Investigación-Evaluación, así como los diferentes tipos de evaluación: de impacto, cuantitativa, cualitativa y participativa.

Finalmente, en la **Unidad Temática IV Diseño Metodológico de un Proyecto de Evaluación**. La alumna o alumno podrá darse cuenta que existen diversas definiciones del concepto evaluación, uno de ellos señala que se trata de “...un proceso programado de recolección de información que al ser analizada permite el aprendizaje sistemático de las organizaciones y la toma de decisiones tácticas y estratégicas...” (Barreiro, N. Et. Al.;1997:120) Si pensamos a la evaluación como parte del proceso de aprendizaje, ésta se realiza en varios tiempos y de manera prioritaria por los actores del proyecto (responsables y “beneficiarios”). Dentro de ésta, la estrategia educativa se ubica enfatizando el entendimiento de relaciones y procesos; se emplea para revelar lo que está sucediendo y para verificar lo descubierto.

Considerando la medición de los efectos y la comprensión de los procesos como metas de la evaluación, más allá de la recolección abrumadora de datos cuantitativos, por lo que contiene también un enfoque cualitativo, lo que facilita un seguimiento en pequeña escala para explorar propuestas diferentes, posibilidades de ampliación, implicaciones programáticas de algunos resultados.

Las personas evaluadoras actúan como facilitadoras de procesos tendientes a la construcción y el reforzamiento de mayor autonomía, donde los actores funjan también como evaluadores (auto evaluación) dentro de movimientos educativos con impacto social. Cuando ya se tiene definido que se va a evaluar el paso siguiente es diseñar cómo se va a realizar la evaluación y es en esta Unidad IV donde se procede a llevar a cabo una evaluación buscando que sea lo más semejante a una evaluación real haciendo un ejercicio de Taller que logre ese objetivo, esto para lograr que la alumna o alumno se de cuenta de cuál es la dinámica que se vive desde el lugar del evaluado y del evaluador.

Al revisar a los distintos autores y autoras que se han abocado a construir un cuerpo teórico de la evaluación, las y los estudiantes podrán darse cuenta que esta área de trabajo resulta una veta casi inexplorada o muy poco abordada desde el Trabajo Social y que verdaderamente se requieren personas formadas en el tema pues los Proyectos Sociales al constituir la forma de ejecución de programas de gobierno siempre habrá la necesidad de evaluarlos para cerrar el ciclo.

También las organizaciones civiles apoyadas por gobiernos locales o por la cooperación internacional trabajan mediante proyectos para aportar fondos para el desarrollo de comunidades más desfavorecidas de países y regiones como es la por ejemplo, América Latina, y desafortunadamente mientras no cambie la situación de pobreza y marginación de amplios sectores de la población del mundo, será necesario que continúen enviando fondos económicos a través de Proyectos y se requerirá personal capacitado para su evaluación.

A través de este análisis queda claro que no hay una teoría única que permita realizar una evaluación científica, por lo cual requiere ampliar la gama de aspectos teóricos y metodológicos de modelos y tipos de evaluación. Finalmente, las teorías son conjeturas que

permiten apreciar hechos cuya sistematización y metodología son heterogéneas; también analizar aspectos indispensables para aproximarnos al conocimiento.

Por lo anterior, será necesario no sólo crear inquietudes y dudas, sino también **despertar la curiosidad** que casi siempre caracteriza a aquellas personas comprometidas con el mundo académico y, esperando que éste sea el caso, les conduzca a profundizar sobre temas o conceptos que abordan algunos pensadores, dependiendo de las necesidades y preferencias académicas individuales, pues encontrarán elementos fundamentales para su desempeño profesional cotidiano, además de que la Asignatura no termina cuando concluye el período de clases.

Vale aclarar que no se pretende formar expertas y expertos en Evaluación después un Curso, sino más bien presentar diversos autores para que alumnas y alumnos conozcan las diferentes opciones teóricas que, en un momento dado, puedan ser importantes para la evaluación de proyectos y modelos de intervención social. Así, también pensamos que una aspiración es lograr que las y los profesionistas en general piensen en la Sociedad como su principal objetivo, reto y compromiso, pues es en ella y con ella donde probarán sus conocimientos y la realización de sus estudios.

Objetivos generales

Que la estudiante y el estudiante de Trabajo Social se capacite en el desarrollo de técnicas y procedimientos metodológicos para la Evaluación del impacto de los Proyectos Sociales.

Reconozca que los proyectos sociales pueden abordar temas diversos y la característica común de esos proyectos es su intencionalidad, que consiste en mejorar la calidad de vida y bienestar social de las personas a las que están destinados.

Conozca aspectos teóricos propuestos por pensadores de diferentes corrientes de pensamiento y de cómo abordan la cuestión de evaluar los proyectos sociales, con el objeto de analizar las perspectivas de la propia sociedad.

Destacar la importancia y la relación que tiene esta materia con el Trabajo Social, dado que es plenamente justificada, pues el estudio de la Evaluación de Proyectos Sociales permite revisar las diferentes visiones sobre los fenómenos sociales y sus implicaciones.

Examinar lo social como fenómeno que cuenta con causas, desarrollo y desenlaces propios, y darse cuenta que en este ámbito no existe lo obvio, ni lo evidente puesto que cada persona, situación o hecho social tiene su especificidad y complejidad propia, por lo que resulta hasta imprudente atreverse a generalizar en esta esfera.

Perfil de egreso

En la medida que se realice una más adecuada formación de las y los futuros trabajadores sociales, se está contribuyendo no sólo al desarrollo de estos profesionales sino también, y en razón de su cualificación, al avance y éxito de los proyectos a ellos encomendados. De ahí que su formación constituya una estrategia fundamental para mejorar la calidad de la atención que de ellos reciban las personas de las entidades o instituciones donde ejecuten algún modelo de intervención social, sea por la vía de proyectos, programas, u otros.

Por tanto, al finalizar la presente asignatura, se espera que la o el estudiante conozca cómo, a lo largo del tiempo, diversos estudiosos, mujeres y hombres, han trabajado en la construcción y desarrollo de aspectos teórico - metodológicos de la Evaluación de Proyectos que faciliten el abordaje del tema desde sus distintas visiones traspasadas por su ideología, clase social, género y posicionamiento político.

Podrán identificar un conjunto de supuestos básicos y componentes de la evaluación que han sido abordados desde distintas ópticas por especialistas. Estarán capacitadas y capacitados para ubicar a los proyectos y su evaluación, en el contexto de las políticas públicas, considerando que a lo largo de la carrera han recibido formación e información como para que en un futuro puedan darse a la tarea de incidir desde el diseño, elaboración y ejecución de las políticas públicas y especialmente enfocado a la Política Social, pues cuentan con la teoría, conocimientos técnicos y capacidad específica, por su experiencia y acción directa con grupos y comunidades diversas.

Así también, serán aptas y aptos para decidir que tipo de modelo de evaluación resulta idónea para el tipo de proyecto que les soliciten evaluar, pues la asignatura esta orientada para que adquieran un acervo tal, que en un primer momento refuercen sus conocimientos sobre el orden lógico de los proyectos sociales y así pueden determinar si estos cuentan con las características que requiere el rigor metodológico de la evaluación.

Por último, adquirirán la experiencia para diseñar un proyecto de evaluación para alguna organización o entidad que así lo requiera, podrán en un momento dado, contar con los elementos que les permitan comenzar a delinear sus propios modelos de evaluación a partir

de sus conocimientos, experiencias y oportunidades, pues finalmente cuentan con un elemento del que muchas otras profesiones carecen, y es que su práctica cotidiana es realizada en contacto directo con los actores del México real, ese al que van orientados muchos programas y proyectos gubernamentales, pero desde el escritorio y no como las y los Trabajadores que cada día están inmersos en el.

Temario general

Unidad I Los proyectos sociales como objeto de evaluación

- A. Tipología de proyectos sociales.
- B. Elementos de los proyectos sociales.

Unidad II Aspectos Teóricos y Metodológicos de la Evaluación

- A. Supuestos básicos (axiológico, epistemológico, teleológico, político)
- B. Componentes de la evaluación
- C. El marco de la evaluación de proyectos sociales

Unidad Temática III Modelos y Tipos de Evaluación

- A. Modelos de Evaluación
- B. Tipos de Evaluación

Unidad IV Diseño Metodológico de un Proyecto de Evaluación

- A. Definición de diseño
- B. Antecedente y descripción del proyecto a evaluar
- C. Objetivos y objeto de Evaluación
- D. Diseño metodológico
- E. Definición de criterios
- F. Técnicas e instrumentos de recolección de información (entrevistas, observación, grupos focales)
- G. Diseño de muestra
- H. Plan de análisis
- I. Comunicación de resultados
- J. Esquema de informe final de Evaluación
- K. Evaluación de la Evaluación

Unidad I

Los proyectos sociales como objeto de evaluación

“Dibujar” un proyecto quiere decir concebir una idea clara de lo que buscamos y rodear a esa idea de detalles precisos que nos hablen de qué queremos, cómo lo queremos, cuándo lo queremos, o dónde deseamos que ese bien ocurra.

(CONAPO; 1999:15)

Introducción

Lo fundamental de un Proyecto es que propone una acción futura como intención, es decir, todo proyecto implica un diseño de anticipación de una acción deliberada, “un propósito de realizar algo y plan que se ha trazado para ello”, señala el Diccionario Grijalbo.

Un **proyecto** puede ser **asistencialista**, en cuanto tenga una orientación dirigida a resolver problemas sociales a partir de la ayuda externa en lugar de generar soluciones estructurales. Lo contrario a esta posición, serían los **proyectos de desarrollo** que constituyen una respuesta planificada para resolver un problema específico de una comunidad, con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida en lo económico, social o cultural (Cruz, A.; 2002:87), y una de las condiciones básicas para alcanzar el desarrollo es que los proyectos sean sustentables, esto es, que generen los recursos necesarios para mantenerse por largo tiempo.

A través de los **Proyectos Sociales** “se busca reorientar el crecimiento económico y la distribución de la renta que la producción capitalista genera, introduciendo reformas o modificaciones dentro del sistema mediante el ‘reajuste’ de sus ‘prioridades’ y ‘metas’, así como ‘redistribuyendo’ la renta, de modo tal que se logre la satisfacción de las necesidades humanas” (Manrique y Maguiña.;S/F:42), o bien, tratan de potenciar los recursos escasos recurriendo a formas de cooperación o asociaciones diversas. Otro aspecto esencial de los

Proyectos Sociales, es que se desarrollen sin fines de lucro, esto es, sin la búsqueda del beneficio económico privado.

Vale enfatizar que si los Proyectos Sociales se ejecutan de manera aislada tienen escasa oportunidad de producir los cambios que se hayan fijado en sus objetivos iniciales, por ello hemos de encuadrarlos en un contorno más extenso como es “la planificación del desarrollo económico nacional a través de las intervenciones del Estado” (Ander-Egg,E.;1991:XIII), pues tradicionalmente los proyectos eran ejecutados por el Estado como el único ente que los desarrollaba, ya fueran económicos, de obra civil, culturales y sociales; esto ha cambiado, pues a medida que se avanza en el perfeccionamiento de la democracia, la sociedad civil incrementa su participación precisamente por la vía de los Proyectos, entre otras formas.

Ahora bien, la enunciación de una propuesta de solución para un problema social está inserta inevitablemente en el esquema de poder, donde el juego de fuerzas políticas tienen capacidad configuradora, y los desafíos que esto conlleva no pueden ser tomados con ligereza ni con una actitud evasiva, pues pese a toda su complejidad y riesgo, es susceptible de un método sustentado en principios e incorporado a un manejo científico que tome en consideración la especificidad del terreno donde actúa.

Podemos ver así en qué medida una determinada solución apoya o cuestiona expectativas políticas determinadas, y anticiparnos a la reacción que su impacto provoque al interior de aquellas fuerzas actuantes en una sociedad concreta. Cualquiera que sea la solución que se adopte, tendrá un impacto a nivel político, con adherentes y detractores y, en consecuencia, toda aspiración a evadir tal problema resulta no sólo utópica sino impracticable.

Objetivos

- Conocer los diferentes tipos de proyectos sociales.
- Identificar los aspectos teóricos y metodológicos de los proyectos sociales.
- Reflexionar sobre la vinculación entre proyectos sociales y planificación.
- Revisar los elementos que conforman los proyectos sociales.

Temario

- A. Tipología de proyectos sociales.
- B. Elementos de los proyectos sociales.

Contexto de los Proyectos Sociales y la Planificación

Los antecedentes de la planificación del desarrollo en los países capitalistas subdesarrollados es un acontecimiento mayor que en otras áreas del planeta y prácticamente comienza su aplicación en 1951, cuando la India prepara su primer plan quinquenal (Guillén, A.; 1985:34)

En América Latina, “no obstante los intentos mexicanos del período cardenista y el plan quinquenal argentino de los tiempos de Perón, la idea de la planificación es aceptada, a nivel general, apenas en 1961, con la creación del programa de ‘ayuda’ norteamericano conocido como Alianza para el Progreso (ALPRO) (...misma que, para cumplir con sus objetivos, ‘sugería’) que se ejecuten, de acuerdo con los principios democráticos, programas nacionales de desarrollo económico, amplios y bien concebidos, encaminados a lograr un crecimiento autosuficiente (...) Infortunadamente, la ‘furia planificadora’ no se debió a un interés genuino por ordenar la actividad económica (...) sino que los planes (significaron) (...) la llave maestra para introducirse en las arcas de los Estados Unidos” (Guillén,A.;1985:34-39). En otras palabras, se tradujo en una condición para que los gobiernos latinoamericanos obtuvieran préstamos estadounidenses.

Cabrían en este momento algunas observaciones preliminares. Una primera observación concierne a la terminología y, naturalmente, por encima de la terminología, al sistema de conceptos que sostiene o cubre esta última. En cuanto al concepto de Planificación que en no pocas ocasiones se utiliza como sinónimo de Planeación, al respecto, la Real Academia de la Lengua Española nos dice que **Planificación** se refiere a “Acción y efecto de planificar; plan general metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”

En cuanto a **Planeación**, expresa una situación más específica y a menor escala como sería “hacer o forjar planes; ejemplo: trazar o formar el plan de una obra”, aunque haya autores que no coinciden con nuestra definición, como J. Faludi, para quien la Planeación “es la aplicación del método científico en el establecimiento de políticas” (1973). Como es frecuente en las ciencias sociales, todo está sujeto a debate y no es el objetivo de este trabajo discutir al respecto.

La planificación es una actividad tan cotidiana en nuestro tiempo que, si se preguntase ¿quiénes son los planificadores?, la respuesta nos llevaría, sin lugar a dudas, a una nueva pregunta: ¿quién no hace planes? Una de las características de la humanidad es su capacidad de planear, esto es, de decidir por sí mismos cómo quieren utilizar su tiempo y sus recursos para lograr lo que anhelan. Hoy más que nunca una parte de la humanidad calcula, percibe, esboza, ordena, prepara; en suma, está planificando.

De acuerdo con Pierre Massé, **Planificar** implica decidirse por la racionalidad y la intencionalidad en contra de los azares y las fatalidades. El concepto de racionalidad en la toma de decisiones ha sido tratado en las ciencias de la psicología, economía y sociología. De estos tratamientos, la planeación se ha beneficiado para desarrollar métodos aplicables en las organizaciones, ciudades y regiones (Massé,P.;1970:99).

Ander-Egg refiere que: “Planificación alude a un proceso de tipo global, que se formula en función de las demandas sociales y del programa de gobierno (o de la organización no gubernamental) que pretende satisfacer determinadas necesidades sociales a través de la realización de un plan. Y en cuanto que es proceso, es algo que siempre está en marcha, por tanto, la planificación es una actividad recurrente. No se puede planificar de una vez para siempre” (Ander-Egg; 1991:35).

Para abordar la planificación habrá de considerarse tres grandes temas: recursos, tiempo y proyecto, mismos que se desarrollarán a lo largo de este trabajo.

A. Tipología de los Proyectos Sociales.

Antecedentes

Como ya se señaló, en México y en la mayoría de los países de América Latina, la ejecución de proyectos correspondía básicamente al Estado, salvo contadas excepciones, como es el caso de las siguientes Asociaciones Civiles: Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL); el Centro de Estudios Educativos (CEE); el Centro de Estudios Ecuménicos (CEE); el Centro Operacional de Vivienda y Poblamiento (COPEVI), y el Centro Nacional de Comunicación Social (CENCOS) que, a través de sus acciones, aspiraban a contribuir con la sociedad en la resolución de problemas identificados como aquellos que habían dado origen a estas organizaciones.

Todas estas organizaciones que provienen de finales de los cincuentas o inicios de los sesentas, y tenían en común que un conjunto de personas organizadas se habían propuesto participar en aspectos que consideraban fundamentales para transformar su entorno y, desde su ámbito específico, hacían planteamientos a la sociedad y al Estado, lo cual no era muy usual.

Sin embargo, se dieron hechos sociales que plantearon cambios y una mayor participación de la sociedad organizada que se expresó de formas diversas dependiendo de la idiosincrasia, cultura y especificidad de cada país o región.

En América Latina, la década de los ochentas estuvo marcada por las revoluciones en Centro América, especialmente la revolución sandinista en Nicaragua, la de El Salvador, la guerra de guerrillas y el surgimiento de los movimientos sociales no violentos. En México, el sismo de 1985 se convirtió en un elemento detonador de la organización de la sociedad, pudo aglutinar a personas que antes habían tenido algún tipo de participación, o bien, a quienes por primera vez se unían alrededor de un hecho que parecía ajeno a cuestiones políticas o partidistas y que quizá, constituyó uno de los principales atractivos, cuando menos en sus inicios, pues prevalecía la idea de poder ver cristalizadas, por fin, las utopías de cambio social; años más tarde, se pretendería convertir los sueños en política de Estado.

Todavía en los ochenta, se veían muy “cercaños” los planteamientos de Thomas S. Kuhn, divulgados en su libro “La estructura de las revoluciones científicas”, donde habló de los paradigmas en el sentido de una nueva reflexión de las utopías, considerando que para que haya un paradigma se requiere una comunidad científica que publique sus hallazgos y los ponga en el debate. Cabe señalar que en esta época no había muchas posibilidades de debate paradigmático y, más bien, prevaleció el intercambio de experiencias.

Aunado a lo anterior, se pretendió que las organizaciones civiles fungieran como “puentes” entre el conocimiento científico y las clases populares por la vía de la Educación Popular, mediante sus técnicas y dinámicas que facilitaban esta opción.

Hasta esos momentos, en el ámbito del análisis social y en algunos sectores, su actividad estaba orientada por el marco teórico y el pensamiento marxista como fuente de inspiración.

En la década de los años noventa prevaleció la sospecha y la incertidumbre respecto al marco teórico. En América Latina surgió una búsqueda de nuevos referentes teóricos, sobre todo a partir de 1989 con la caída del muro de Berlín y luego con la caída de regímenes socialistas de Europa del Este y la derrota del sandinismo en nuestro Continente.

Los nuevos movimientos sociales trajeron distintas perspectivas teóricas, como el pensamiento teórico emancipador del movimiento de mujeres, por ejemplo, que reconfigura el debate conceptual y político. Resurgen sujetos sociales como los indios, las y los jóvenes, niñas y niños. Tales sujetos sociales evidencian la necesidad de reconfigurar los paradigmas tradicionales y las formas de intervención social.

Es en este contexto nacional e internacional que surgen las denominadas organizaciones no gubernamentales o de la sociedad civil, que construyen toda una cultura de plasmar los ideales y las utopías en **proyectos sociales** que, con el apoyo de la cooperación internacional, sobre todo europea, y en no pocos casos con fondos procedentes de donantes cristianos, se impulsó todo un movimiento organizado alrededor de las necesidades básicas y los problemas sociales más apremiantes.

Conviene señalar que esta larga relación de hechos en la presente introducción, se justifica porque en la actual década del siglo veintiuno, el contexto es diferente, pues algunos gobiernos locales, parte del federal y ciertas instituciones gubernamentales, han retomado diversas metodologías de intervención social provenientes de Asociaciones Civiles e, incluso, es posible encontrar que funcionarias o funcionarios públicos provienen de esta formación y han desarrollado su trabajo a través de proyectos sociales.

Pensamos que hoy, más que nunca, las propuestas de política pública se prueban y más adelante son llevadas a cabo mediante la ejecución de proyectos, bien sea por la vía gubernamental, por la de la sociedad civil o de manera conjunta, lo importante es abordar y resolver problemas sociales.

Marco Teórico de los Proyectos Sociales

Reiteramos: si los proyectos se ejecutan de manera aislada sin que sean insertados en un ámbito más amplio como un **programa** o **plan** y no llegan a convertirse en política pública, están condenados a convertirse en meros paliativos que no podrán resolver el problema que inicialmente se plantearon.

Hemos de recordar que en **los niveles operacionales de la Planificación**, el **Proyecto** constituye el componente más operativo dentro del esquema de la misma y constituye el eslabón final de dicho proceso que está conformado por: **Plan, Programa y Proyecto**.

En la economía capitalista, a la planificación se le ha denominado indicativa y en este marco se señala que: “El **Plan** desempeña un papel secundario. (Tiene un carácter más global). Tiene exclusivamente un papel orientador: es un soporte del mercado, no la base del sistema económico. Las decisiones económicas finales siguen siendo tomadas por los empresarios privados en función de sus intereses particulares” (Guillén,A.;1985:27).

“Un **Plan** hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e

instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos (Ander-Egg;1991:37).

Desde el punto de vista de la Administración central, el plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector como puede ser: económico, social o cultural. El mismo autor agrega que, si bien **un Plan** engloba programas y proyectos, no está compuesto sólo por un conjunto de programas y proyectos, porque su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios, como trazar el curso deseable del desarrollo nacional. Por ejemplo: en el plan nacional se indica la tasa de crecimiento de la economía que se desea alcanzar, el nivel de educación propuesto, etc.

Cohen y Franco añaden que: “Un **Plan** es la suma de programas que buscan objetivos comunes, ordena los objetivos generales y los desagrega en objetivos específicos, que van a constituir a su vez los objetivos generales de los programas. Determina el modelo de asignación de recursos resultante de la decisión política. El Plan escalona las acciones programáticas en una secuencia temporal acorde con la racionalidad técnica de las mismas y las prioridades de atención” (Cohen y Franco1997:36). Los responsables de la formulación de un Plan, por lo general pertenecen al sector público.

Un **Plan**, dice Tinbergen, economista holandés, es “un conjunto coherente de datos y cifras, indicadores del más conveniente curso de los acontecimientos” (Tinbergen,J.;1967:36). Un plan está constituido por un conjunto de programas, pues Programa es el conjunto coordinado de proyectos que se orientan a realizar los objetivos del Plan.

Un Programa, de acuerdo con Ander-Egg, “hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza” (Ander-Egg;1991:37). Muchas veces, la realización de un proyecto es requisito para la viabilidad de un Programa.

Cohen y Franco nos dicen que **Programa** “es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos. Establece las prioridades de la intervención, identifica y ordena los proyectos, define el marco institucional y asigna los recursos a utilizar. Las organizaciones

responsables de los programas son predominantemente públicas, pero existen también instituciones privadas que operan dentro de los lineamientos trazados por los órganos de planificación. El horizonte temporal de los programas es, en general, de uno a cinco años, aunque existen muchos que exceden largamente este período de vida. (...) Ejemplos: programa de la tercera edad, programa de construcción de escuelas, programa de salud materno infantil, otros” (Cohen y Franco;1997:86).

En no pocas ocasiones se tiende a utilizar como equivalentes **Proyecto y Programa** como si fueran lo mismo --aunque hay que reconocer que se afectan y se relacionan mutuamente--, sin embargo, **la diferencia entre ambos** no reside específicamente en los volúmenes o dimensiones implicados, pues sabemos que un proyecto exitoso cuando empieza a replicarse en diferentes instituciones se convierte en Programa. Por ejemplo, si se demuestra que un proyecto piloto sobre “una intervención social en prevención de embarazo adolescente” funciona, se recomienda que se reproduzca o repita en todos los Centros de una localidad, el proyecto se convierte en Programa.

Un Proyecto tiene un ciclo de vida que implica varios momentos: inicia a partir del **diagnóstico**, siguen la **preparación, ejecución** y concluye con la **evaluación**, aunque la evaluación es un elemento constante en todo el ciclo o proceso y, a su vez, constituye el punto de partida para una nueva planificación en mejores condiciones, iniciando un nuevo ciclo en la vida del proyecto. En cierta forma, toda actividad humana en mayor o menor medida necesita del diseño de proyectos.

De ahí que un Proyecto responde a una necesidad, una idea, un bosquejo que se pretende cristalizar, constituye también una apuesta política. En este sentido, un proyecto social implica una Utopía que, de acuerdo con Tomás Moro, significa “lo que no está en ningún lugar”, sin embargo, lo podemos recuperar como un ideal de sociedad y mientras lo alcanzamos, debe servirnos como “espejo” o inspiración para el momento presente. Vale la pena recordar que Tomás Moro en el año de 1516 en su libro “La Utopía” acuñó este término.

De ahí que, la ejecución de un Proyecto implique una cierta dosis de romanticismo respecto a las cuestiones sociales, así como de idealismo y de reto; al mismo tiempo constituye una

utopía capaz de convocar a un grupo determinado de personas para organizarse en la búsqueda de alcanzar un conjunto de propósitos con los que se identifican a partir de una base ideológica y conceptual.

El Consejo Nacional de Población señala: “un proyecto es un conjunto de ideas, anhelos e ilusiones que hablan de una meta, un fin o un bien deseado que imaginamos, que dibujamos en nuestra mente, que contemplamos a la distancia y que queremos alcanzar. Los proyectos responden a nuestro deseo de crecer, desarrollarnos y alcanzar una mejor calidad de vida personal, de pareja, familiar o social” (CONAPO;1999:15).

Los Proyectos Sociales aspiran a producir cambios en la realidad económica, social y cultural de los sectores más pobres y mejorar con ellos sus oportunidades y calidad de vida en la sociedad. Para Ezequiel Ander-Eg algunos pueden considerarse como indirectamente productivos, sobre todo los que se enmarcan en la política social: educación, vivienda, salud, seguridad social, familia, los de atención a minorías y grupos especiales, entre otros.

El concepto **Proyecto** depende desde dónde y quién lo define, de ahí que haya múltiples acepciones para referirse a él: para la Organización de Naciones Unidas, **Proyecto** es un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo dados (Cartel de la ONU, 1998).

Para el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), **Proyecto** es “el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Esto implica, desde el punto de vista económico proponer la producción de algún bien o la prestación de algún servicio, con el empleo de una cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica o social. Como plan de acción, el proyecto supone también la indicación de los medios necesarios para su realización y la adecuación de esos medios a los resultados que se persiguen. El análisis de estas cuestiones se hace en los proyectos no sólo del punto de vista económico sino también técnico y financiero, administrativo e institucional” (ILPES;1973:12-13).

Ejemplos: un curso para personas de la tercera edad, puede ser un Proyecto dentro de un Programa destinado a ese sector de la población. También la construcción de una escuela es

un Proyecto dentro de un Programa de construcción de edificios escolares. La diferencia entre programa y proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad y el programa está constituido por una constelación de proyectos.

B. Elementos de los proyectos sociales

El “dibujo” minucioso de un Proyecto requiere identificar qué recursos necesitamos, qué vías tendremos que transitar para aproximarnos al objetivo anhelado, qué pasos tendremos que dar, en qué orden y cuánto tiempo necesitaremos para conseguir nuestro objetivo (CONAPO;1999:16).

Hay múltiples formas de elaborar un Proyecto Social. En este libro se pretende dar cierta homogeneidad a la forma de presentar los proyectos, para que al momento de evaluar se cuente con los elementos necesarios. Todo Proyecto contiene un orden lógico, en este caso hemos **utilizado como base, y modificado** de acuerdo con mi experiencia como Evaluadora de Proyectos, “La baraja de la Planificación”, material didáctico creado por el Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, A. C., en la que se toman en cuenta los siguientes elementos

1. **Diagnóstico.** ¿Cuál y cómo es el problema en que vamos a trabajar? Por tratarse de proyectos sociales se enfocará a problemas relativos con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, como puede ser por ejemplo la falta de agua como el problema central y, a partir de ahí, la comunidad analizará ¿cuántas tomas de agua hay?, ¿qué problemas surgen alrededor de éste?, etc. La propia comunidad tiene su diagnóstico, aún sin tener una metodología de elaboración, sino a partir de su propia experiencia.
2. **Objetivo.** ¿Qué queremos lograr? Siguiendo el ejemplo, sería “vamos a conseguir agua para toda la comunidad”. Se enfocaría a lo **cualitativo**. El sueño, la Utopía más ambiciosa o menos pero, al fin y al cabo, lo que deseamos para esa comunidad.

3. Metas. Frecuentemente se definen como el resultado de corto plazo (un año) a lograr mediante el desempeño eficaz de un conjunto de actividades. Se trata de los resultados esperados o logros a corto plazo que nos proponemos para alcanzar nuestro objetivo: llevar a cabo reuniones comunitarias para informar sobre el problema; organizarse: conseguir 300 firmas de la Comunidad para llevarlas a las autoridades municipales, delegacionales, u otras. Fijar el número de tomas de agua que acuerden. En este punto se trataría lo **cuantitativo**.

Este apartado tiene relación con los Productos esperados y pueden ser Tangibles o Intangibles; un ejemplo de los tangibles: un diagnóstico; la incidencia directa en 75 mujeres; la elaboración de recomendaciones de política penitenciaria y post-penitenciaria con perspectiva de género, etc. En cuanto a Productos Intangibles, algunos ejemplos: apoyo a la cultura de la tolerancia; apoyo a la equidad entre los géneros; desarrollo de la autoestima, etc.

4. Indicadores de evaluación del proyecto. Es importante tener presente que se requiere contar con este elemento, pues se trata de los instrumentos que permiten medir la progresión hacia las metas propuestas. "(...) Tan importante como las metas son los indicadores (...) pues ellos permiten realizar una evaluación adecuada (...) si los indicadores no se establecen durante la fase de diseño del proyecto, habrá que reconstruirlos posteriormente en la evaluación, probablemente con menos fiabilidad" (Ander-Egg;1990:35). En otro capítulo se especifica más sobre los Indicadores.

5. Análisis de Recursos y Obstáculos. ¿Con qué contamos? En este apartado se describen los **recursos sociales tangibles (INMUJERES,2004) del grupo u organización** ejecutora del Proyecto y se refiere al conjunto de activos fijos y circulantes propiedad de la misma, tales como locales, mobiliario, materias primas, equipo, recursos monetarios, etc., que serán aportados al Proyecto. Deberá estimarse su costo y fijar su contribución al Proyecto en términos de valores monetarios.

Además, habrá que considerar diversos **tipos de recursos:** humanos, materiales y financieros. **Recursos Humanos:** en este rubro aparecen voces de quienes se oponen a que en esta clasificación se incluya a las personas como si fueran un

recurso similar a los materiales y financieros. Pensamos que de ninguna manera se pretende una valoración descalificadora de quienes se darán a la tarea de ejecutar el Proyecto, más bien, tendría que darse un análisis alrededor de cómo ubicarlos dentro del marco de las clases sociales, aunque pensamos que no es este el espacio para el mismo, por tanto, lo planteamos como un debate inconcluso, o cuando menos pendiente.

Volviendo al tema, es importante elaborar el perfil de puestos en función de las necesidades del Proyecto y, con esta base, buscar personas que cuenten con tales características y se comprometan con el mismo. Es importante tomar en cuenta sus capacidades, habilidades y funciones, si se trata de una médica, un plomero, una abogada, arquitecto, etc.

Así también, considerar **Recursos Materiales** que viabilizan la realización del Proyecto. Este plano constituye la base material, como son: local, mesas, sillas, automóviles, computadoras y todo lo necesario para alcanzar el objetivo.

Recursos Financieros: Se lleva a cabo una valoración de los fondos que se pueden obtener, señalando las distintas fuentes con que se podría contar. En esta sección se debe incluir un **Presupuesto** y en él, además de presentar el análisis y cálculo de los costos del Proyecto, ha de especificarse cómo se desglosará cada uno de los rubros, enunciando el personal necesario, su salario con aguinaldo (si el proyecto dura más de 6 meses), renta del local, luz, agua, mantenimiento y otros. Materiales: didácticos, fotográfico, papelería, equipo, gastos de funcionamiento, etc., todo ello expresado en términos monetarios.

Cabe una aclaración, dentro de no pocas organizaciones de la sociedad civil, y hasta en espacios de gobierno, se ha convertido en una costumbre volver la mirada hacia el financiamiento externo, sobre todo en búsqueda de donaciones, con lo cual se presenta el riesgo de convertirse en dependientes y subordinados de los recursos externos más que de los propios esfuerzos. La pregunta sería ¿cómo alcanzar procesos de desarrollo local y comunitarios, que sin repudiar los apoyos externos, no reproduzcan la “mendicidad social”, ni la dependencia económica del exterior?

La clave está en lograr la articulación entre los recursos y esfuerzos propios por un lado, y el apoyo técnico y financiero externo por el otro, de tal forma que se incrementen las posibilidades de mayor control y autonomía de desarrollo. La comunidad puede aportar trabajo, ideas, espacios comunitarios, recursos económicos mínimos (agua, comida, luz), experiencia, etc. Esto podría apoyar para evitar la dependencia social y hasta mental que se genera en los espacios de mayor pobreza.

Por otra parte, la gran mayoría de Agencias o Gobiernos locales o externos que financian proyectos solicitan los presupuestos bajo el siguiente formato, mismo que puede variar de acuerdo con la institución financiadora. A continuación un ejemplo:

Formato de presupuesto de un proyecto social

Concepto	Costo Total por Rubro	Aportación de la Organización	Aportación de Otras Instancias	Monto Solicitado a la Financiadora "X"
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Honorarios profesionales, honorarios asimilados a salarios y sueldos				
Papelería, artículos de oficina, consumibles de equipo de cómputo y fotocopiado				
Mobiliario y equipo de oficina				
Arrendamiento de local				
GASTOS SUSTANTIVOS				
Talleres, foros, eventos				
Material fotográfico				
Material didáctico				
Mantenimiento de equipo de transporte				
Difusión				
Viáticos (alimentación, hospedaje y transportación)				
TOTAL				

Fuente: Tomado en parte y modificado del Formato de INMUJERES, D. F. (2004)

También habrá que señalar obstáculos, como falta de tiempo para asistir a reuniones, impuntualidad, falta de difusión y otros que se vayan detectando.

- 6. Actividades.** Son las acciones concretas identificadas y seleccionadas para lograr metas. ¿Qué acciones vamos a realizar? Por ejemplo: hacer y repartir volantes informativos donde se cuestione cuál es la razón por la que la comunidad se encuentra en esas condiciones, ¿por qué no tenemos agua? Presentar a la comunidad un sociodrama del problema. Convocar a la comunidad a realizar una visita colectiva ante las autoridades para exponer la situación y otras propuestas que provengan de las personas afectadas.
- 7. Responsables.** ¿Quiénes van a hacerse cargo de que se cumplan las actividades? Resulta interesante la propuesta de que primero se determinen las **actividades** y después las personas responsables, pues de esta forma se conforma un cierto perfil del puesto, pues una persona muy conocida por los vecinos muy bien puede ser escuchada al lanzar una convocatoria-invitación; aquéllos que sepan redactar pueden dedicarse a elaborar un documento y así en otros casos, tratando en todo momento de aprovechar las capacidades y habilidades de cada integrante. Más adelante se aborda lo relativo al trabajo en equipo, pues un Proyecto no es posible de ejecutarse sin un equipo.
- 8. Tiempo.** ¿Qué plazo de tiempo fijamos para cada etapa? Los volantes estarán listos la primera semana; el sociodrama se presentará dentro de dos semanas; las firmas estarán listas en 3 semanas. Esto vendría a convertirse en un cronograma o carta de Gantt, como veremos más adelante.
- 9. Ejecución.** Tiene relación con la anterior, pues trata sobre el tiempo en el que se da cumplimiento a una actividad y se plasma gráficamente, esto es, planificar la ejecución a través de programar los tiempos mediante un **Cronograma o Carta de Gantt**, que “consiste en una matriz de doble entrada en la que se anotan, en las líneas, las distintas actividades que componen un Proyecto y en las columnas, el tiempo durante el cual se desarrollarán esas actividades. Una barra horizontal frente a cada actividad representa el período de duración de la misma. La longitud de la barra indica las

unidades de tiempo, señalando la fecha de inicio y la fecha de terminación de la actividad (...)" (Ander-Egg,E y Aguilar,María;1990:45).

En el gráfico se establece la lista de actividades ordenadas, para señalar cómo se desea que sean ejecutadas o realizadas; se construye una barra donde se calcule el mínimo y el máximo posible de tiempo para cada acción; luego se elabora el gráfico señalando inicio y conclusión del Proyecto: 6 meses, un año, etc.

En esta fase también se organizan los recursos tanto humanos, materiales y financieros. Se desarrolla el Plan de Acción a través de la ejecución de actividades o realización del Proyecto mediante el seguimiento del desarrollo de actividades como: volantes, sociodrama o representación del problema, reuniones con autoridades, otros.

10 .- Productos. Son la expresión específica de los resultados que se espera obtener de una acción a realizar; son tangibles y resultado inmediato de la realización de actividades. Ejemplos: un Diagnóstico; un Manual; 15 promotoras de salud preparadas para el trabajo comunitario, etc.

11.- Evaluación. ¿Qué hicimos? ¿Qué logros y qué fallas hubo? ¿Qué obtuvimos? Aunque la Evaluación aparezca al final, se trata de un proceso permanente en diferentes momentos del Proyecto. Aquí se evalúa también el proceso de ejecución y los resultados obtenidos contrastándolos con los objetivos y metas: "la comunidad colaboró mucho; fue más tiempo del que se dijo; los volantes no fueron claves; ya contamos con 100 tomas de agua", y otros.

Todo proyecto social necesariamente tendría que contener los puntos anteriores. Un elemento sin el cual no se podría ejecutar Proyecto Social alguno, es precisamente el equipo de trabajo, lo cual por lo general implica delegar responsabilidades, asignar tareas, atravesado todo esto por diferencias ideológicas, malos entendidos, surgimiento de amores y odios, etc. Y, de acuerdo con la técnica del Grupo Operativo, grupo es sinónimo de conflicto. De ahí la importancia de reconocer la dinámica de trabajar en equipo.

Trabajo en equipo

Un Proyecto Social sólo puede ejecutarse de manera colectiva, esto lo hemos enfatizado una y otra vez, sin embargo, es sólo a través de un equipo de trabajo que puede concretarse su ejecución, sea en una Organización pública o privada. Esto implica establecer un conjunto de relaciones sociales que le permiten al grupo o equipo avanzar en la realización de su Proyecto. Se trata de una situación compleja que, por un lado, se refiere a las relaciones internas de carácter grupal, su estructura organizativa, las formas de división del trabajo, las jerarquías, los procedimientos e instancias para la toma de decisiones, etc. En la evaluación de un Proyecto Social esto tiene que observarse, pues será fundamental para poder alcanzar los objetivos que se pretenden; de ahí la importancia de contemplar este aspecto.

¿Qué es un equipo de trabajo? Según la Real Academia de la Lengua es un “grupo de personas, profesionales científicas, organizadas para una investigación o servicio determinado.” (Definición elitista, sólo profesionales y científicas/científicos).

Etimológicamente la palabra “equipo” se deriva del escandinavo SKIP, término que significa barco, y del francés EQUIPAGE, palabra con que se designa la tripulación; así, se puede traducir como personas organizadas para el trabajo de navegación.

De acuerdo con Ander-Egg. E y Aguilar, María José, un **equipo de trabajo** se conforma por “...un conjunto de personas que tienen un alto nivel de organización operativa de cara al logro de determinados objetivos y a la realización de actividades, que trabajan en un clima de respeto y confianza mutua altamente satisfactorio.” (Ander-Egg y Aguilar;s/f:3). Se recomienda que el grupo se integre por un mínimo de 5 personas y un máximo de 9.

a) Organización. Aclaremos: **No es lo mismo trabajar juntos o juntas que trabajar en equipo.** Todas y todos hemos vivido y conocido algunas técnicas poco exitosas, entre otras:

b) Entre todas y todos hacemos todo. Todas y todos consultan el mismo tema en el mismo libro; todas y todos entrevistan a la misma persona; solicitan juntas y juntos el permiso en alguna instancia gubernamental; tratan de redactar el mismo párrafo en la misma máquina y pasan en limpio el informe del Proyecto.

Lo positivo de esta técnica es que tratan de involucrarse en el Proyecto de manera conjunta pero, hace perder mucho tiempo, a veces no se sabe por dónde empezar, pueden tender a dispersarse, estorbarse y se tiene la sensación de que cada quien cumplió su parte y tal vez se divirtió (o se peleó). Algo fundamental es que a partir de la experiencia y conociendo las capacidades del Equipo se debe **aprender a delegar funciones**.

c) Cada quien su parte. Es una técnica más elaborada, sólo que con la aplicación de la misma se tiende a disminuir el tiempo de reuniones. Posiblemente se reúnan para planear el trabajo, repartir tareas y darle la presentación final. En ocasiones, el problema es que al terminar no lograron integrar el trabajo y cada quien presenta “su” parte y desconoce totalmente lo que hicieron los demás, por ello, no pocas veces quedan 5 trabajos desintegrados en lugar de uno sólo, y a veces ni siquiera llegan a unificar la estructura del trabajo.

Otro problema que puede presentarse, es que el día de la exposición, taller o evento, falta alguna persona integrante y nadie conoce su tema por lo que el trabajo total no se entiende y el grupo queda exhibido como desarticulado, además en su exposición esto se nota y, por tanto, no se alcanzan los resultados esperados.

La gran ventaja del trabajo en equipo es que hay posibilidades de consultarse entre sí y desarrollar la solidaridad y el apoyo entre compañeras y compañeros.

Algunas ideas para trabajar en equipo.

(Éstas fueron tomadas y adaptadas de “La Jornada” junio 9 de 1999. Suplemento del sábado). Aún cuando estas ideas están enfocadas para la realización de un trabajo escolar, consideramos que la metodología presenta de manera sencilla las bases para desarrollar una forma de planeación de trabajo en equipo en la ejecución de un Proyecto Social.

1. **Planear.** Si sabemos de dónde partimos y a dónde queremos llegar, es más fácil encontrar el camino.
2. **Primera sesión.** ¿Qué vamos a hacer, cuándo y en dónde?
3. **Trabajo individual.** Cada quien busca información general para tener más idea de los temas y su extensión.
4. **Segunda sesión.** ¿Cuántos y cuáles temas? ¿Con qué extensión? ¿Quién y cómo los desarrolla?
5. **Trabajo individual.** Con base en la distribución anterior, cada quien desarrolla su parte en borrador.
6. **Tercera sesión.** Revisión y corrección del material aportado por cada persona. Organización del trabajo para pasar en limpio.
7. **Entrega del trabajo.** Nombrando un responsable de llevarlo.
8. **Festejo.** Por el éxito obtenido.

d) Coordinación.

El trabajo en equipo no puede darse con una dirección autocrática y tampoco sin que alguien tenga la responsabilidad de coordinación, dirección o liderazgo, aunque habrá que reconocer que **la líder no es una persona, sino la misión o tarea del grupo.** Misión entendida como la declaración explícita de la razón de ser del grupo, esto es, la definición de los problemas sociales en los que se desea trabajar. La coordinadora o coordinador será encargada de citar al grupo, recordar las citas, preguntar si hay problemas para avanzar o encontrar materiales, etc.

También habrá que aprender a aprovechar las diferencias, si alguien es muy ordenada u ordenado, puede dedicarse a sistematizar los documentos entregados; si hay quien esté capacitado para trabajar en la computadora, se le asignará esta actividad. Así, muchas veces el conocer las características de cada persona pueden facilitar el avance del grupo pues esto da una cierta complementariedad.

e) **Aprovechar conflictos y diferencias.** Desacuerdos y conflictos son normales, a veces se tiende a defender sus ideas con vehemencia y eso es saludable, siempre y cuando no se pierda la tolerancia y el respeto.

f). **Roles de las y los participantes.** Adaptado del suplemento de “La Jornada”, señalado anteriormente.

Cada grupo tiene su propia dinámica y forma de operar, y algunas actitudes que se repiten son las siguientes:

- **Los que viajan de caballito.** Compañeras y compañeros que evitan ser el que cargue con la responsabilidad, son como zopilotes que planean, planean y planean, pero nunca aterrizan. Se dejan cargar de caballito por quien se deje.
- **La generala o el führer.** Son aquellas y aquellos que se apropian del micro poder y quieren decidir qué, cómo y quién va a hacer las cosas, y a veces sólo quieren dirigir y no trabajan.
- **Las aguerridas y los aguerridos.** Son las personas que están dispuestas en todo momento a trabajar, el problema es que a veces se les queda todo el trabajo y hasta se abusa de ellas. La ventaja es que son las que más aprenden.
- **Yo sí, sólo díganme qué hago.** Trabajan bien, sólo que no tienen iniciativa y hay que decirles exactamente lo que tienen que hacer; si quisieran, podrían aportar mucho más al grupo.
- **Me vale.** Les da lo mismo si los invitan o no, si los dan de baja del equipo o si se enojan con ellas o ellos. Desesperan a muchos y hacen sentir culpables a otros que quieren “salvarlos” y, a veces, contra la voluntad de todas y todos no falta quien los incluya en la lista del equipo y obtienen el mismo beneficio que las personas que sí trabajaron, sin haber participado en igualdad de condiciones.

- **Vividor o vividora.** Quizá trabajó mucho o poco. Si el trabajo es malo, es porque no le hicieron caso a sus opiniones y si el trabajo es bueno, es gracias a sus sugerencias y dedicación. El equipo no apoyo tanto, en realidad fue el trabajo de el o ella pues se considera el sabio o la sabia del grupo. Esto genera una sensación de frustración en el resto del equipo.
- **Fusil o salteador de caminos.** Aquellos o aquellas que no se toman la molestia más que de copiar o transcribir lo que otra u otro hizo, pero poniéndole su nombre. O bien, se aparecen en el último momento haciendo alarde de que trabajaron todo el tiempo.

g). Normas para los asistentes a una reunión de equipo.

- Ser puntual
- Escuchar sin interrumpir
- Escuchar con simpatía
- Empatizar con quien habla
- Reflexionar antes de hablar
- Hablar cuando se tiene algo interesante que decir
- Ser breve
- Evitar los adjetivos
- Proponer antes de criticar
- Tomar responsabilidades de acción (comprometerse)

Es importante reconocer que **el trabajo individual enriquece y acelera el trabajo del equipo**, aunque en ocasiones algunas personas integrantes restringen sus intervenciones o aportaciones, por temor a que les consideren protagónicas o protagónicos y hasta puede llegar a suceder que el trabajo individual se “desdibuje” o desvanezca deliberadamente en el marco grupal.

Referencias bibliográficas.

- Ander-Egg, Ezequiel y
Aguilar, María José CÓMO ELABORAR UN PROYECTO. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Editorial El Ateneo. México. 1990.
- Ander-Egg, Ezequiel y
Aguilar María José “El trabajo en equipo”. Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas. Argentina. Sin Fecha. Folleto.
- Ander-Egg, Ezequiel INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN. Siglo XXI DE ESPAÑA EDITORES. Madrid. 1991
- CONAPO PLANIFICACIÓN. Cuadernos de Población. Consejo Nacional de Población. México. 1999.
- Cruz Castellanos
Alfredo ELABOREMOS Y EVALUEMOS PROYECTOS. Editorial SAQIL TZIJ. Guatemala. 2002.
- Elizondo, Jorge ALGUNOS ENFOQUES DE PLANEACIÓN. Instituto de Ingeniería, UNAM. 1984.
- Faludi, A. (1973) PLANNING THEORY. Citado por Elizondo, Jorge. ALGUNOS ENFOQUES DE LA PLANEACIÓN. Instituto de Ingeniería. UNAM. 1984.
- Friedmann, J. THE FUTURE OF COMPREHENSIVE URBAN PLANNING. Public Administration Review. 1971. Citado por Elizondo Jorge. Op. Cit.
- Guillén Romo,
Arturo PLANIFICACIÓN A LA MEXICANA. Editorial Nuestro Tiempo. México. 1985.
- ILPES Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS. México. 1979.
- Kuhn, Thomas S. LA ESTRUCTURA DE LAS REVOLUCIONES CIENTÍFICAS. FCE. México. 1982.
- Manrique Castro,
Manuel
Magriña Larco,

- Aleandrino EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. Del pretexto a la intervención profesional contextuada. Área de Investigación del Centro Latinoamericano de Trabajo Social. Sin Fecha.
- Massé, Pierre EL PLAN O EL ANTIAZAR. Editorial Labor. Barcelona. 1970.
- Moro, Tomás UTOPIA. 1ª. Publicación 1516. 1ª. Publicación en español 1637. Colección "Sepan Cuántos" Número 282. Editorial Porrúa. México. 1975.
- Palladino, Enrique CÓMO DISEÑAR Y ELABORAR PROYECTOS. Elaboración-Planificación – Evaluación. Espacio Editorial. Buenos Aires. 1999.
- Tinbergen, Jan PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO. Editorial Mc Graw Hill Book Company. Madrid. 1967.

Referencia hemerográfica:

Periódico "La Jornada" junio 9 de 1999. Suplemento del sábado.

Documentos:

Instituto de las Mujeres del Distrito Federal. Formato de Proyecto del Programa Coinversión Social del Distrito Federal. 2004.

Unidad II

Aspectos Teóricos y Metodológicos de la Evaluación

“Si planificar es introducir organización y racionalidad en la acción para el logro de objetivos y metas, la evaluación es una manera de verificar esa racionalidad, midiendo el cumplimiento de los objetivos y metas.”

Carol Weiss (2004)

Introducción

Todo en nuestra vida está sujeto a ser evaluado trátase de la persona que está detrás de una ventanilla, un guión cinematográfico, el desempeño de la profesora de preescolar y otros; el hilo conductor que une estas diferentes evaluaciones es que se juzga el valor o los méritos de quienes desempeñan esas tareas.

De una forma sistemática y con herramientas especializadas se evalúa con cierta periodicidad un programa de gobierno sobre salud pública, vivienda, desarrollo económico o un proyecto de organización de la sociedad civil sobre promoción de los Derechos Humanos, la formación de Monitores Ciudadanos, etc. Finalmente, los proyectos y programas mencionados coinciden o tienen en común que pretenden incidir en elevar la calidad de vida y lograr que sea más satisfactoria para las personas a las que están destinados los mismos.

Existen diversas definiciones del concepto evaluación; uno de ellos señala que se trata de “...un proceso programado de recolección de información que al ser analizada permite el aprendizaje sistemático de las organizaciones y la toma de decisiones tácticas y estratégicas...” (Barreiro y Alemany; 1997:120).

Así, en el proceso de evaluación se trata de que, al finalizar todo el Proyecto o una fase del mismo, se comparen los objetivos y estrategias planteadas inicialmente con los resultados alcanzados; para ello, se diseña una forma de examinar con periodicidad el rumbo, tiempos, pasos e instrumentos, para hacer las transformaciones necesarias.

Objetivos

- Conocer los fundamentos teóricos que permitan comprender los supuestos básicos de la Evaluación.
- Identificar los componentes de la Evaluación.
- Proporcionar los elementos teóricos y metodológicos básicos que permitan comprender las políticas públicas y sociales en el marco de la evaluación de proyectos sociales.

Temario

- A. Supuestos básicos (axiológico, epistemológico, teleológico, político)
- B. Componentes de la evaluación
 1. Definición del objeto de evaluación
 2. Categorías
 3. Criterios
 4. Indicadores
 5. Parámetros
 6. Variables
 7. Valoración de la información
 8. Fuentes de información
- C. El marco de la evaluación de proyectos sociales
 9. Políticas Públicas
 10. Política Social

A. Supuestos básicos (axiológico, epistemológico, teleológico, político)

Si partimos de que Evaluar implica examinar los resultados de un ejercicio o propósito, la Evaluación de un proyecto consiste en analizar las acciones propuestas en el mismo, a la luz de un conjunto de criterios determinados. Entonces, ese análisis estará dirigido a verificar la viabilidad de estas acciones y a comparar los resultados del Proyecto (sus productos y sus efectos) con los recursos necesarios para alcanzarlos. De ahí que para llevar a cabo el ejercicio de la Evaluación se requiere cumplir con ciertos supuestos básicos:

Supuesto axiológico. El vocablo axiología es usado en ocasiones como equivalente a “Teoría de los valores” (incluyendo los llamados valores negativos). Se usa particularmente en relación con **valores éticos**.

De acuerdo con Edgard A. Suchman, un postulado o precondition de cualquier Evaluación, es la presencia de cierta actividad cuyos objetivos o propósito tengan algún tipo de valor. Define el valor como “cualquier aspecto de una situación, actividad u objetos que tenga un interés particular, como ser bueno, malo, deseable, indeseable o cosas por el estilo.” (Stufflebeam, D.et.al; 1995:112-114). Incluso, Suchman definía a la Evaluación como un “proceso de emitir juicios de valor”, por ello señalaba que el proceso evaluativo requería de un método científico, pues la naturaleza de la Evaluación determinará el tipo de valoración que se debe utilizar.

Los valores, consecuentemente, pueden estar contruidos como formas de constituir la actividad humana fundada en principios que establecen tanto las metas como el perfeccionamiento de los proyectos o programas, así como el medio de alcanzar esas metas.

Suchman consideraba que “**el proceso evaluativo parte de, y regresa a, la formación de valores**” conformando un ciclo que se repite, y presenta el siguiente esquema:

El Proceso Evaluativo de Suchman

(Stufflebeam, D.et.al; 1995:115 Adaptado por CGV)

- 1) Formación del valor
- 2) Elección de la meta (objetivos)
- 3) Valoración de la meta (criterios)
- 4) Identificación de las actividades que conduzcan a la meta (planificación del Proyecto)
- 5) Operar con las actividades que conduzcan a la meta (funcionamiento del Proyecto)
- 6) Valorar el efecto de esta operación (evaluación del Proyecto)
- 7) **Vuelve al punto 1 y se repite el proceso**

El concepto de Suchman acerca del movimiento cíclico del proceso evaluativo enfatiza la fuerte interrelación existente entre la Evaluación y la naturaleza, basado en el valor de la

planificación y la operación del Proyecto. Como resultado, siempre existe la posibilidad de conflicto de valores entre el administrador del Proyecto y el evaluador. Finalmente, a partir de la Evaluación, se expresa un juicio acerca de si las actividades realizadas para conseguir la meta han resultado útiles. El acto de juzgar devuelve las actividades a la formación del valor.

Suchman (Stufflebeam, D.et.al; 1995:117) clasificó las presuposiciones de una Evaluación en dos clases: presuposiciones de valor y presuposiciones de validez. Las primeras pertenecen al sistema de creencias que determinan qué es “bueno” para una sociedad o para una parte de la sociedad. Por ejemplo, un proyecto de salud dental puede ser benéfico para una parte de la población, pero muy mal considerado para el dentista del lugar. La pregunta a la que debe responder la persona evaluadora antes de investigar el Proyecto es: ¿qué se considera un éxito, y desde el punto de vista de quién?

Siguiendo con Suchman, las presuposiciones de validez están relacionadas específicamente con los objetivos del Proyecto. Estas presuposiciones, por ejemplo, son la base de la opinión de los educadores respecto a que los primeros programas elementales deben estar en concordancia con las prácticas del hogar de cada niño. Suchman insistía en que las respuestas a todas las preguntas sobre la validez no podían plantearse antes del inicio de un Proyecto. Entonces, la tarea de la persona evaluadora consiste en demostrar o refutar el significado de estas presuposiciones. (Stufflebeam, D.et.al.; 1995:117-119).

En conclusión, los valores desempeñan un amplio papel en la determinación de los objetivos de los proyectos sociales, y que el proceso evaluativo que presenta consecuencias deseadas e inesperadas de estos proyectos debe presentar valores sociales.

Finalmente, Evaluar implica que la persona evaluadora atribuye un valor a un determinado objeto y, por tanto, emite un juicio de valor. Todo lo anterior lleva a reflexionar que hemos de reconocer “la existencia de sistemas valorativos más o menos estructurados (el substrato axiológico de las ideologías), pues sería al interior de ellos que los resultados de una determinada evaluación alcanzan su plena significación, o, por el contrario, se muestran inconsistentes o se niegan a sí mismos (...) Podríamos aún preguntarnos si cabe aspirar a valoraciones donde los patrones valorativos de distintos grupos coincidan, sea porque tengan una base consensual, sea por la objetividad metodológica con que se les ha construido.”

Si partimos de que la **Axiología** es una teoría filosófica de los valores: éticos, religiosos, estéticos, etc. y tiene relación con la Evaluación en el sentido de que “(...) la segunda tarea de una teoría del valor es la evaluación reflexiva de objetos de valor. No sólo *sentimos* el valor de objetos, sino que evaluamos estos objetos (...) Si nuestro problema fuese el de una determinación de la validez de objetos y recesos de conocimiento, lo mejor sería describirlo como un problema lógico o epistemológico.” (Ferrater Mora, J.;1981).

Supuesto Epistemológico. (Epistemología y “gnoseología” son considerados frecuentemente como sinónimos; en ambos casos, se trata de “Teoría del conocimiento”, expresión que se usa asimismo en vez de cualquiera de las dos anteriores.). Para Ferrater Mora (1981), el término epistemológico es demasiado estrecho para incluir el problema de la evaluación de valores; podemos, pues, usar un término especial para definir el problema tal como aquí se presenta. Señala que: “Por analogía con el término epistemología hemos forjado el término axiología, y podemos desde ahora hablar de la relación entre el punto de vista axiológico y el psicológico.”

En este sentido, la Evaluación tiene relación con el conocimiento, pues está tratando de dilucidar problemas relativos al resultado de una acción humana desde un ámbito científico. Crecientemente, y en gran medida por influencia de la literatura filosófica anglosajona, se ha usado “epistemología” prácticamente en casi todos los casos, de ahí que se considere que la Evaluación de proyectos sociales tiene una cierta vinculación con este concepto.

Supuesto Teleológico (Juicio). El Diccionario Larousse se refiere a este vocablo como “Doctrina, opuesta al mecanicismo, que afirma la existencia de causas finales determinantes que explican los fenómenos naturales.”

Sobre este concepto, Ferrater Mora (1981) indica que en la “crítica del juicio teleológico” que forma la segunda parte de la *Crítica del Juicio*, Kant se propone tender un puente entre las argumentaciones de tipo mecánico-causal, propias de la ciencia de la Naturaleza y las

consideraciones éticas, en las que ejerce un papel fundamental la noción de libertad de la voluntad.

A este efecto Kant “somete a análisis la noción de ‘finalidad’, o noción de ‘propósito’, con el fin de descubrir el principio del juicio teleológico de la Naturaleza en general en tanto que sistema de propósitos, y sobre todo con el fin de llegar al conocimiento (...). La afirmación de tal propósito final (...); significa que podemos tomar un punto de vista (...)” El juicio teleológico, según Kant, un juicio reflexivo, en el cual pueden formularse proposiciones que implican finalidad y propósito.

Político. En el marco de la viabilidad política, la Evaluación se debe planear y orientar de manera que se prevean las posiciones de cada grupo de interés, con la intención de obtener su cooperación y, en la medida de lo posible, contrarrestar o evitar los posibles intentos por restringir, rechazar o aplicar alguna fase del proceso de Evaluación.

Un grupo de interés lo forma cualquier grupo de individuos que busque influir políticamente a favor de alguna meta o asunto en común. Una Evaluación tiene implicaciones políticas al grado de influir en decisiones como la redistribución de recursos y la influencia. Las evaluaciones son políticamente factibles en la medida en que sus propósitos se puedan cumplir, a pesar de la presión y actos ejercidos por los diversos grupos de interés. (Joint Committee; 1988:75).

Si las y los evaluadores no establecen las medidas para asegurar que su trabajo sea políticamente factible, por lo general descubrirán que su esfuerzo fue ineficaz o se aplicó mal; deben abandonar las evaluaciones si descubren que su trabajo se manipula más allá de su control. También pueden descubrir demasiado tarde que el grupo ha utilizado su trabajo para obtener ventaja sobre los demás y pueden encontrar que sus esfuerzos se detienen o alteran por un grupo que se siente amenazado por la Evaluación.

Asimismo, desde un punto de vista positivo, los evaluadores que presten atención a las presiones políticas, generalmente podrán emplear constructivamente las diversas fuerzas políticas para cumplir con los propósitos de la Evaluación. (Joint Committee; 1988:76)

B. Componentes de la Evaluación

Conceptos de Evaluación.

En el contexto de los niveles operacionales de la Planificación: Plan, Programa y Proyecto, la Evaluación consiste en recurrir a una serie de procedimientos establecidos para comprobar si se han conseguido o no los objetivos y metas formulados, así como identificar los factores que han influido en los resultados y precisar las recomendaciones pertinentes que permitan tomar decisiones con el fin de introducir correcciones o reajustes necesarios.

Evaluar, en consecuencia, “implica la intervención de dos términos, un sujeto y un objeto (o varios), y tratándose del hombre (...), todo, en sus formas más variadas, puede ser objeto de su evaluación, inclusive su propia condición. En este caso, hablamos de autoevaluación.” (Manrique y Maguiña.; S/F: 91).

La Evaluación debe partir de un diagnóstico inicial que permita conocer con precisión cuál es el estado de la situación en la que se interviene o bien, qué se pretende modificar. La Evaluación constituye en sí un proceso pedagógico para el equipo u organización ejecutora del Proyecto. Se trata de identificar a tiempo los aciertos y errores, y establecer las medidas correctivas de manera oportuna; a partir de esto **se tomarán decisiones**. Es muy importante determinar los contenidos de la Evaluación, es decir ¿qué queremos evaluar y para qué?

La tarea de evaluar no debe ser concebida como una actividad aislada y autosuficiente. Ella forma parte del proceso de planificación de la política social generando una retroalimentación que permite elegir entre diversos proyectos, de acuerdo con su eficacia y eficiencia. Asimismo, analiza los logros obtenidos por esos proyectos, creando la posibilidad de rectificar las acciones y reorientarlas hacia el fin postulado.

Cuando se evalúa se trata de una acción que tiene por objeto aumentar la eficacia de los programas en el alcance de sus fines y la eficiencia en la asignación de recursos para la consecución de los mismos.

Entonces, Evaluación es el proceso de delinear, identificar, obtener y proporcionar información útil 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 para juzgar alternativas de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. (Stufflebeam,D. et.al.;1995:19-24).

Evaluación es un tipo de investigación que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones, en relación con su administración y desarrollo. (Briones, G. 1985).

Este concepto analizado por un grupo de promotoras y promotores de salud, en un Taller de Evaluación de Proyectos, tuvo las siguiente definiciones, mismas que a continuación se enlistan: (CEE;s/f;Mimeo)

“Proceso integrado y continuo que permite en un proyecto retroalimentar la toma de decisiones, de tal forma que se introduzcan, mantengan o modifiquen las medidas necesarias, así como se supriman las innecesarias.”

“Es un ejercicio de comparación entre lo que deseamos que ocurriera y lo que verdaderamente ocurrió.”

“Evaluar es fijar el valor de una cosa a partir de un criterio determinado.”

“Evaluar es medir, asignar valor, comparar, racionalizar.”

“La evaluación nos lleva a la decisión.”

“La evaluación es un acto de reflexión, en torno a lo que hacemos y por que lo hacemos.”

Existen diferentes modelos de Evaluación, sin embargo, lo constante es, por un lado, la pretensión de comparar un patrón deseable con la realidad y, por el otro, la preocupación

por alcanzar eficazmente los objetivos planteados. Alternamente se ha definido como aquella rama de la ciencia que se ocupa del análisis de la eficiencia.

1. **Definición de objeto de Evaluación.** El Joint Committee señala que el objeto de la Evaluación que bien puede ser un proyecto, programa, material educativo u otro, es aquello que se estudia en particular y de manera exhaustiva. “Es importante estudiar **el uso del objeto en el tiempo**, para evitar la falsa impresión de que el objeto (de la Evaluación) es estable e inmóvil. Este estudio permanente del objeto(s) puede ayudar al evaluador a diseñar, dirigir e informar (sobre) la Evaluación. Una caracterización válida del objeto(s) en informes internos y finales ayudará a la audiencia a conocer los rasgos particulares de cada objeto y le permitirá conocer las comparaciones que existan con objetos similares. Por último, una descripción ayudará a las audiencias a asociar los rasgos de cada objeto con sus efectos y permitirá hacer evaluaciones ulteriores del objeto, si se desea llevar a cabo éstas.

2. **Categorías.** Cualidad que se atribuye a un objeto. Cada uno de los grupos en que puede clasificarse a las personas o cosas atendiendo a unos criterios o características determinados. Según Kant, cada uno de los conceptos fundamentales del entendimiento puro, que sirven de forma *a priori* al conocimiento: Se trata de formas de ser correlacionadas con formas de pensar. El sistema kantiano de las categorías comprende las categorías originarias que se refieren a: cantidad, cualidad, modalidad.

Ferrater Mora dice que hasta Kant el concepto de categoría había sido entendido de varias formas. Las categorías podían ser entendidas como ideas generales en la mente, géneros supremos de las cosas, estructuras generales lingüísticas o lógicas, etc. Son modos de ordenar y conceptuar los fenómenos. (Ferrater Mora; 1981).

Suchman consideraba que la Evaluación debía ser entendida de acuerdo con categorías de efecto diferentes. Las **categorías representan varios criterios** de éxito o fracaso, con los que puede juzgarse un programa. Suchman proponía cinco categorías:

a) **Esfuerzo.** Las evaluaciones de esta categoría presentan, como **criterio de éxito, la calidad y cantidad de las actividades producidas durante el proyecto.** Se trata de una valoración de lo que se hace y no del producto. Revela que se están realizando acciones para solucionar un problema.

b) **Trabajo.** Los criterios de esta área valoran más los resultados del esfuerzo que el esfuerzo por sí mismo.

c) **Suficiencia del trabajo.** Se refiere a comparar el grado en que el trabajo realizado coincide con los objetivos planteados.

d) **Eficiencia.** Para analizar esta categoría, Suchman plantea la pregunta: ¿es la eficiencia la capacidad de una persona, organización, operación o actividad para producir resultados en proporción al esfuerzo llevado a cabo?

e) **Proceso.** Esta categoría pretende investigar señalamientos básicos sobre los motivos que llevan a los resultados. Suchman (1995:119) apunta cuatro dimensiones para el análisis del proceso:

- * los atributos del proyecto;
- * las personas a las que afecta el proyecto;
- * el contexto en el que se desarrolla el proyecto y
- * los distintos tipos de efectos producidos por el proyecto (ejemplo, efectos múltiples o unitarios y duración de los efectos).

Suchman y quienes han profundizado sobre la evaluación de proyectos sociales enfatizan la importancia del concepto Criterios para el desempeño de la misma.

Sobre la conceptualización de criterios e indicadores, se desarrolla ampliamente en la Unidad Temática IV.

3. **Criterios.** Principio o norma de discernimiento o decisión. Carácter o propiedad de una persona o cosa por el que podemos formular un juicio de valor sobre ellas. Los criterios son conceptuales y abstractos, agrupan, distinguen y clasifican a los indicadores.

4. **Indicadores.** Se refiere a índices o medidas cuantitativas que dan a entender indicios o señales que sirven para describir una situación social; por lo tanto, son empíricos, observables y ayudan a medir los cambios de una situación dada y a esbozar algunas tendencias. Son instrumentos indispensables para el diseño, seguimiento y evaluación de los proyectos sociales, a través de la aplicación de estadísticas elementales; esto es, pueden usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Mediante estos es posible traducir un concepto en valoración numérica. Los indicadores son una unidad que permite medir el alcance de un objetivo específico y pueden mostrar las variaciones porcentuales (cuantitativa) que se han producido en la población objetivo del Proyecto para poder conocer el impacto del mismo. Permiten verificar los resultados e hipótesis de trabajo del Proyecto.

5. **Parámetros.** Elemento constante en el planteamiento de una cuestión. De acuerdo con el Diccionario Larousse “se trata de una variable de la que no se precisan el valor, el nombre o la localización codificada hasta el momento de la ejecución del Proyecto.” En cuanto a la Evaluación, se refiere a un criterio preestablecido que sirve para medir una situación. Cuando se llevan a cabo encuestas, el parámetro se relaciona con los criterios que se usan para medir las respuestas del cuestionario, particularmente, cuando se refieren a preguntas de opinión o abiertas.

6. **Variables.** Son las características medibles en los elementos de estudio que se pueden describir de acuerdo con un esquema de clasificación bien definido. Las variables son dimensiones de la realidad que deseamos estudiar y, por lo general, este concepto se utiliza para identificar un factor o componente, al cual se le pueden

asignar diversos valores. En el lenguaje sociológico, el término se refiere a todo tipo de característica, rasgo o cualidad de una manifestación social que puede admitir diferentes valores o significarse en varias categorías. Partiendo de esta concepción, todos los fenómenos, propiedades y características que puedan cambiar cualitativa o cuantitativamente se denominan variables.

Para Rojas Soriano, el concepto Variable puede definirse como una característica, atributo, propiedad o cualidad que: a) puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades; b) puede presentarse en matices o modalidades diferentes; c) se da en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un tiempo continuo. Las variables pueden ser manipuladas en cuatro niveles de medición: 1) Nominal o clasificatorio; 2) ordinal; 3) de intervalo, y 4) de razón. (Rojas Soriano, R.;1989:151-152).

7. Valoración de la información

Después de haber recopilado la información requerida para la ejecución del Proyecto, es preciso ordenar, clasificar y agrupar los resultados; a esta tarea se le denomina elaboración o valoración de la información. El conjunto de datos disponibles sin haber sido sistematizados no servirían de nada por sí mismos, tienen que valorarse de acuerdo con los objetivos de la Evaluación y con el análisis y las preguntas que inicialmente se formularon.

8. Fuentes de Información

Para efectos de la Evaluación, se requiere que el equipo evaluador haga acopio de información, dependiendo de si se evalúa a toda la organización o si únicamente se valora un Proyecto específico, de donde resulta importante contar con una serie de

documentos básicos como: Proyecto a evaluar o Estatutos de la organización; Informes trimestrales, semestrales o anuales que presenten a las Agencias Financiadoras; Estados Financieros, Auditorias, Memorias de Talleres, Cartas Descriptivas, Devoluciones, Productos Terminados, Materiales Educativos Logrados.

También se entrevistará al equipo responsable del Proyecto, a empleados que laboren en la Organización (contador, secretaria, analistas, etc.); a personas beneficiarias del proyecto o formadas por la organización como Promotoras y Promotores de Salud, Educativos, de Derechos Humanos y otros. También se entrevistará a quienes hayan fundado la Organización, o bien a las y los participantes del Proyecto desde sus inicios.

El marco de la evaluación de proyectos sociales

Hemos insistido a lo largo de este trabajo, que los Proyectos Sociales no pueden plantearse de forma aislada, sino tienen que considerarse como elementos fundamentales de las políticas públicas, pues es a través de ellos que se ejecutan dichas políticas.

Políticas Públicas.

Para empezar este apartado, es importante señalar qué significado tiene el concepto **Políticas**; y quién aporta una aclaración es el doctor Manuel Canto Chac, que al respecto señala: “En lengua inglesa se utiliza la expresión **politics** para los aspectos referidos a las relaciones de poder, la expresión **policy** se utiliza para denominar los aspectos relacionados con el ámbito gubernativo. A falta de términos más explícitos en la lengua castellana, **politics** (relaciones de poder) se traduce por política y **policy** (relaciones de gobierno) se traduce por políticas. (Canto,M.;1995:51))

Esta aclaración vale para explicar el énfasis que la expresión “políticas públicas” hace en los aspectos de gobierno. Si bien, para fines del análisis es útil esta distinción llevada al extremo, deja sin explicar muchas situaciones, evita comprender la relación existente entre el ámbito ‘administrativo’ y el ámbito del poder. Al final de cuentas, en nuestro idioma política y

políticas se interactúan y condicionan mutuamente: una nos permite la comprensión de la otra. Podría decirse, apegándose al idioma inglés:

Politics = relaciones de poder = política.

Policy = relaciones de gobierno = políticas.

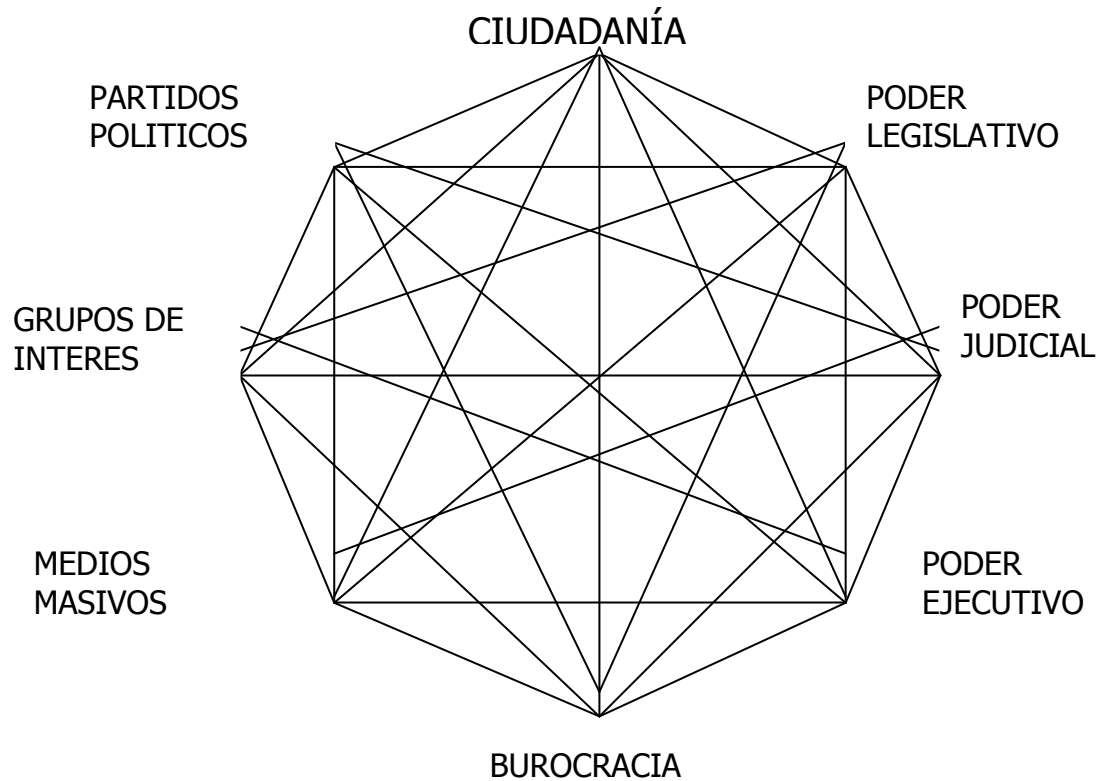
Después de la anterior aclaración, presentaremos diversas definiciones sobre las **Políticas Públicas**:

Para el politólogo Pedro Moreno (1994), las Políticas Públicas son el resultado de un proceso de sucesivas tomas de posición por parte del Estado, que se concretan en un conjunto de decisiones, acciones u omisiones que traducen, en un lugar y período determinado, la posición asumida por el Estado a través de sus organismos responsables, frente a los problemas socialmente generados en un campo concreto.

Las consideramos como el estudio de las acciones que tienen relación con el interés público más comúnmente conocido como **lo público, y se refiere a la opinión de la Sociedad**, del Gobierno y del Estado. Enfatizando que las decisiones en materia de lo público no le corresponden sólo al Estado, tendría que intervenir la sociedad en su conjunto y, por tanto, aludir a las políticas públicas es señalar **cómo se conduce la sociedad**, donde también participa el gobierno **aunque no exclusivamente**. Esto implica poder **gobernar desde la sociedad**.

Justamente, ese poder gobernar desde la sociedad ha sido retomado por algunos sectores sociales, pues en México, durante varias décadas, la sociedad relacionaba lo público exclusivamente con lo gubernamental y, por ello, pensaba que nada tenía que hacer en relación con las Políticas Públicas; sin embargo, sobre todo en las dos últimas décadas ha habido una creciente participación política por parte de la denominada sociedad civil. A continuación se describe gráficamente qué actores deberían participar como una aspiración o Utopía, pues esto aún no se da, cuando menos en nuestro país.

ESQUEMA IDEAL DE LOS ACTORES QUE TENDRÍAN QUE PARTICIPAR EN EL NACIMIENTO DE UNA POLITICA PÚBLICA



(Fuente: Diplomado, UAM-X.1997)

¿Cómo se construyen las políticas públicas?

El proceso de las Políticas Públicas empieza con una **Necesidad** que, por lo general, se politiza, es decir, se trata de una situación que produce necesidades e insatisfacciones, que es percibida como colectiva y puede articularse con algunos grupos y, por tanto, como “pública” en cuanto se estima conveniente o pertinente la atención e intervención gubernamental o social.

Para la elaboración de Políticas Públicas se proponen cuatro etapas básicas: gestación, formulación, implementación y evaluación.

1.- **LA GESTACION** implica a su vez tres momentos:

- a) Definición de una agenda mínima.
- b) Análisis del problema y sus posibles respuestas.
- c) Alternativas de soluciones. Hacer propuestas.

Habría que empezar por definir ¿qué es un problema? De acuerdo con Ruiz Sánchez: “Los problemas no existen como unidades aisladas. Siempre se presentan como un conjunto en el que, si acaso, sobresale uno como más aparente o como más accesible a la solución (...) se deben considerar las interpretaciones de los diferentes puntos de vista en la identificación de los problemas, que muchas veces son ‘primera aproximación’ (...) los fenómenos sociales son interpretados de diferentes maneras por diferentes personas y en diferentes épocas (...) muchos problemas pueden resultar del mismo fenómeno. No todos los problemas públicos son considerados por el gobierno (entre otros)” (Ruiz Sánchez,C.;1996:17-19).

Cabe aclarar que en esta etapa no se trata de ofrecer una exposición de problemas ni de soluciones; se hace un análisis de situaciones que se consideran deseables para modificar el escenario actual, que es el que está generando conflictos (OPS-OMS;1975:42). De acuerdo con la misma OPS-OMS, una solución implica dos momentos: a) desarrollar un plan para satisfacer alguna necesidad o actuar sobre un problema, y b) una combinación de ideas ya existentes.

AGENDA: El momento de elaborar la Agenda es de especial importancia, pues ahí se determina ¿cuáles son los temas que se incorporan? ¿Qué es lo que convierte a un asunto en problema público? ¿Quién define qué es importante o no? La ordenación de la Agenda plantea aspectos de carácter técnico y político. A partir de un diagnóstico de problemas se requiere aplicar un criterio de preferencia y selección: en la construcción de políticas públicas es muy importante tomar en cuenta el juego del poder, **la fuerza que tenga quien propone será determinante para que esa propuesta sea incluida en la Agenda.**

AGENDA MÍNIMA

Lista de problemas por áreas: salud, educación	Selección según criterio /urgencia magnitud, otros	Factibilidad y viabilidad de ser resuelto por el Gobierno		
		La Organización "X"	Se demanda una solución	Se propone el diseño de Políticas Públicas
1	1	1		
2	2			
3				
4	4		4	
5	5			5
6	6		6	
7				
8	8			8

(Cuadro elaborado por Miriam Cardoso, Diplomado UAM-Xochimilco, 1997)

2.- LA FORMULACIÓN se identifica con la **DECISIÓN**. Aquí se destacan las preferencias de quien toma la decisión, así como las reglas y procedimientos quedan condicionadas al contexto en el cual es tomada la decisión. Se trata de un ejercicio más técnico que político, pues está relacionado con el análisis de factibilidad. Se decide a través del análisis del costo-beneficio, sin embargo, en este momento interviene la voluntad de quien decide; esta voluntad está limitada por el conjunto de reglas y procedimientos escritos o no y por la coyuntura política del momento.

3.- LA IMPLEMENTACIÓN es la etapa más compleja del proceso “los intereses de los encargados de llevar adelante (la política pública), esto es: la relación de poder dentro de la organización ejecutante, misma que puede dar lugar a que la implementación no sea sólo distinta, sino incluso opuesta a la intención de los decidores.” (Canto,M.;1995:53). Consiste en darle seguimiento. Se intenta transformar los objetivos de la política pública en resultados o impactos percibidos por las/los destinatarios. La pluralidad de actores incrementa la complejidad pues, en no pocas ocasiones, quienes no vieron cumplidos sus intereses en la decisión buscarán por todos los medios recuperar lo no alcanzado en esta fase de implementación.

4.- LA EVALUACIÓN plantea como problema el marco axiológico y los criterios de quien evalúa e intenta un juicio o un balance acerca de las supuestas bondades del programa, después de terminado un ciclo o de forma definitiva. Evaluar si funcionó o no el Proyecto.

DISEÑO DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Opciones Posibles	Selección con base en criterios de la mejor alternativa	Diseño de la Política (Qué se hará, quién y cómo lo aplicará, controlará y evaluará. Demostrar que es factible y viable para el Gobierno.
2(1)	2(1)	
5(1)		
5(2)	5(2)	
8(1)		
8(2)		
8(3)	8(3)	

(Fuente: Myriam Cardoso Brum. Diplomado UAM-Xochimilco. 1997)

La Evaluación implica:

- a) **Formulación de Proyectos** con objetivos, metas, estrategias claras, definición de plazos de ejecución y estimación de resultados y productos esperados;
- b) **Administración de proyectos** mediante la asignación de recursos humanos, financieros y otros, basada en criterios de eficacia y eficiencia;
- c) Manejo de sistemas de información para el control, y
- d) Conocimientos **de Evaluación de proyectos** económicos y sociales, como el análisis costo-beneficio o costo-efectividad.

A manera de apoyo para **aclarar más sobre Política Públicas**, presentamos un ejemplo: (Canto;M.;1995:45-46). “Un ayuntamiento tiene la necesidad de decidir cómo gastará los limitados recursos disponibles para pavimentación de las calles, reunidos podrían acordar:

“a) que pavimentarán las calles que están en torno de la carretera a fin de favorecer la comercialización de los productos de la localidad, o bien, que

pavimentarán las calles del centro de la ciudad, puesto que de esa manera beneficiarán a un mayor número de lugareños;

“b) que establecerán un mecanismo de consulta con la comunidad para tomar ese tipo de decisiones, así como una estrategia para hacer crecer los recursos para la pavimentación por medio de los aportes comunitarios y de los comerciantes, así como para establecer criterios de tal manera que alternativamente se puedan ir pavimentando carretera y centro de la ciudad y que esto sea claro para comerciantes y demás habitantes;

“c) que desarrollarán una estrategia para que el crecimiento económico de la localidad permita que haya mayores ingresos para el ayuntamiento y de esta manera contar con más recursos para la obra pública, lo cual implicaría un acuerdo con los diversos sectores sociales y con los diversos niveles de gobierno que intervengan en los aspectos considerados; tendrían que establecer cuál es el nivel de crecimiento económico previsible, cuántos son los recursos que necesitan y cuáles son los recursos que ingresarían al municipio y qué dimensión de obra pública les sería posible realizar.

“En el primer caso (a), el ayuntamiento tiene que **tomar una decisión**, en el segundo (b) debe **diseñar una política**; en el tercero tiene que establecer un **plan de desarrollo**.

“Tal vez estos ejemplos nos ayuden a establecer lo que había de entenderse por **políticas públicas; no se trata de una decisión aislada** (qué calles pavimentar), sino de un **cúmulo de decisiones que se entrelazan** y que en su conjunto tienden a alcanzar un objetivo común; tampoco se trata de la solución a aspectos múltiples que se suponen relacionados (producción e ingresos públicos, por ejemplo), sino de la **solución de problemas específicos**”. (Canto,M.;1995:45-54)

Con base en lo anterior se establece una definición de Políticas Públicas: “(...) son cursos de acción tendentes a la solución de problemas públicos acotados, esto es definidos a partir de un proceso de discusión entre actores sociales diversos y con mecanismos de participación de la sociedad”. (Canto,M.;1995:46).

En este marco de las Políticas Públicas, pensar las acciones concretas de los gobiernos en relación y a partir de las formaciones político-sociales es una tarea obligada, si se quiere hacer algo más que la sola adquisición o copia (sin siquiera cuestionar) de modelos creados en otros entornos. Principalmente cuando se plantea el problema del diseño de políticas sociales que tocan de cerca las modificaciones en las formas de relación sociedad y gobierno.

Consideramos que, a través de la Evaluación de Proyectos Sociales, se puede encontrar un puente o vinculación entre las Políticas Públicas y el diseño de Políticas Sociales, pues en el marco de la Planificación, el Proyecto es el último eslabón (como hemos enfatizado) y no por ello son menos importantes, ya que realmente constituyen la vía o instrumento que posibilita el contacto con la población y permite ejecutar la Política Social predominante, de acuerdo con el tipo de Estado prevaleciente.

2. Política Social.

En México, durante los tiempos del Estado de economía mixta, la Política Social se entendía como la acción estatal dirigida a compensar los estragos del mercado, lo cual implicaba una permanente situación estructural de desigualdad. Sin embargo, políticamente se manejaba como la operación salvadora por parte del Estado para quienes no tenían medios suficientes para sobrevivir dentro del circuito económico.

Así, el Estado asignaba discrecionalmente bienes y servicios a los sectores más desprotegidos pidiendo a cambio votos para el Partido Oficial que fungía casi como partido único y generando una relación clientelar entre el Estado y la sociedad, lo que le permitía un corporativismo político y la retención del poder.

Cuando como país nos insertan al modelo neoliberal, el Estado mexicano modifica su concepción de política social y entonces es la "...que promueve que la población y el crecimiento económico se apoyen mutuamente en la búsqueda de un equilibrio que eleve el nivel de bienestar de los diversos sectores de la sociedad y de las regiones que enfrentan condiciones de rezago..." (Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000).

Esta nueva visión de política social responde a una lógica instrumental y económica y entra ya en el circuito económico. Este cambio tiene que ver con la reforma del Estado que ahora demanda corresponsabilidad entre la sociedad y el Estado. Sin embargo, esta propuesta no es fácil de implementar, pues siete décadas de régimen autoritario y paternalista diluyeron la condición de ciudadana o ciudadano convirtiendo a la población en receptora de la política de beneficio social o, cuando mucho, le asignaron la condición de integrante de los partidos políticos o de las grandes corporaciones sindicales. Sólo en los últimos años ha resurgido un proceso ciudadano que busca ser tomado en cuenta en las políticas de gobierno.

Es por esta razón que en México son vistas con gran simpatía las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en torno a la construcción de ciudadanía y democracia, porque es una necesidad crear procedimientos de organización ciudadana que permitan el control y fiscalización del ejercicio del poder, así como reorganizar las instituciones gubernamentales para facilitar y hacer valer la participación ciudadana en la política pública como forma de construcción de poder desde la sociedad civil; en ésta tendría que extenderse a funcionarias/funcionarios y autoridades en general, como forma de generar una cultura de la participación desde la sociedad civil, lo que se ha concretado por la vía de Proyectos Sociales.

Por otra parte, los datos históricos relativos a la corrupción prevaleciente en los ejercicios gubernamentales y la falta de transparencia, muestran la inminente necesidad de la vigilancia ciudadana sobre el ejercicio del poder, y el Estado ha demostrado que no ha sido eficiente al implementar sus políticas, pues el deterioro de la calidad de vida de la población en general se acentuó a partir de la Reforma del Estado.

Lo anterior se refleja en los índices de pobreza y pobreza extrema. Cabe aclarar que las cifras reales no se conocen, lo que sí sabemos es que se han creado diferentes metodologías por grupos de las más diversas tendencias, que se han dado a la tarea de contar a los pobres y se dan cifras y más cifras; sin embargo, hasta 2004 se reconoce que de los más de 100 millones de habitantes, 51 millones de personas se encontraban en situación de pobreza y alrededor de 24 millones se considera que vive en condiciones de pobreza extrema.

Luego entonces, podemos decir que el modelo económico vigente es excluyente y crea las condiciones necesarias y suficientes para generar cada día pobres más pobres y ricos más

ricos, pues las cifras nos dicen que el 80% de la población cuenta con el 20% del ingreso nacional, y el 20% restante acumula el 80% del ingreso nacional.

Lo anterior lo corroboran los datos del mes de febrero de 2005 de la revista “Macro Economía”, cuando se refiere a la nueva clasificación de grandes ricos mexicanos y reconoce cómo estos han logrado una “deslumbrante concentración de la riqueza”; desde el exterior se señala a nuestro país como uno de los principales productores de millonarios, uno de ellos Carlos Slim, a quien se considera el más rico de América Latina. Junto con los otros diez mexicanos poseen en total una fortuna que alcanza los 35,500 millones de dólares, misma que constituye el 5% del Producto Interno Bruto del país.

En este panorama, México lleva ya 24 años agudizando estos contrastes, donde la concentración de la riqueza es deslumbrante y la desigualdad social es creciente. Esta situación se presenta como resultado del neoliberalismo iniciado en el régimen del Presidente Miguel de la Madrid, acelerado por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, ahondado por el Presidente Ernesto Zedillo, y ahora continuado por el Presidente Fox Quesada, quien insiste en que “México avanza por el rumbo correcto en materia económica”; sólo habría que preguntarse ¿el rumbo correcto para quién?

Dado lo anterior, el Estado mexicano en cada sexenio presenta un programa para tratar de abatir la pobreza en México (aunque sea desde el discurso), lo cual implica que ésta no es una meta nueva. A lo largo de la historia reciente han habido distintos modelos de política social que pretenden abatirla con estrategias diferentes, de acuerdo con el sexenio de que se trate. Así, en el sexenio del Presidente Salinas presentó el Programa Nacional de Solidaridad con el que iba a terminar con este mal; en el sexenio del doctor Zedillo se contó con el Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA) para la superación de la pobreza.

El actual sexenio del Presidente Fox hereda las estrategias compensatorias de combate a la pobreza que no plantean modificación alguna al modelo económico actual, pero intentan hacerlas eficientes, supuestamente menos corruptas y menos manipulables políticamente; al menos en el discurso eso se señala. La política social foxista oscila entre el impulso a los

“changarros” (micro negocio), a la acción asistencialista de becas y créditos; la continuidad de Progres y Procampo.

Se observa el interés por establecer una relación diferente entre el gobierno y la sociedad, en el sentido de invitar a las personas dirigentes de asociaciones civiles a jugar un papel de ejecutoras (que no diseñadoras) y a ocupar los espacios antes reservados al gobierno o los partidos políticos; como por ejemplo, la administración de los recursos para los micro changarros, la vigilancia de los mismos y otros. Sin embargo, surge la pregunta obligada ¿se puede mejorar la calidad de vida de la mayoría de la gente sin transformar el modelo económico? Pues, en realidad, sólo han hecho algunas modificaciones y propuesto el Programa Oportunidades, casi repitiendo los anteriores Programas dado que han mantenido: acciones para incrementar capacidades individuales y familiares.

La parte más visible con la que se implementan las acciones de programas sociales es a través de:

a). Apoyo educativo a través de becas para fomentar la asistencia escolar; b). Dar atención básica de salud para todos los miembros de la familia, así como dotación gratuita de complementos alimenticios a las madres embarazadas y lactantes, y niños menores de dos años, y c). Transferencia monetaria, base para apoyar el consumo alimentario y el estado nutricional de la familia.

Tratando de ser breves, aún a riesgo de simplificar más allá de lo permisible, comentaremos algunos puntos:

A) Los programas del sexenio de Zedillo y el actual, a diferencia de PRONASOL, ya no tienen como interlocutor inmediato a la comunidad, sino a familias e individuos.

B) Se mantiene el PROGRESA con algunas modificaciones mínimas.

C) OPORTUNIDADES se presenta como un programa ejecutado apenas en el presente sexenio.

D) El Programa PROCAMPO se asigna en las comunidades calificadas como de menores recursos económicos y se les suministra un monto anual dependiendo del tamaño de su parcela.

E) El Seguro Popular. Contando con éste, la gente recibe atención médica de primer nivel hasta sus comunidades, lo cual ha sido bien recibido en muchos lugares, pues anteriormente no recibían atención alguna. El pago a realizar por adquirir este Seguro, depende de sus recursos económicos y del número de integrantes de la familia. Cabe aclarar que en algunas zonas del país, por su condición de extrema pobreza, les ha sido otorgada esta prestación de manera gratuita. Por ejemplo: mujeres de algunas zonas de Zacatecas, cuyos esposos se encuentran trabajando en los Estados Unidos de América.

Cuando las personas usuarias del Seguro Popular requieren de servicios más especializados, se les canaliza a diferentes hospitales, muchas veces ubicados en las capitales de los Estados, este hecho, para algunas personas significa el fin del proceso, pues su escaso ingreso les impide poder cubrir los gastos de traslado. Esto sucede, pese a que antes de la implementación del Seguro Popular, el gobierno federal se dio a la tarea de ampliar la infraestructura médica, para alcanzar mayor cobertura, pero no se logró cubrir la totalidad de las metas.

E) Una de las características es que en estos programas se pierde el sentido de participación social que, pese a todo, mantuvo PRONASOL (sin pretender elogiarlo), pues la vigilancia de los programas, ya no queda a cargo de la comunidad, sino de las asociaciones de padres de familia en las escuelas, o de algún otro comité que a veces no se elige con el consenso ciudadano.

F) Se ha visto que muchas ocasiones la ejecución de estos programas y proyectos divide a las comunidades, pues siempre son mayores las necesidades que los recursos a repartir, y después de la asignación de beneficios hay inconformidades que no se resuelven en el corto plazo.

Consideramos que la creciente pobreza que se da en México no se va a terminar con paliativos como los programas actuales, mientras la estrategia política gubernamental sea

recortar el presupuesto para el gasto público en cuanto haya problemas de cualquier tipo, llámese devaluación, fraudes como el IPAB (antes FOBAPROA), o baja en los precios del petróleo. Apenas en febrero pasado (2005) se recortó el rubro educativo cuando, de acuerdo con un estudio oficial, requerimos elevar hasta seis veces la actual capacidad instalada en materia educativa en el nivel medio superior. (CONAPO, 2003).

En este contexto de pobreza de la población y corrupción en diferentes ámbitos gubernamentales, el proceso de construir la democracia en México avanza muy lentamente; no obstante esto, en el país existen gobiernos de oposición, lo que se ha convertido en una posibilidad de participación de la sociedad.

Después de esta reflexión, consideramos que nuestro país tiene grandes retos en materia de política social y en esto hay mucho por hacer colectivamente, a partir de construir una cultura de la participación ciudadana en lo público dadas las condiciones imperantes que marca el actual modelo de desarrollo económico; esto adquiere importancia y da mayor responsabilidad a quienes egresan y/o se desempeñan en el ámbito de la Universidad Pública, en un afán de devolver un poco de lo mucho recibido.

POLÍTICA SOCIAL

(Resumen)

EN EL ESTADO BENEFACTOR:

- El Estado ubicado como el ente central del modelo económico y su acción está dirigida a compensar los estragos que causa el Mercado. Estado como resultado de un largo proceso histórico y político.
- Gratuidad y corporativismo político.

EN EL ESTADO NEOLIBERAL:

- El Mercado ubicado como el ente central del modelo económico y no se reconoce que cause estragos.
- Su acción dirigida a grupos de extrema pobreza.
- Acciones públicas focalizadas y notorias (ejemplo: desastres).
- Las necesidades sociales entran al circuito del mercado.
- Exige corresponsabilidad (70 años de paternalismo autoritario)

RETOS SOCIALES:

CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA Y DEMOCRACIA

- Necesidad de crear procedimientos de organización ciudadana que permitan el control y fiscalización del ejercicio del poder.
- Necesidad de crear una cultura de la participación ciudadana en la política pública (sociedad y autoridad).
- Gobiernos de oposición en algunos estados representan avances en la incipiente democracia mexicana.

RESULTADO DE LA FALTA DE PARTICIPACIÓN REAL DE LA CIUDADANIA:

- De más de 100 millones de habitantes, 51 millones en situación de pobreza y 24 millones en pobreza extrema.
- El 80% de la población cuenta con el 20% del ingreso nacional, y el 20% restante acumula el 80% del ingreso nacional.
- Once mexicanos poseen en conjunto 35,500 millones de dólares (USA), equivalente al 5% del Producto Interno Bruto del país.

COMBATE A LA POBREZA:

- Sexenios anteriores, Programa Nacional de solidaridad (PRONASOL), Programa de Educación, Salud y Alimentación (Progresá); sexenio actual, Programa Oportunidades, manteniendo aspectos del pasado:
- A) Apoyo educativo a través de becas y útiles escolares para fomentar la asistencia escolar.
- B) SEGURO POPULAR: dar atención básica en salud para toda la familia, mediante un pago de acuerdo con los ingresos recibidos, y dotación gratuita de complementos alimenticios a embarazadas y lactantes.
- C) Transferencia monetaria para apoyar el consumo alimentario y estado nutricional de la familia.

En conclusión, los Programas y Proyectos impulsados desde el Estado no tienen como interlocutor a la comunidad, sino a familias e individuos, y su vigilancia ya no está en la comunidad sino en asociaciones y personas. Por otro lado, se vuelven excluyentes, dado que apoyan sólo a comunidades con infraestructura dejando fuera a grupos y comunidades que no cuentan con ésta, convirtiéndose en intercambios clientelares y condicionados a que las personas receptoras de los beneficios tiendan a convertirse en incondicionales de la autoridad que directamente ejecuta el Programa o Proyecto.

Por ejemplo, Programas como el Seguro Popular, independientemente de sus resultados y la aceptación de la comunidad, desvía recursos que bien podrían ser aplicados para fortalecer las instituciones de salud tradicionales de origen público como son el IMSS, ISSSTE y el propio sector salud que, de ninguna manera, han sido un “regalo” del Estado, sino el resultado de una lucha histórica de la población durante décadas a partir de los años treinta, cuando se construyeron las instituciones que a la fecha conforman el Estado mexicano.

A continuación presentamos una síntesis (modificada y adaptada por quien esto escribe) de una propuesta presentada por el Equipo de Política Social del Centro Antonio de Montesinos para el Taller de Políticas Públicas y Políticas Sociales. (Mimeo:1993): **“Elementos conceptuales para una política social alternativa”**:

MODELOS DE POLÍTICA SOCIAL EN LOS DIFERENTES TIPOS DE ESTADO (CAM 1996 Adaptada CGV)

VARIABLES	ESTADO LIBERAL CLÁSICO	ESTADO BENEFACTOR	ESTADO NEOLIBERAL	ESTADO EMERGENTE
POBREZA	Resultado individual Buena o mala suerte	Causa social y problema público	Causa individual. Darwinismo social Liberalismo social	Causa social: eliminarla disminuirla. Condición para desarrollo económico sostenido
POLÍTICA ECONOMICA	Libre competencia	Mercado regulado. Estado en el centro del modelo económico de tipo Keynesiano o Intervencionista	Desregulación estatal por ineficiente Mercado en el centro Promueve Privatización	Promueve producción Diseña estrategias de Industrialización Competitividad. A nivel internacional
ESTADO	Vigilante del orden social y garante del orden legal	Garantiza Estado social de derecho. Propiciará condiciones para el ejercicio real de derechos	Reforma del Estado Transición del Estado social al Estado neoliberal	Lo estatal en función de lo público. Gobierno como Instrumento, no centro de la vida social
DEMOCRACIA	Derechos, la persona como límite de su acción frente al Estado de Derecho	Protección de la persona por el Estado	Sin contenidos específicos. Dirimir diferencias privadas	PARTICIPATIVA Representación política Capacidad de decidir y controlar su ejecución
POLÍTICA SOCIAL	Inexistente. Beneficencia privada	Monopolio estatal Clientelismo ideológico. Acciones de Política Social a cambio de votos.	Asistencialista. Focaliza pobreza extrema para evitar conflictos. Sin Programa Social	Integral con participación de personas usuarias, Agentes financiadores. Evaluación compartida
ACTORES DE LA POLÍTICA SOCIAL	Privados. Altruismo	Monopolio del Gobierno. Corporativismo: Sindical y Corporaciones: CTM. CROM. Partido Oficial. Congreso del Trabajo, y otras organizaciones	Organismos privados: Organizaciones Civiles, Instituciones de Asistencia Privada. Acción gubernamental subsidiaria	Organizaciones Civiles, Organizaciones No Gubernamentales, Agencias del Gobierno, otros actores sociales
EJECUTORES		Orientación y decisión: gubernamental en aparente participación de organizaciones laborales y profesionales	Gobierno. Organismos Intermedios: banca, empresarios, sindicatos	

En matriz anterior se observa el cruzamiento de 6 variables en los tres tipos de Estado, y el cuarto se refiere a lo que este equipo de trabajo ha denominado Estado Emergente, haciendo especial énfasis en el funcionamiento de la Política Social en el marco del capitalista en sus distintas fases, Estado Clásico, Benefactor, Neoliberal y Emergente.

Vale aclarar que al llamado Estado Benefactor también se le llama Social o de Bienestar, lo cual no debe confundirse con que se trate de un modelo de Estado diferente o “bondadoso”, simplemente se trata de un sistema de bienestar social capitalista, fomentado por el conjunto de la sociedad por la vía de impuestos (en donde el Estado es tan sólo un intermediario); esto mismo hace que aparezca como dependiente de las finanzas públicas y que, entonces, cuando éstas tienen problemas (crisis fiscales), el gasto en bienestar social aparece como el primer rubro que debe ser recortado para evitar “derroches”.

Difícil la superación de la pobreza por tener la estrategia política de recortar el presupuesto para el gasto público ante cualquier contingencia (devaluación, FOBAPROA / IPAB, baja en precios del petróleo, otros).

Por otra parte, la evaluación no debe ser concebida como una actividad aislada y autosuficiente, ella forma parte del proceso de planificación de la política social, creando una retroalimentación que apruebe elegir entre diferentes proyectos, de acuerdo con su eficacia y eficiencia. Asimismo, que examine los logros alcanzados por esos proyectos, estableciendo la posibilidad de rectificar las acciones y reorientarlas hacia el fin deseado o anhelado.

Cabe aclarar que cada modelo de desarrollo asume de forma implícita o explícita una concepción respecto a la cuestión social, así sucede con los que han predominado en México; en cuanto a la Política Social, con dificultad se va tomando conciencia de las limitaciones de la forma tradicional de llevarla a cabo y de la necesidad de renovar los criterios para su diseño y puesta en práctica. Aquí

cobra relevancia el papel de la licenciatura en Trabajo Social, dado que tiene una relación directa con la comunidad, los problemas sociales y los aspectos técnicos, políticos e ideológicos del ciclo de las Políticas Públicas y, particularmente, de la Política Social.

Referencias bibliográficas.

Barreiro, Norma.

Aleman, Lilian.

EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE ATENCIÓN A NIÑOS CALLEJEROS. Editado por THAIS, UNICEF, Fundación Casa Alianza, DIF-DF. Consejo de Desarrollo Social de la Ciudad de México. México, 1997.

Canto Chac,

Manuel. Et. Al.

“Introducción a la Ciencia de Políticas Públicas” en Diploma Nacional en POLÍTICA PÚBLICA Y GOBIERNO LOCAL. Materiales de Trabajo. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. México. 1995.

Canto Chac, Manuel y
Moreno S, Pedro
(Compiladores)

REFORMA DEL ESTADO Y POLÍTICAS SOCIALES. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco. México. 1994.

Cardoso, Miriam
Canto Chac, Manuel
Moreno, Pedro

Diplomado en DISEÑO DE POLÍTICAS SOCIALES PARA ORGANISMOS CIVILES. “Elementos Conceptuales para una Política Social alternativa”. (Mimeo: 1993). Universidad Autónoma Metropolitana Sede Xochimilco. 24 de marzo de 1997.

Centro Antonio de
Montesinos

CONCEPTOS Y TEMAS BÁSICOS SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS Y SOCIALES. Taller de Políticas Públicas y Políticas Sociales. México. 1996.

Cohen, Ernesto y
Franco, Rolando

EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. Siglo XXI Editores. México. 1992.

- Espinosa Vergara, Mario EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. Editorial Humanitas Buenos Aires, Argentina. 1986.
- Ferrater Mora, José DICCIONARIO DE FILOSOFÍA. Alianza Diccionarios. España. 1981.
- OPS-OMS Centro Panamericano de Planificación de la Salud. En FORMULACIÓN DE POLÍTICAS DE SALUD. Santiago, Chile. 1975.
- Pratt Fairchild, Henry DICCIONARIO DE SOCIOLOGÍA. Fondo de Cultura Económica. México. 1949.
- Gobierno Federal PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000. México.
- Rojas Soriano, Raúl INVESTIGACIÓN SOCIAL. Editorial Plaza y Valdés. México. 1989.
- Saavedra, Alfredo VOCABULARIO DE TRABAJO SOCIAL. Ediciones Estela. México. 1968.
- Weiss, Carol H. INVESTIGACIÓN EVALUATIVA. Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción. Editorial Trillas. México. 2004.

Revistas:

MACRO Economía Febrero 1° de 2005. Año 12. Número 138. México.

Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Número 58. Abril de 1996.

Revista Política y Cultura. Políticas Públicas y Sociedad. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Otoño 1996, Núm. 7.

Unidad III

Modelos y Tipos de Evaluación

Una Evaluación debe ir más allá de una simple autopsia, debe hacer más preciso y justo el proceso de juzgar, para mejorar los proyectos o la planificación de futuras actividades.

Introducción.

Recordemos que no existe una definición única sobre el concepto Evaluación; para algunos autores consiste en el proceso de delinear, obtener y proveer información útil con la finalidad de expresar un juicio sobre diversas alternativas que permitan una toma de decisiones adecuadas, de acuerdo con los objetivos iniciales que se persiguen en un proyecto social determinado. También podemos definir a la Evaluación como un proceso en el cual se obtiene información, misma que se utilizará para emitir juicios que serán usados como base a partir de los cuales se tomarán decisiones.

García Hoz (1985:63) señala a la Evaluación como una “actividad mediante la cual se atribuye un determinado valor a los elementos y hechos educativos con vistas a la toma de decisiones.” Finalmente, podemos señalar que lo común que encontramos en diferentes formas de definir a la Evaluación, consiste en que de tal proceso se deriva una toma de decisiones que resultan fundamentales para continuar, modificar o concluir un proyecto social que estaba ejecutándose o había concluido y para quienes eran o son responsables del mismo (dependiendo del momento de la Evaluación) resulta crucial para decidir qué sigue en el proyecto u organización.

La definición de Modelo en un Diccionario nos dice que “es aquello que se toma como punto de referencia para imitar o reproducir.” (Grijalbo; 2003:1156). De

acuerdo con Briones (1998), entendemos por *modelo de Evaluación* un esquema o diseño general que caracteriza la forma de la investigación evaluativa que ha de realizarse, las técnicas o procedimientos para la recolección y análisis de la información, el conocimiento final que se desea obtener y los usuarios principales de los resultados del estudio. Cabe señalar que es en el ámbito educativo donde se han desarrollado con mayor éxito modelos y diversas metodologías evaluativos.

En cuanto al otro gran apartado de la presente Unidad Temática, se refiere a los Tipos de Evaluación, considerando tipos, en cuanto paradigma o ejemplo que sirve de norma; esto es, analizar el conjunto de características esenciales distintivas de una forma de evaluar.

También deseamos precisar que la Evaluación de Proyectos Sociales como tal es una cuestión que, si bien se ha desarrollado, en la experiencia mexicana se ha escrito más sobre el tema enfocado hacia proyectos económicos e industriales en el ámbito de la ingeniería, o bien para evaluar programas educativos, más que Proyectos Sociales como tales, de ahí la importancia de desarrollar esta área desde la mirada del Trabajo Social específicamente y orientado hacia el campo de Proyectos que encuadren en la ejecución de Políticas Sociales.

Objetivos

- Conocer la diversidad de Modelos de Evaluación que más comúnmente se aplican para evaluar Proyectos Sociales.
- Identificar las diferencias y semejanzas entre Investigación y Evaluación.
- Analizar los distintos tipos de Evaluaciones dependiendo del momento en que se encuentre el Proyecto a evaluar.
- Examinar el proceso de Auditoría Social, su proximidad con la participación ciudadana y su relación con el Trabajo Social.

Temario

Modelos de Evaluación

- A. Modelo de comparación objetivos / resultados
- B. Modelo Sistémico
- C. Modelo Holístico
- D. Modelo CIPP
- E. Comparación Investigación – Evaluación

Tipos de Evaluación

- A. ¿Qué evaluar?
 - Evaluación de Proceso
 - Evaluación de Resultados
 - Evaluación de Impacto

- B. ¿En qué momento evaluar?
 - Evaluación EX – ANTE
 - Evaluación EX – POST

- C. ¿Quiénes evalúan?
 - Evaluación Externa
 - Evaluación Interna
 - Evaluación Participativa

- D. ¿Con qué Métodos evaluar?
 - Evaluación Cuantitativa
 - Evaluación Cualitativa

- E. Auditoría Social

Modelos de Evaluación.

A. Modelo de comparación objetivos / resultados.

La forma más tradicional y, de alguna manera, la que inicialmente se utiliza, resulta ser la comparación entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos, eso sería como lo más utilizado en las organizaciones que se encargan de ejecutar proyectos sociales.

La persona que evalúa puede decidir entre diferentes modelos para efectuar su tarea.

Puede ir desde estrictos esquemas científicos hasta sencillas formas de Evaluación, pues no siempre se podrá recurrir a modelos óptimos para inferir de la mejor forma el comportamiento y los efectos de un proyecto. Muchos obstáculos pueden impedirlo, como son la escasez de recursos, las resistencias propias a la Evaluación, las limitaciones técnicas de las personas que evalúan, y otros.

Por lo general, en la Evaluación de los proyectos sociales, quienes evalúan aplican modelos sencillos y prácticos acordes con las posibilidades económicas de la organización, en donde es una característica casi común la escasa disponibilidad de recursos, aunque se busquen formas creativas que impidan que esto vaya en detrimento de la exactitud del proceso.

Para decidir el tipo de modelo se deberá considerar el momento en que se evalúa y el fin que se desea dar al resultado de la Evaluación. Mientras más significativa sea la decisión que se quiera tomar, más riguroso deber ser el modelo elegido. Si quienes son responsables del proyecto dudan sobre la continuidad o no del mismo, el proceso evaluativo deberá excluir al máximo la posibilidad de error en la apreciación, pues la decisión a tomar es extremadamente delicada. Esto no significa que en otras situaciones se abandone el rigor científico del proceso, pero se tendrá que considerar la situación específica de que se trata para elegir el modelo idóneo.

Briones (1998) señala que es posible distinguir dos tipos generales de modelos de Evaluación: 1) los **modelos globales** y 2) los **modelos analíticos**. Entre los Globales se ubica el Modelo Sistémico, el Holístico, el de utilización focalizada y el de la Evaluación Iluminativa. Entre los Analíticos, dos ejemplos son el Modelo CIPP y el de Referentes Específicos. Otro Modelo que se coloca entre ambos paradigmas es el de Utilización Focalizada. A continuación, se detallan tales tipos.

B. Modelo Sistémico.

De acuerdo con la investigación elaborada por Carol Weiss, se ha encontrado que algunos investigadores han llegado a proponer que el modelo formulado a partir de evaluar las metas del Proyecto, se suprima a favor de un modelo enfocado a la teoría de sistemas, sobre todo autores como A. Suchman, Richard O'toole, Herbert C. Schulberg y otros, principalmente de origen estadounidense. Todavía no hay consenso en cuanto a los elementos de tal modelo tipificado como global; hay casi tantas interpretaciones como participantes en la discusión: pero en lo que se está de acuerdo es en que las organizaciones requieren cubrir múltiples funciones, aparte de la de realizar las metas oficiales. Tienen que conseguir recursos, llevar a cabo actividades operativas y administrativas y adaptarse a otros aspectos como relaciones externas, integrarse a redes, cumplir lineamientos legales y fiscales, entre otros. Estas preocupaciones se involucran con la realización de las metas del proyecto y le marcan límites.

Quienes proponen un modelo de Evaluación que entienda al Proyecto como un sistema, señalan que si una Evaluación no lo considera así, tiene probabilidad de llegar a conclusiones engañosas y hasta equivocadas.

Carol Weiss (2004:45) se pregunta ¿qué aspecto tendría un modelo basado en la teoría de sistemas? "Etzioni, Schulberg y Baker sugieren que dicho modelo debería basarse en un amplio conocimiento de la organización por parte del evaluador y en su comprensión de la asignación óptima de recursos entre las

funciones de mantenimiento de la organización y de realización de fines. Entonces la pregunta fundamental diría lo siguiente: (Weiss cita a Etzioni) ‘en las condiciones dadas, ¿en qué medida la asignación de recursos que hace la organización se acerca a una distribución óptima?’ Aunque la noción resulta por demás interesante, exige tanto del evaluador (saber de la organización más que lo que ésta misma sabe) que es difícil imaginarse su utilización práctica. Al menos en estos términos. Quizá desarrollos futuros aportarán auténticas luces al reino de la utilización práctica. Por el momento, la mayoría de los evaluadores se mantendrán fieles, probablemente al modelo que se basa en las metas, que puede justificarse por sus propios méritos, y prestar atención a los sistemas de organización y de la comunidad que afectan al progre, como la situación parezca justificar.”

C. Modelo Holístico.

También tipificado dentro de los denominados Modelos Globales. El vocablo Holismo (totalismo) proviene del griego que significa “todo”, “entero”, “completo” y ha sido empleado para designar un modo de considerar ciertas realidades primariamente como totalidades y de forma secundaria como compuestas de ciertos elementos o miembros. El holismo afirma que las realidades de que trata son primeramente estructuras. Los miembros de tales estructuras se hallan funcionalmente relacionados entre sí, de suerte que cuando se trata de dichos miembros se habla de relaciones funcionales más bien que disposición u orden. Se habla de entidades “holísticas” señalando que los organismos son “sistemas que funcionan como un todo.” (Ferrater Mora, J.1981:1545).

En cuanto al Modelo de Evaluación Holístico, en el año de 1972 se reunieron distintos investigadores expertos de Gran Bretaña y Estados Unidos con el objetivo de investigar “**modelos no tradicionales de Evaluación de currículos**” y establecer algunas directrices para futuros desarrollos de esta especialidad. Como resultado de este evento expresaron en un manifiesto los conceptos básicos que

condujeron al desarrollo de lo que se dio en llamar el Método de Evaluación holístico, cuyo propósito es captar las formas en que las personas aplican sus patrones culturales y percepciones de sentido común a las situaciones concretas.

Dicha Evaluación se presenta vinculada a un paradigma de investigación antropológica. Los intentos de valoración de los productos educativos dejan paso a un estudio intensivo del proyecto como totalidad: su base lógica, su evolución, sus operaciones, sus logros y sus dificultades. (Stufflebeam, D. et.al.;1995:313-339).

El Método holístico contempla al proyecto como un todo, aunque se le ha criticado por utilizar más la descripción que los números. Su postura consiste en que la Evaluación no puede partir de presuponer que ciertos datos deben constituir su área de preocupaciones, sino que la persona evaluadora debe considerar como potencialmente relevantes todos los datos relativos al proyecto y su contexto. MacDonald afirma que, si un proyecto se desarrolla en distintos marcos, las diferencias históricas y evolutivas convierten a la innovación en una variable de gran importancia para la posterior toma de decisiones. (Stufflebeam, D. et.al.;1995:318).

Finalmente, el Método holístico implica que las metas y los propósitos de quienes desarrollan el proyecto no deben ser necesariamente compartidas por sus usuarios. También se interesa por quienes reciben un informe evaluativo y, de manera especial, por quienes tendrán que tomar decisiones a partir de él. Supone que el género evaluativo tradicional se orienta más hacia el desarrollo de un modelo empírico que por el de un modelo normativo para la toma de decisiones del proyecto. Esto, lógicamente, es una consecuencia del énfasis que pone MacDonald en lo que puede ser descrito como un Método antropológico para la iluminación de un proyecto social.

Quienes optan por los **Modelos globales** se dan a la tarea de abordar proyectos más pequeños o focalizados (localizados) y se preocupan por ejecutar una interpretación amplia y profunda del conjunto de dimensiones y de interacciones que inciden en la marcha y resultados de la intervención, de ahí que:

- Se basan en paradigmas interpretativos o comprensivos.
- La tarea final de la Evaluación consiste en establecer el significado de las acciones y actividades que se desarrollan dentro del proyecto.
- Su enfoque es global, holístico, sin referencia a factores causales ni a variables particulares que pudieran ser sometidos a tratamientos estadísticos.
- Muchos de los modelos globales se relacionan con posiciones subjetivistas o idealistas.
- La información total o preferente que utiliza es cualitativa.

Ejemplo de un **Modelo global** es la **Evaluación Iluminativa**:

Esta Evaluación presentada por M.R. Parlett y D.E. Hamilton en 1976 y citada por Briones (1998:54-59), se apoya preferentemente en un paradigma “subjetivista” que **privilegia el uso de información cualitativa** y que busca, no la explicación de los procesos en términos de relaciones teóricas, sino su interpretación mediante los significados que tales procesos tienen para los autores que participan en un proyecto.

La intencionalidad de esta Evaluación Iluminativa, como otros modelos, busca contribuir a la toma de decisiones a través de informaciones, comentarios y análisis orientados a incrementar el conocimiento y la comprensión del proyecto o programa en Evaluación.

Éstas y otras características han sido destacadas, como se observa en la siguiente cita señalada por Michel Pattón, et. al., y retomada por Briones (1998:54-55):

El Modelo global de “**Evaluación Iluminativa**, (...) es un intento de articular y practicar un auténtico enfoque alternativo. Por lo tanto, **es holístico**; los evaluadores presentan los variados contextos del programa o proyecto evaluado y buscan retratarlo como proceso total, como una construcción organizativa individual que necesita ser simultáneamente examinado desde diferentes perspectivas. **Es sensible**, porque los investigadores trabajan unidos para proporcionar todo lo relacionado con un programa o proyecto en forma útil, que puede tomar diferentes formas y acercarse a diversas fuentes y Métodos, pero que se diseña para interesar, para informar y agregar algo más a su comprensión (...) El enfoque **es heurístico**, porque el diseño de investigación sufre continuas redefiniciones a medida que aumentan los conocimientos básicos (...) **Es interpretativo** porque desarrolla descripciones estrechamente entrelazadas con ejemplos, con hechos y cifras significativas, se realiza una descripción general del programa que realza la inherente complejidad del mismo. También arroja luz (en consecuencia, **es iluminativo**) sobre facetas poco conocidas o que fueron olvidadas previamente y que resultan para su vida y carácter.” (Tomado por Briones de Parlett, Malcolm, Prólogo al libro de Howard Richar, “La Evaluación de la acción cultural: Estudio evaluativo del programa Padres e Hijos”, Santiago: CIDE, 1985.)

La primera etapa de este tipo de Evaluación inicia con una “negociación” con las personas que solicitaron el estudio y con participantes en el proyecto o programa, para definir las áreas generales que serán exploradas, para seguir luego con preguntas más específicas, muchas de ellas de carácter práctico (ejemplo: ¿cómo se va a introducir el estudio de los miembros de la organización?).

Esta captación en profundidad de los intereses expresados por las personas del proyecto, lleva a la conclusión de que no existen procedimientos fijos de Evaluación, de tal modo que los propósitos de cada estudio son únicos para cada ambiente y para las discusiones acerca de políticas, las cuales se alimentarán en los resultados obtenidos.

El Modelo de Utilización Focalizada fue presentado por Michael Patton en su obra "Qualitative evaluation methods", de 1980 (Briones,G.;1998:46) y, de acuerdo con el propio autor, "representa un intento de superar la oposición abierta entre los paradigmas que destacan la explicación basada en sistemas hipotético-deductivos, diseños rígidos de control de variables; el uso preferente o exclusivo de datos cuantitativos y los paradigmas holísticos que privilegian la descripción de tipo etnográfica, la interpretación comprensiva y el uso de datos cualitativos (...) El problema de seleccionar Métodos ya no recae en la oposición del paradigma dominante versus el paradigma alternativo; o de diseños experimentales con mediciones cuantitativas versus diseños holístico-inductivos basados en descripciones cualitativas. (Briones,G.;1998:46).

La discusión y la competencia entre paradigmas están reemplazados por uno nuevo: un paradigma de elecciones que reconoce distintos Métodos que pueden ser apropiados para situaciones diversas. A continuación, un resumen del modelo de Patton con base en el análisis de Briones (1998:46-54):

Características básicas del modelo.-

La Evaluación se inicia con la identificación y organización de las personas que toman las decisiones relevantes frente a un proyecto, como de las personas que emplearán la información producida. El evaluador trabaja con esa personas para encontrar las preguntas de Evaluación relevantes, de las cuales se derivaran las técnicas de recolección y de análisis de datos apropiados. Mediante la negociación entre evaluadores, administradores y usuarios se planifica la utilización de los datos antes de que sean recabados.

Esquematación del modelo.

Esquema del modelo tomado de la obra *Utilization-focused evaluation*, de Patton.

- I. Identificación y organización de las personas relevantes que toman las decisiones y de los usuarios de la información.

A. Criterios de identificación: el factor personal:

1. Personas que pueden utilizar la información
2. Personas a quienes interesa la información
3. Personas que tienen preguntas que desearían ver contestadas
4. Personas que se preocupan y desean compartir la responsabilidad en la Evaluación y su utilización

B. Criterios para la organización:

1. Establecer medidas para hacer un contacto directo entre los evaluadores y las personas que toman decisiones o que son usuarios de la información
2. El grupo que se organice debe ser pequeño (entre 5 y 9 personas)
3. Los miembros del grupo deben comprometerse a dedicar bastante tiempo a la Evaluación.

- II. Identificación y focalización de las preguntas de Evaluación relevantes:

A. Criterios para la identificación de preguntas:

1. Los miembros del grupo de Evaluación se ponen de acuerdo en los propósitos y en el énfasis de la Evaluación, y
2. Acuerdan qué componentes y cuáles actividades básicas del proyecto serán evaluados.

B. Enfoque de la Evaluación para focalizar las preguntas necesarias:

1. Las preguntas de la Evaluación pueden ser en términos de la proposición del proyecto y sus metas y objetivos.

2. Las preguntas evaluadas pueden ser formuladas en términos de la puesta en marcha del proyecto.
3. Las preguntas pueden formularse en términos de la teoría de acción del proyecto.
4. Las preguntas de Evaluación pueden ser formuladas en términos del momento de la vida del proyecto en el cual se realiza la Evaluación.
5. Las preguntas se realizan en el contexto de la dinámica organizacional.
6. El evaluador activo-reactivo adaptativo trabaja con las personas que toman las decisiones y los usuarios de la información para encontrar las preguntas adecuadas.
7. Una pregunta de Evaluación focalizada significa que la pregunta fundamental que está en la base de otros temas es: ¿qué diferencia habría si se tuviera esa información?, ¿cómo se emplearía y de qué forma sería útil?

III. Los Métodos de Evaluación se seleccionan para generar información útil.

A. Las ventajas y utilidades de paradigmas metodológicos alternativos se consideran en la búsqueda de Métodos apropiados a la naturaleza de la pregunta de Evaluación. Las opciones incluyen la consideración de:

1. Métodos cuantitativos y cualitativos.
2. Objetividad y subjetividad hipotética-deductiva versus objetividad o subjetividad holística-inductiva.
3. Distancia versus cercanía a los datos.
4. Diseños fijos versus diseños dinámicos.
5. Énfasis relativo en la confiabilidad y validez.
6. Análisis en los componentes o análisis holísticos.
7. Procedimientos inductivos versus procedimientos deductivos.

B. Las decisiones de diseño y medición son compartidas por los evaluadores y las personas que toman las decisiones para aumentar la comprensión de los usuarios, su confianza y compromiso con los datos de la Evaluación.

IV. Las personas que toman decisiones y los usuarios de la información participan con los evaluadores en el análisis e interpretación de los datos.

V. Los evaluadores y las personas que toman las decisiones negocian y cooperan para la difusión de lo encontrado.

Finalmente, tanto las personas responsables de la Evaluación como aquellas encargadas de la toma de decisiones, presentarán los resultados ante todas y todos los involucrados en el proyecto.

Modelos analíticos que tienen por objeto proyectos de amplia cobertura, mismos que son planteados a través de distinciones analíticas y separación de componentes. Buscan relaciones de tipo causal y proponen explicaciones de los hechos observados, Ejemplo de **un Modelo analítico** es el Modelo Contexto-Insumo-Proceso-Producto (CIPP), que a continuación se desarrolla.

D. Modelo CIPP.

El Modelo **Contexto-Insumo-Proceso-Producto** más conocido como **Modelo CIPP**, desarrollado por Daniel L. Stufflebeam (1995:175-209) y que está catalogado en la categoría de **Modelos analíticos** que se encargan de proyectos de amplia cobertura, mismos que se examinan mediante precisiones analíticas y separación de componentes. Indagan relaciones de tipo causal y proponen explicaciones de los hechos observados, es decir:

- Están relacionados con paradigmas epistemológicos explicativos y con posiciones realistas o razonables.

- La finalidad del conocimiento consiste en proporcionar explicaciones de modalidades de funcionamiento del programa y de sus resultados en término de alguna teoría o mediante la apelación a factores causales de diversa naturaleza.
- Privilegian el uso de la información cuantitativa o cuantificable (sin excluir, necesariamente, la información cualitativa).

Este modelo se creó en el campo de la educación, especialmente referido a la Evaluación curricular. En él se **define a la Evaluación** como un proceso destinado a delinear, obtener y proporcionar informaciones útiles para el juzgamiento o ponderación de decisiones alternativas. El propósito más importante de la Evaluación no es tan solo demostrar, sino más bien perfeccionar “(...) no podemos estar seguros de que nuestras metas son valiosas si no las comparamos con las necesidades de la gente a la que presuntamente sirven.” (Stufflebeam,D.; et.al.:175)

En lo que se refiere a la información, el evaluador debe resolver los siguientes problemas metodológicos:

- Tipo de información específica requerido por las personas que tomen decisiones.
- Procedimientos para obtener la información, organizarla y analizarla.
- Elaboración de síntesis útiles para la toma de decisiones.

El modelo clasifica las decisiones en cuatro categorías:

1. Decisiones de planteamiento: Se refieren a las posibles modificaciones que es necesario introducir en el proyecto cuando se comprueba la discrepancia entre los cambios definidos en los objetivos y los que se están sucediendo en los hechos.
2. Decisiones de estructuración: Recaen sobre los medios elegidos para alcanzar los objetivos.

3. Decisiones relativas a la puesta en marcha: Se vinculan con la operacionalización y ejecución del programa o proyecto y comparan la metodología propuesta con los procesos reales que se están dando en el proyecto.

4. Decisiones de reciclaje: Apuntan a los resultados del proyecto y a sus relaciones con los objetivos propuestos.

La información para los cuatro tipos de decisiones proviene de cada uno de los cuatro tipos de Evaluación que, en conjunto, forman el Modelo CIPP y que son:

a) Evaluación contextual: Consiste en un estudio exploratorio destinado a ubicar los problemas o necesidades educativas no satisfechas en un cierto contexto, con el fin de diseñar un conjunto de objetivos en torno de los cuales pueda elaborarse un proyecto social.

b) Evaluación de insumos: Trata de determinar los recursos que se necesitarían para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto.

c) Evaluación de procesos: Establece si la estrategia de utilización de insumos se está aplicando o no y ubica los factores que pueden dificultar el desarrollo de los procesos sociales. Así, proporciona información a los administradores del proyecto para que busquen soluciones a los problemas presentados.

d) Evaluación del producto: Tiene como objetivo principal medir e interpretar el logro de los objetivos, ya sea durante el desarrollo del proyecto o al finalizar el mismo.

Este Modelo CIPP propuesto por Stufflebeam y otros investigadores, ha tenido un amplio efecto. Por ejemplo, la OECD y la *International Educational Indicator Project* han acogido sus componentes centrales para la Evaluación de proyectos

educativos, adaptando el modelo de manera que funcione para sus intereses en ese ámbito. (Martinic,S.;1997:129).

Por otro lado, en algunos países de América Latina, diversos autores han tomado como base los cuatro conceptos: contexto, recursos, procesos e impacto, y han desarrollado nuevas perspectivas y modelos evaluativos. Es la situación que presenta el Modelo Costo-Impacto de Cohen y Franco (1997) y el Modelo Focalizado de Briones (1998), entre otros. En estos modelos se reconoce la importancia de los componentes señalados; aún cuando presenten ordenamientos diversos, los conceptos se asocian y responden a una lógica semejante de relación.

Modelo de Referentes Específicos.- Éste es otro ejemplo de **Modelo Analítico**, se trata de un Modelo propuesto por Guillermo Briones (1998:35-46) basándose en las características generales de los programas de gobierno destinados a la educación, salud, agricultura y otros. Cabe aclarar que, aún cuando se refiere específicamente a Programas y no a Proyectos, recordemos que la diferencia entre Programa y Proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad y el Programa está constituido por una constelación de proyectos.

De acuerdo con Cohen y Franco (1997:86), Programa se conforma por un conjunto de proyectos que “persiguen iguales objetivos, establece las prioridades de intervención, identifica y ordena los proyectos, define el marco institucional y asigna los recursos a utilizar. Las organizaciones responsables de los programas son predominantemente públicas, pero existen también instituciones privadas que operan dentro de los lineamientos trazados por los órganos de planificación.”

Por otra parte, lo que enfatizamos es el aspecto de la Evaluación que, como tal, se define en este Modelo a partir de considerarla como “(...) un tipo de investigación que analiza el contexto, los objetivos, los recursos, el funcionamiento, la población

y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se puedan derivar criterios útiles para la toma de decisiones en diversos niveles del programa.” (Briones, G., 1998:35-36).

Este Modelo proporciona diversas orientaciones para la Evaluación de componentes específicos de un programa determinado, sea en el campo de la educación, de la salud, de la agricultura, etc.

El Modelo de Referentes es un tipo de investigación que analiza el contexto, los objetivos, el funcionamiento, la población y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se pueden derivar criterios útiles para la toma de decisiones de diversos niveles del programa.

Las necesidades de información para la toma de decisiones pueden estar en relación con propósitos como:

- Mejorar la información cuantitativa del programa
- Mejorar la calidad de los resultados
- Aumentar su eficiencia al mejor aprovechamiento de los insumos para lograr los objetivos
- Redefinir la población-objeto
- Adecuar los objetivos del programa a las expectativas de la población-objeto

La elección del o de los focos de Evaluación corresponde a una fórmula participativa en la cual intervienen los administradores del programa, la población objeto o representantes autorizados de ella y los evaluadores.

Algunas especificaciones del Modelo: Cada programa tiene características propias, por tanto, las siguientes especificaciones sólo presentan el Modelo y no constituyen un conjunto rígido de prescripciones que deben aplicarse en toda Evaluación.

Evaluación del contexto: Se refiere de manera general al ambiente físico, económico, social y político en el cual se desarrolla el programa.

El enfoque normalmente utilizado consiste en **comparar** los objetivos del programa con las necesidades sentidas de la población.

Evaluación de los objetivos: Los objetivos de un programa son las situaciones o estados deseables de alcanzar en los usuarios del programa, mediante los recursos y procedimientos que se estiman adecuados.

En una Evaluación pueden considerarse características o variables como:

- Claridad
- Adecuación con las necesidades de la población
- Adecuación con las características de la población
- Vigencia
- Conflicto o incompatibilidad entre los objetivos
- Secuencia
- Jerarquía
- Tiempo de logro
- Cuantificación

Evaluación de los recursos: Los recursos o insumos de un programa están constituidos por el personal directivo, el administrativo, el personal técnico y los recursos financieros y físicos. De cada uno de ellos se pueden destacar características necesarias para la Evaluación.

Evaluación del funcionamiento: Aquí se comprenden todos los procesos que se desarrollan en el programa y que pueden agruparse en dos grandes categorías:

a) Procesos de desarrollo: formas de incorporación del programa, asistencia, participación, interacciones, deserción, organización del trabajo, etc.

b) Procesos para el cambio (estrategia o Métodos utilizados por el programa): contexto de interacción para los cambios, metodología para la adopción de los cambios instrumentales, modificaciones de la metodología, etc.

Evaluación de la población: Deberá establecerse si se trata de una población-objeto directa, o bien, de una población instrumental. Se podrían describir características como: demográficas, motivaciones, expectativas, creencias.

Evaluación de resultados: Los resultados de un programa son los cambios o modificaciones que produce en la población-objeto y/o en el contexto físico-social en el cual se ubica.

Lo normal es que los resultados estén previstos en los objetivos; sin embargo, hay resultados no previstos cuya determinación debe ser una tarea de especial importancia en la Evaluación.

Principalmente, la Evaluación de resultados se refiere a:

- Si el programa produjo o no los cambios buscados
- El nivel o magnitud de los cambios producidos en la población, considerada globalmente o en subgrupo
- La calidad y la variedad de las modificaciones logradas
- La aparición de los resultados no previstos

- Los efectos o consecuencias derivadas del logro de los objetivos del programa, cuya Evaluación suele denominarse *Evaluación de repercusiones*.

Otra Evaluación, no siempre fácil de realizar, consiste en **comparar** la población-objeto con una población similar no sometida al programa, o bien **comparar** subgrupos de la población total que han estado expuestos a toda o sólo a algunas partes de la estrategia.

La determinación de los resultados debe tener en cuenta que una modificación en la población objeto tiene fundamentalmente tres fuentes principales:

- a) El efecto de la estrategia del programa
- b) La influencia de factores ajenos al programa
- c) Los errores provenientes de las fuentes de los datos, respuestas sesgadas, baja confiabilidad de los instrumentos, elección de informantes que no son representativos, etc.

Efectividad, eficacia y eficiencia del programa.-

No todas las características que se evalúan en un programa están relacionadas directamente con focos y objetos de Evaluación específicos. Hay algunas que deben atribuirse al programa en su totalidad, en cuanto resultan de la interacción de propiedades de varios componentes: claridad de objetivos, características del personal, utilización de recursos, etc. Ejemplos de estas características globales son la efectividad, eficacia y eficiencia. Estos términos suelen utilizarse como sinónimos y equivalen al logro de los objetivos del programa.

Análisis e interpretación de resultados.-

El modelo de referentes específicos se orienta, en términos epistemológicos, por algunos de los diversos tipos de paradigmas explicativos.

El análisis establece relaciones entre características de los diversos componentes del programa y los resultados, expresados en términos cuantitativos (que actúan como variables independientes) y cualitativos (que actúan como variables dependientes).

La interpretación de los datos del análisis se lleva a cabo en términos de hipótesis explicativas existentes en alguna teoría apropiada o formulada tentativamente frente a los hallazgos, o bien con factores causales de naturaleza estructural, demográfica, psicosocial, etc.

Este Modelo propuesto por Briones puede referirse a cualquiera de los objetos generales de Evaluación que se propongan. Puede aplicarse dependiendo de las características específicas del programa como son su dimensión, su estatus de formal o no formal y de los propósitos de la Evaluación. De la misma forma, la información recabada puede ser cualitativa o cuantitativa, de acuerdo con las necesidades para la toma de decisiones.

E. Comparación Investigación – Evaluación.

La Evaluación de proyectos constituye un área o espacio de la investigación realmente con poca tradición, por lo que resulta casi habitual que se multipliquen las definiciones, en un aparente intento de aclarar su contenido y funciones, como por lo general sucede en el ámbito de las Ciencias Sociales.

Ahora bien, en este apartado nos proponemos hacer una comparación entre los significados de Evaluación e Investigación, revisando distintos aspectos; también hemos agregado la noción de Sistematización, pues nuestra experiencia nos ha mostrado que en no pocas ocasiones se presenta cierta confusión entre tales conceptos.

En estas circunstancias, hablar de Sistematización implica reconocer la existencia de diversas nociones sobre el concepto, sin embargo, hemos de optar por aquella que la define como una “interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo.” (Jara,O.;1999:22-23). Se trata, pues, de que el mismo equipo ejecutor del proyecto lleve a cabo la recuperación de la experiencia, pero haciéndolo como interpretación crítica y esforzándose por tomar distancia, es decir, descentrándose del propio proceso.

En este sentido, la sistematización de una experiencia produce un nuevo conocimiento, pues por un lado “hace objetivar lo vivido” (Jara,O.;1999:23) y, por otro, permite poner en orden conocimientos desordenados y percepciones dispersas que surgieron en el transcurso de la práctica.

Respecto al concepto investigación, si partimos de los sinónimos de investigar: buscar, indagar, averiguar, inspeccionar, escudriñar, rastrear, sondear (Pey,S. y Ruiz,C.;1980:252), entre otros. En este contexto, la Evaluación aplica Métodos de la investigación social, pues los principios y Métodos que tienen validez en la investigación también son vigentes en la Evaluación de Proyectos. Si a ésta la entendemos como: “Un tipo de investigación que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un (proyecto) con el fin de proporcionar información de la cual se deriven **critérios útiles para la toma de decisiones** en relación con su administración y desarrollo (Subrayado CGV).” (Briones, G.; 1998:14).

La Evaluación es una investigación en el sentido de emitir un juicio respecto a la importancia o valor de un Proyecto y de encontrar nuevos conocimientos sobre el mismo; y por la vía del análisis, se hace una descripción de la situación o estado de cada uno de los componentes del Proyecto, el método puede ser de tipo cualitativo, cuantitativo o ambos, y se aplicarán modelos explicativos o

interpretativos para determinar factores que faciliten el avance del Proyecto, así como develar aquellos que estén obstaculizando su desarrollo.

Así, de acuerdo con Weiss, es más apropiado referirse a este proceso de indagación con el nombre de **investigación evaluativa**, pues ésta “tiene como objeto ayudar a tomar decisiones. Los encargados de tomarlas tienen que saber qué fue lo que dio resultados y qué es lo que no sirvió para nada, qué es lo que debería adoptarse en todo el sistema o, de lo contrario, modificarse. A menos que la Evaluación pueda presentar pruebas de la naturaleza del (Proyecto) tal como existió (y no sólo del proyecto según lo descubrieron sus ejecutantes), no habrá mucho en que basar una decisión. En el caso extremo, cuando un proyecto es un éxito tremebundo y cuarenta comunidades desean adoptarlo (convirtiéndose en programa: CGV) inmediatamente, ¿qué es lo que diremos que adopten?” (Weiss, Carol; 2004:60).

En este contexto, la Evaluación es básicamente una investigación aplicada con algunas características específicas en cuanto que se busca sea como una especie de brújula que indique hacia dónde orientar el rumbo, o si tal rumbo no debe variar, pues la razón de ser de la Evaluación es tomar decisiones tácticas o estratégicas sobre el Proyecto y hasta sobre la Institución; en este sentido, se trata de investigación aplicada por la utilización de sus resultados o productos.

Cabe aclarar que, al final de todo el proceso evaluativo, quien toma en cuenta los hallazgos y los aplica o no, es la persona o personas encargadas de tomar decisiones en el Proyecto u organización y no quien evaluó el Proyecto. Esto puede parecer paradójico, pero es totalmente real. Por lo general, las evaluaciones parten de la hipótesis de que el proyecto está cumpliendo con los objetivos que se propuso hacer. Las indagaciones señalarán si esto es así o no.

Briones señala que la Evaluación es también una investigación interdisciplinaria que se apoya, según sea el caso, en la psicología, la antropología, la sociología, la

economía y otras ciencias, pero no es en sí misma una ciencia distintiva con su propio objeto teórico de estudio. Derivado de esto, en el proceso de la investigación evaluativa se crea un vínculo entre teoría y práctica, por tanto, no se trata de una aplicación en abstracto de leyes y principios generales, sino más bien se utilizan conceptos y experiencias específicas y apropiadas al problema o situación que se analiza.

Así como se reconocen diferencias, habrá que aceptar las semejanzas, pues tanto en un proceso como en otro se describen y establecen relaciones entre variables y secuencias para inferir qué hacer con el Proyecto. Al igual que en la investigación, quienes llevan a cabo la Evaluación aplican diversos Métodos e instrumentos para obtener información, bien sea: aplicar cuestionarios a beneficiarios, observación directa, entrevistas a personas claves que han participado en la ejecución del Proyecto, o en la organización responsable del mismo; exámenes de documentos como informes administrativos y financieros, estatutos y reglamentos, memorias, expedientes, etc., todo con la intención de explorar un extenso grado de efectos, reunir datos, conocer actitudes, verificar situaciones, etc., necesarios para el proceso evaluativo.

Es muy común que ante una Evaluación se genere resistencia por quienes se verán directamente implicados en el proceso y en otros ámbitos, y como señala Carol Weiss:

“A veces se considera a la Evaluación como un orden inferior de la investigación, sobre todo en los círculos académicos, por comparación con la investigación ‘fundamental’ o ‘pura’. Se desprecia a los evaluadores como si fuesen los zánganos de la fraternidad de los investigadores técnicos afanados en ventilar preguntas monótonas que ponen en peligro constante su integridad en un mundo corrupto; pero como les dirá todo evaluador en activo, y con toda sinceridad, la Evaluación requiere un nivel de pericia más alto que la investigación que queda bajo el control completo del investigador. Es relativamente fácil hacer

experimentos en un laboratorio aislado, (...) pero realizar trabajo de investigación, cuando se la tiene una que ver con las complejidades de las personas reales, en (proyectos o programas) reales, ejecutados por organizaciones reales, requiere de pericia y de valentía.” (Weiss,C.;2004:22).

Vale enfatizar que en muchos casos los resultados de una Evaluación pueden afectar los intereses de las personas responsables de la organización gubernamental o privada que haya encargado y pagado dicha Evaluación. En ocasiones, luego de concluido el proceso, el cliente tendrá que tomar decisiones que pueden ser radicales o concluyentes en cuanto al Proyecto. La otra posición es que se haya hecho la Evaluación a petición de la Agencia o Institución que aporta los fondos, lo cual le da el suficiente poder para decidir cambios determinantes para el futuro de la organización o proyecto evaluado.

Tipos de Evaluación.

No todas las evaluaciones son iguales, de ahí que existan variados aspectos por evaluar, distintos momentos y espacios para su realización, y múltiples actores involucrados en la actividad. Por esta razón, pueden establecerse diferencias entre ellas, de acuerdo con variados criterios y los objetivos que se pretende alcanzar, quiénes las realizan y otros; por ello, hay diferentes tipos de Evaluación que necesitan ser descritos a fin de establecer un lenguaje común.

A continuación se presenta una tabla que clasifica las evaluaciones en función de las preguntas que le dan origen:

TIPOS DE EVALUACIÓN

Preguntas	Tipo de evaluación
¿Qué evaluar?	De proceso De resultados (de eficacia) De impacto
¿En qué momento evaluar?	Diagnóstica o ex ante Final o ex post
¿Quiénes evalúan?	Externa Interna Participativa
¿Con qué métodos?	Cualitativa Cuantitativa

(Fuente: Barrerio – Alemany; 1997:27 y adaptado por CGV)

A. ¿Qué Evaluar?

Evaluación de Proceso o Evaluación de Implementación.

La Evaluación de Proceso mira hacia delante, a las correcciones o adecuaciones, estudia la relación existente entre las actividades realizadas en función de los objetivos; de las modalidades de operación del Proyecto y de la interrelación de los diferentes protagonistas y los productos o resultados alcanzados. Permite visualizar cuánto de lo planeado se ha cumplido, cómo se ha realizado y con qué personas y recursos. Por lo general, se concentra en el uso eficiente de recursos e insumos para alcanzar los resultados más inmediatos del proyecto. La Evaluación de Proceso, es también denominada Monitoreo o Evaluación de la implementación, pues se lleva a cabo **cuando el Proyecto está en plena ejecución**, analiza los factores que han facilitado el proceso y aquéllos que lo han obstaculizado.

Cabe distinguir entre este tipo de Evaluación y el **Monitoreo** (Barrerio – Alemany;1997:20), mismo que se trata de una actividad que forma parte de la práctica cotidiana de los proyectos, con el objetivo de visualizar los avances parciales y ajustar planes de trabajo a fin de que estos sean cada vez más efectivos. La realización de un Monitoreo requiere de la continuidad de las acciones planeadas en el proyecto y el registro de información para su consiguiente análisis, que permitirá la posibilidad de realizar los ajustes, modificar las programaciones o incluir nuevas técnicas o estrategias en beneficio de los sujetos a quienes está orientado el trabajo.

Evaluación de Resultados o de Eficacia.

Este tipo de Evaluación mide el nivel en que las acciones llevadas a cabo fueron efectivas para lograr los objetivos planteados, y poder determinar en qué medida los resultados esperados se han alcanzado; también se denomina Evaluación de eficacia.

La Evaluación de Resultados se refiere a:

- a) Determinar si el proyecto causó cambios o si no lo hizo;
- b) Conocer el grado o magnitud de los cambios producidos globalmente o en subgrupos de la población;
- c) Medir la intensidad o profundidad de los cambios; e
- d) Identificar la calidad de los mismos.

Esto va para cada uno de los objetivos que tenga el proyecto.

Según Briones (1998:159), la Evaluación de Resultados requiere del conocimiento de la situación inicial de la población o usuarios del proyecto, o de los grupos para los cuales se haya definidos objetivos. En algunos estudios evaluativos, estas situaciones reciben el nombre de *mediciones de entrada*, aun cuando no es

estrictamente necesario que se tengan mediciones en términos cuantitativos, pero alguna referencia objetiva debe existir para comparar el estado de la población antes, durante y después de la aplicación del proyecto.

Desde el punto de vista metodológico, las tareas de quienes llevan a cabo la Evaluación de Resultados, tienen que contar con: a) validez externa: posibilidad estadística o lógica de generalizar los resultados; b) validez interna: posibilidad estadística, lógica o empírica de atribuir los cambios observados a la acción del proyecto; y, por último, c) determinación de los componentes del proyecto que están relacionados con los niveles o calidad de los logros, en el nivel global de la población o en subgrupos.

A partir de esto, Briones (1998:160) retoma a Rossi, Peter, quien propone lo siguiente:

“Si el (proyecto) tiene objetivos claros, no contradictorios y medibles, entonces existen tres puntos en los cuales deben evaluarse las acciones realizadas:

1. “Debe preguntarse si esas acciones son efectivas para alcanzar las metas, si suponemos que se ha empleado el mejor Método para la prestación de servicios.
2. “Debe preguntarse si las acciones pueden ser realizadas por un sistema de prestación que pueda alcanzar a la población objeto a costos razonables manteniendo la integridad de las acciones.
3. “Está el problema de si un programa de prestación de servicios que, en principio, puede llevarse a cabo en el hecho lo hará así en la cantidad y calidad necesarias para asegurar un nivel razonable de efectividad y de aceptación por la población objeto.”

Este tipo evaluativo es muy aplicado en evaluaciones de rendimiento escolar.

Evaluación de Impacto.

Es aquella que mira hacia atrás, descubriendo si el proyecto funcionó o no y buscando las causas. Reconoce y valora los efectos que han producido las acciones y actividades del proyecto, los cambios generados, tanto en aquellos aspectos que fueron planeados como en los inesperados. La Evaluación de Impacto puede contemplar varias dimensiones, entre las que destacan: población atendida, directa e indirectamente; el personal y las instituciones involucradas en la atención, y la comunidad local y la sociedad.

De acuerdo con Norma Barreiro y Lilian Alemany (1997:28-29), la información de los cambios producidos en la población directamente implicada, así como en aquellos que sin constituirse como sujeto social del proyecto resultan impactados como son la familia y la comunidad, benefician en gran medida a los equipos de trabajo, entre otros motivos porque permiten mejorar la calidad de la atención hacia la población sujeto; determinar cuáles acciones son las más oportunas y eficaces y, por último, retroalimentar a la población sujeto con los frutos de su propio proceso.

La Evaluación de Impacto puede observarse en relación con la meta final esperada, o bien puede combinar los logros parciales. Esta segunda opción permite visualizar el proceso de los protagonistas del proyecto, aspecto sumamente importante cuando se trata de personas que viven en circunstancias especialmente difíciles. Un ejemplo tomado de un Proyecto de atención a niños en situación de calle, puede ilustrar (Barreiro – Alemany; 1997:29):

Uno de los impactos esperados por el proyecto es un *‘mejoramiento de la salud de los niños de la calle, incluida una reducción de los problemas asociados con el uso de drogas’*. Este impacto fue valorado después de seis meses de contactos semanales con el grupo de seis niños de la terminal de autobuses.

Sin embargo, todos ellos siguen inhalando thinner y cemento. Si se considera el impacto final deseado, el trabajo no ha fructificado. Sin embargo, es posible analizar aspectos parciales: a) han mejorado su higiene, acuden un par de veces por semana al club de calle a bañarse, b) participan en algunas actividades en los negocios de la zona: cargan botellas de refresco, recogen basura, barren los puestos.

Estos “trabajos” los llevan a pasar menos tiempo inhalando y comen un poco mejor después de terminar las tareas, es decir, si se considera el proceso de cada niño es posible inferir que se está logrando cierto impacto sobre ellos.

El ejemplo anterior muestra que la Evaluación de impacto no representa adoptar un enfoque rígido que afirme o niegue, sin ninguna otra consideración, si la meta final se ha cumplido o no. Para conseguir valorar el impacto de las acciones, conservando la riqueza del proceso, es ineludible contar con un sistema estructurado de indicadores que permita registrar cuánto se está avanzando.

B. ¿En qué Momento Evaluar?

Evaluación Diagnóstica o Ex - Ante.

Antes de iniciar un Proyecto resulta obligado hacer un diagnóstico, por ello, previo al proyecto se realiza este tipo de Evaluación tomando en cuenta factores anticipados en el proceso de decisión. También se le denomina Ex – Ante, y de acuerdo con Cohen y Franco (1997:109), este tipo de Evaluación tiene como finalidad proporcionar criterios racionales para tomar una crucial decisión cualitativa: sobre si el proyecto debe o no implementarse. También medidas de síntesis que permiten ordenarlos jerárquicamente para adoptar las decisiones pertinentes, y permite ordenar los proyectos según su eficiencia para alcanzar los objetivos propuestos.

Esta Evaluación tiende a privilegiar como metodologías más aptas para su desarrollo, tanto el análisis costo beneficio como el análisis costo efectividad. Sin embargo, el análisis costo beneficio es más adecuado para analizar proyectos económicos y el análisis costo efectividad presenta mayores potencialidades para la Evaluación de proyectos sociales.

Todo proyecto implica costos y cuando los resultados y costos del proyecto pueden traducirse en unidades monetarias, su Evaluación se realiza utilizando la técnica del Análisis Costo-Beneficio, mismo que proporciona una guía para jerarquizarlos racionalmente al comparar beneficios contra costos. Este enfoque tiene una raíz de tipo económico aplicada para el análisis y estudio de proyectos industriales del ámbito de la ingeniería (Cohen y Franco), y ha inspirado la Evaluación de los “grandes proyectos sociales” implementados por entidades públicas, donde los conceptos de costo y beneficios han dominado la perspectiva y los instrumentos tomados en cuenta para las evaluaciones.

Un ejemplo: una importante compañía que produce refrescos, antes de tomar la decisión de instalar una planta embotelladora, requiere saber si el sitio cuenta con pozos de una calidad tal que le permitirán extraer agua subterránea durante, por lo menos, 50 años. Para saber esto, contrata a un grupo de expertos y expertas en hidrología de aguas subterráneas, quienes analizarán la zona y elaborarán los estudios pertinentes para, finalmente, hacerle saber si el terreno y los pozos cuentan con las características requeridas para sus propósitos; a partir de los resultados, decidirán si instalan o no la planta. Esto constituye una Evaluación Ex - Ante.

En la mayor parte de los proyectos sociales en cambio, los impactos no siempre pueden ser valorados en moneda, por lo que la técnica más adecuada es el Análisis Costo-Efectividad que sigue la misma lógica que el anterior. Sin embargo, su particularidad radica en comparar los costos con la potencialidad de alcanzar más eficaz y eficientemente los objetivos no expresables en moneda o con la

eficacia y eficiencia diferencial real que las distintas formas de implementación han mostrado en el logro de sus objetivos.

El Análisis Costo-Efectividad se trata de comparar costo, productos e impacto. De ahí que la relación entre costos y productos proporciona elementos para analizar la eficiencia operacional (minimización de los costos por unidad de producto). Así, cuando se opera a costos mínimos el proyecto, es eficiente aunque no necesariamente eficaz. Puede haber proyectos extremadamente eficientes (que operen sobre óptimos para la obtención de unidades de producto), pero ineficaces, porque no llegan al grupo-meta escogido. La medida de la eficacia es el impacto.

Otra modalidad la constituye el enfoque centrado en la Calidad y Pertinencia. Con base en este enfoque, los proyectos sociales dejan de considerarse sólo como instrumentos de distribución de beneficios y promueven la cooperación de distintos actores, así, la población beneficiaria ya no es un ente pasivo, ahora se convierte en un sujeto o actor social o grupos de interés que interactúan con Instituciones que intervienen en los problemas que les afectan. (Cohen y Franco;1997:171-172).

Evaluación Final o Ex Post.

Se hace necesario distinguir la situación de los proyectos que están en curso o en ejecución, de aquellos que ya han concluido. Ambos tipos se evalúan buscando obtener elementos de juicio para la adopción de decisiones cualitativas y cuantitativas.

Cuando se trata de proyectos en ejecución, según Cohen y Franco, lo cualitativo tiene que ver con la decisión de sí continuar con el proyecto, o **no** proseguir con él, sobre la base de los resultados obtenidos hasta ese momento. Si se decide seguir con su ejecución, aparece la dimensión cuantitativa que, a su vez, presenta

dos opciones: mantener la formulación original o introducir modificaciones en la programación.

Respecto a proyectos terminados se presenta una situación análoga. Lo cualitativo tiene que ver con el uso futuro de la experiencia realizada. Existen dos posibilidades: sí hay que seguir implementando este tipo de proyectos, la que se adopta cuando los beneficios generados (en todas sus dimensiones) superan los costos que implica; o no se deben continuar realizando experiencias semejantes, cuando se presentó la situación inversa.

Cuando la respuesta es afirmativa, existen dos opciones cuantitativas: que los proyectos venideros utilicen la misma formulación por ser la más eficiente disponible, o que deba reprogramarse para asignar mejor los recursos a los fines que se pretende alcanzar.

La Evaluación Final recopilará los aportes de las evaluaciones parciales, y deberá llevar a cabo las comparaciones y valoraciones en relación no sólo con los objetivos sino con los resultados operados. Este Tipo de evaluación es de enorme utilidad en el área de los **Proyectos Sociales** no sólo para los proyectos mismos, sino también para las fuentes financiadoras y otras instituciones involucradas en la atención al sector. La evaluación final de los proyectos es substancial porque arroja elementos sobre la viabilidad de los mismos y permite la replicación en el futuro o en contextos similares. (Barreiro y Aemany;1997:30).

La dimensión temporal permite diferenciar, la Evaluación Ex Post, las fases del proceso **durante** la realización del proyecto (Evaluación de Procesos o concomitante) y del **después** (Evaluación Final). También pueden diferenciarse, de acuerdo con lo que enfatizan, si el análisis de la eficiencia operacional o el impacto. (Cohen y Franco;1997:110-112)

C. ¿Quiénes Evalúan?

Evaluación Externa.

Es la realizada por personas ajenas a la organización ejecutante del proyecto y se supone que tienen más experiencia en el tema del proyecto, y por lo tanto, podrán comparar experiencias y resultados, eficacia y eficiencia respecto a soluciones a los problemas enfrentados. Su realización no implica forzosamente la exclusión de las personas que ejecutan el proyecto, pero el énfasis es la interpretación que realiza el experto o experta a partir de los descubrimientos encontrados.

Tiene la ventaja de que puede evitar las interpretaciones parciales del personal directamente involucrado en la ejecución del proyecto. (Barrerio y Alemany; 1997:31).

Una gran ventaja para la persona o equipo que hace la Evaluación externa radica en su conocimiento de la metodología de Evaluación, y su debilidad se fincaría en que no conoce totalmente las especificidades del proyecto. Reconociendo además que no existe “la” metodología única para hacer una Evaluación, sino que se requiere realmente profundizar en el proyecto para tener elementos que permitan elegir la más conveniente, lo cual no es una tarea fácil si se toma en cuenta que las evaluaciones externas tienen un costo y, por tanto, un límite de tiempo, así que el trabajo para quien evalúa resulta muy intensivo y absorbente.

Tiene como desventajas que es limitada en la posibilidad de generar un proceso de autoaprendizaje, así como restringir la posibilidad de que la Evaluación sea un proceso colectivo de reflexión. En ocasiones, pueden surgir fricciones, pues quienes van a ser evaluados por una persona extraña por lo general se ponen a la defensiva. Sin embargo, se pueden reducir si se buscan formas de bajar la tensión, por ejemplo: reducir al mínimo las perturbaciones (movimientos, demandas innecesarias) involucrar a quienes coordinan el proyecto y a quienes administran el mismo, además se recomienda hacer hincapié en que se están

siguiendo los pasos que sugiere la teoría y si invita a sus directivos para interpretación de resultados, además de que realmente le pueden ayudar, les resulta estimulante a ellos por sentirse tomados en cuenta.

Evaluación Interna.

Se lleva a cabo dentro de la organización ejecutora del proyecto. Se considera como positiva, pues tiende a eliminar fricciones entre el equipo. Un riesgo es que se caiga en la auto complacencia. Puede ser entendida como un proceso de conocimiento y aprendizaje para enriquecer el trabajo de los participantes del proyecto. También se llama Autoevaluación, comparte varios principios de la investigación participativa.

De acuerdo con Barreiro y Alemany, este tipo de Evaluación presenta las siguientes ventajas: (1997:31-32)

- a) Parte de la realidad y la experiencia de las personas participantes del proyecto.
- b) Todas las personas tienen algo que aportar en el proceso, se rompe la relación evaluador – evaluado.
- c) Considera indispensable la participación de la población a quien va destinado el proyecto, y la población que indirectamente también está involucrada en el mismo.
- d) Promueve la reflexión crítica del quehacer, tratando de diferenciar lo que desea con lo que realmente acontece.

La AutoEvaluación:

- Incrementa comprensión de la realidad.
- Mejora las prácticas y la efectividad de las acciones.
- Amplía el aprendizaje del equipo.

- Facilita la planeación y adecuada administración del proyecto.
- Promueve cambios y medidas correctivas.
- Ayuda a construir un lenguaje común.
- Facilita la articulación de los diferentes niveles dentro de la organización.

Sin embargo, Barreiro y Alemany agregan como posibles desventajas:

- Puede confundirse con autocomplacencia.
- Puede diluir el compromiso de confrontar los resultados con la práctica.
- Puede centrarse demasiado en el proceso o las actividades y perder de vista el impacto sobre la población protagonista del proyecto, o a quien va dirigido éste.

Se ha dicho que este tipo de Evaluación garantiza, en menor medida, la objetividad y que la organización evaluada se convertiría en “juez y parte.” No obstante, “el propio proceso de Evaluación puede ser tan importante como las conclusiones a que conduzca, ya que el hecho de participar en ese proceso permite con frecuencia comprender mejor las actividades que se evalúan y enfocar de modo más constructivo su ejecución y las necesidades de acción futura.” (OMS, 1981:11).

Evaluación participativa.

Es la forma en que asume la investigación participativa la Evaluación. De ahí que la participación en la Evaluación puede ser considerada de diversas maneras y en diferentes niveles, pues no existe ninguna investigación empírica, primaria, en la cual no haya algún grado de participación de los actores: desde su voluntad de ser observados, hasta responder cuestionarios o someterse a entrevistas en profundidad.

La idea principal es que las personas que pertenecen al proyecto tomen en sus manos las tareas que implica un estudio de ese tipo, con claras ventajas para ellos en lo que toca a lograr los propósitos buscados. Pero conviene preguntarse

cuáles son las posibilidades y los límites reales de esta intención y, como no existen fórmulas preestablecidas para llevar a cabo evaluaciones de este tipo y obtener definiciones sobre las interrogantes cruciales, a manera de ejemplos, Briones (1998:60-61) sugiere una lista de preguntas:

1. ¿Es posible conciliar los propósitos, objetivos y diseños de investigación, tiempo de realización, etc., entre agencias de financiamiento (privadas o estatales), grupos técnicos y usuarios de un (proyecto)?
2. ¿Están todos los miembros de un proyecto interesados en participar en la Evaluación? Ese interés, de existir, ¿se traducirá en un trabajo real, efectuado con responsabilidad?
3. ¿Disponen las personas interesadas del tiempo suficiente para realizar el estudio?
4. ¿Es la población del programa que ha de evaluarse demasiado grande, de tal modo que impide la participación de todas y todos? Si así fuera, ¿quienes participarán y de qué forma se haría la selección?
5. ¿Es posible formular un calendario de actividades para el grupo de participantes que asegure el logro de resultados y la formulación de recomendaciones en un plazo que se considere adecuado?
6. ¿Tiene el grupo un nivel cultural suficiente que le permita comprender, de manera más o menos semejante, los propósitos y la dinámica de la Evaluación? Si hay diferencias marcadas, ¿existe o no el riesgo de que algunos miembros del proyecto controlen su contenido y su marcha?
7. ¿A qué nivel de información metodológica pueden llegar los participantes? ¿Tienen el conocimiento técnico necesario para recoger, analizar e interpretar datos y para escribir informes?
8. Si las respuestas a las preguntas planteadas en el numeral anterior indican la necesidad de recurrir a uno o más especialistas, ¿cuáles serán las relaciones de estos con los miembros del proyecto? ¿Cómo se evitará que el estudio se oriente hacia la competencia profesional?

9. Si hay un reparto de las tareas, ¿cómo se logrará mantener una motivación en los diferentes grupos por todas las actividades que se están cumpliendo?
¿Cómo se hará la distribución de esas tareas y de qué modo se supervisarán?
10. ¿Quiénes se harán cargo del costo de la Evaluación?
11. ¿Cómo se diseminarán los resultados de la Evaluación dentro del grupo y fuera de él?
12. ¿Cómo participarán los miembros del proyecto en la ejecución de las recomendaciones con las cuales termine la Evaluación?

Esta serie de preguntas permite detectar algunos de los problemas que pueden surgir en el momento de llevar a cabo un Evaluación Participativa.

La Evaluación Participativa es una metodología de diagnóstico comunitaria que constituye la integración y adaptación de varias herramientas analíticas, que tienen su origen en una serie de propuestas de Investigación Participativa elaboradas por personas de muchas nacionalidades. Tienen en común su experiencia comunitaria, cuyas fuentes son: la Investigación Participativa (de Paulo Freire), el Análisis de Agrosistemas, la Antropología Aplicada, la Investigación de Campo sobre Sistemas Agropecuarios y la Evaluación Rural Rápida.

Esta metodología, como un enfoque para la investigación rural con fines de desarrollo, con principios coherentes y el uso de una gran variedad de técnicas, surge en los años setenta. En esa época, el enfoque que se tenía estimuló el interés de un análisis más rápido y más exacto de las complejidades de los sistemas agrícolas. Una variedad de metodologías derivadas de este enfoque se aplicaron en Perú, Guatemala, Kenia, Tailandia y México.

Quienes hemos trabajado en las llamadas Organizaciones No Gubernamentales, conocemos y hemos practicado esta metodología y sabemos que la Evaluación Participativa se practica mucho en el ámbito comunitario y sólo podrá completarse después de que la misma comunidad (o una parte representativa y comprometida)

revise, ratifique y jerarquice sus problemas y las opciones para enfrentarlos, así como los planes prácticos de acción para afrontar lo que resulte más urgente, de acuerdo con su propia escala de prioridades.

D. ¿Con qué Métodos Evaluar?

Evaluación Cuantitativa.

Para quienes realizan evaluaciones de este tipo, la pregunta central es ¿qué hacen los sujetos y qué variables pueden explicar y medir tales comportamientos? Predomina el aspecto cantidad o número de unidades que conforman una entidad. En relación con los Métodos de estudio, se refiere a datos que pueden ser sometidos a análisis estadísticos y utiliza técnicas formales de la investigación académica que se aplican en la economía, la sociología, el trabajo social y otras áreas de las ciencias sociales. Los diseños más aplicados son los experimentales o cuasi experimentales, que brindan una objetividad rigurosa y otorgan por ello credibilidad científica a los resultados.

Sin embargo, “la experiencia demuestra que estos resultados suelen ser poco utilizados y tienen por lo mismo limitada influencia en la planeación y ejecución de proyectos. Existe la dificultad intrínseca de encauzar por ejemplo: (proyectos sobre) los niños de la calle dentro de los diseños experimentales y cuasi experimentales. Por otra parte, gran cantidad de información cualitativa de vital importancia para la vida del proyecto es poco utilizada dentro de este enfoque.” Por ello, se recomienda mantener un equilibrio entre lo cuantitativo y lo cualitativo, sin menospreciar un Método por el otro, pues ambos pueden reportar hallazgos fundamentales para el proceso evaluativo.

Evaluación Cualitativa.

De forma casi generalizada se asocia este tipo de Evaluación con la aplicación de datos directos o de “primera mano” procedentes de entrevistas abiertas, observaciones o reuniones grupales. No obstante, esta Evaluación tiene mayor complejidad y no puede reducirse a la utilización de una u otra técnica vinculada a ese enfoque.

Para algunos autores, las técnicas no son neutrales y siempre estarán vinculadas con un marco teórico apoyado en una ideología o forma de pensar, donde se fundamentan sus referentes conceptuales y epistemológicos. Para autores, sobre todo de la escuela estadounidense (señala Martinic,S.;1997:17), la Evaluación Cualitativa se relaciona con una opción teórica que se opone radicalmente al positivismo que inspira las técnicas cuantitativas.

Para los estudios cualitativos, la pregunta sería ¿cuál es el sentido o significado de sus prácticas y comportamientos? Este tipo de Evaluación se refiere al aspecto de calidad de un factor o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. En varios aspectos de la Evaluación es necesario definir aspectos cualitativos, especialmente en lo que se refiere al impacto sobre la población objetivo del proyecto y al personal que labora en el mismo. (Barreiro y Alemany; 1997:120).

ATRIBUTOS DE LOS PARADIGMAS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

CONCEPTO	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Concepto de realidad	Objetiva, Estructuras, perspectiva del sistema externa al contexto	Subjetiva, Sentidos, Perspectiva del sujeto interna
Sujeto / realidad	Totalidad Externa al sujeto	Totalidad construida inter subjetivamente
Tipos de relaciones (=> implica a)	A=> B (causal), Búsqueda de causas explicativas	A=>B y no B, multirelacional, comprensivas
Lógica subyacente	Deductiva, orientada a la comprobación	Inductiva, orientada al descubrimiento
Tipos de estudios	Experimental, Mediciones	Exploratorio, construcción de tipos
Tamaño de la población	Amplia y representativa	Pequeña e intencionada
Técnicas	Cuantitativas	Cualitativas (entrevista abierta)

(Fuente: Martinic, S.; 1997:18)

Finalmente, para llevar a cabo una Evaluación, no hay un modelo único y universal. Tomando en cuenta los Métodos que se utilizan, suele haber diferentes tipos de Evaluación.

“El evaluador tiene que saber mucho acerca de la formulación del problema de investigación, del diseño del estudio, del muestreo, de la medición, del análisis y de la interpretación. Tiene que saber lo que se encuentra en los textos acerca de Métodos de investigación y luego tiene que aprender a aplicar tal conocimiento en un ambiente que a menudo resulta inhóspito para rasgos importantes de su conocimiento.” (Weiss, C.; 2004:22).

E. Auditoría Social.

La Auditoría Social es otro tipo de Evaluación que rebasa los límites de los Proyectos Sociales y se instala en el ámbito amplio del Estado y la sociedad. Tiene como objetivo “promover el oportuno y correcto destino de los recursos públicos, prevenir irregularidades, así como tramitar y agilizar la resolución de problemas y quejas con la colaboración directa de los beneficiarios de obras y servicios instrumentados por los entes fiscalizables.” (Gaceta Oficial del Estado de Veracruz, número 214 del 27 de octubre de 2003).

Esta práctica ha ido más allá de la simple auditoría financiera y contable. El ejercicio de Auditoría Social incluye planes, estrategias, proyectos, políticas, procedimientos y prácticas ejercidas por la organización o institución auditada. “Lo anterior también incluye la revisión del sistema de información, contratos y programas, estructura y funcionamiento de las unidades organizacionales, sus productos y servicios, además de los estados financieros, cumplimiento de leyes y regulaciones.” (Documento de Estudios, CPD Guatemala).

Se han identificado experiencias de Auditoría Social en países como Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, Guatemala, Nicaragua, Venezuela, Uruguay y México que, mediante la participación, vigilancia y control ciudadano, inciden en los procesos electorales, las políticas macroeconómicas, las inversiones públicas y el cumplimiento de acuerdos internacionales firmados por sus respectivos gobiernos. Entre sus variados fines, estos esfuerzos buscan dos comunes: mejorar la gobernabilidad y fortalecer el Estado de Derecho.

En Honduras, el antecedente de la Auditoría Social se da con los fondos que distintas Agencias de la Cooperación europea le otorgaron a este país para subsanar los daños que causó el Huracán Mitch a finales de octubre de 1999, y para controlar los recursos que habían canalizado, se creó el Programa de Auditoría Social, firmado por distintos órganos de gobierno de manera conjunta con ONGs nacionales e internacionales. En este Programa se señala que:

“Las Auditorías Sociales ejercidas desde instancias de la sociedad civil sobre la gestión pública están todavía muy incipientes, falta mucho para llegar a un modelo suficientemente validado. Sus antecedentes se remontan a la década de los ochenta, cuando ciertas empresas del primer mundo empezaron a aplicar ‘contabilidad social’ a su desempeño económico y social, usando estándares de medición previamente establecidos para responder, con mayor eficacia, a los intereses de grupos, sectores, actores e instituciones relacionados con su quehacer, y no sólo operar bajo el mandato de maximización de ganancias e ingresos, dado por sus accionistas y empleados. La idea fue posteriormente extendida, aunque de forma aún limitada, a la sociedad civil, principalmente a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). (Puerta,R.;2000).

Todavía está pendiente la tarea de construir una cultura institucional que integre a la Auditoría Social como parte de su quehacer cotidiano e incorpore los principios claves asociados al modelo de “contabilidad social”, que sirven de referentes a las Auditorías Sociales. En Honduras, ni las empresas, ni las ONGs, ni las numerosas organizaciones de base de la sociedad civil económicamente activas, muestran una práctica de contabilidad o Auditoría Social como parte de su cultura institucional. Sin embargo, los seis principios claves asociados al modelo de "contabilidad social", sirven hasta ahora de referentes a las Auditorías Sociales:

- **Perspectiva múltiple.** Incluir el punto de vista de los principales beneficiados o perjudicados por la actividad que se audita.
- **Completa.** Cubrir todos los aspectos que tiene que cumplir el proyecto (con especial atención a costos, calendarios y especificaciones de las obras o servicios) o de la situación con alta propensión violatoria que se audita.
- **Comparativa.** Realizar comparaciones de un período a otro, en relación con proyectos o temas similares, utilizando indicadores cualitativos y cuantitativos pertinentes.
- **Regular.** No se trata sólo de una verificación puntual, sino de un proceso de mediano o largo alcance, utilizando pruebas del mismo tipo que se toman en distintos momentos.

- **Controlada.** Ninguno de los miembros de la Auditoría puede tener intereses pre-establecidos –económicos, políticos, familiares, etc.-- en lo que se está auditando. La imparcialidad en la vigilancia garantiza el justo control.
- **Pública.** Los informes de la Auditoría deben ser publicados y comunicados a todos los involucrados, practicar una transparencia interna y externa. (Programa de Auditoría Social de Honduras, 2000).

En Guatemala, la Mesa Intersectorial de Diálogo de Desarrollo Económico y Social “es un proceso de desarrollo de propuesta, monitoreo, seguimiento, verificación y Evaluación cuantitativa y cualitativa, que la sociedad civil realiza a la gestión del Estado y entidades no estatales que administran recursos del Estado o internacionales.”

También señala que la Auditoría Social es un proceso en el cual la población ejerce el derecho de petición a través de rendición de cuentas por parte de las autoridades municipales y funcionarios públicos acerca de lo que están haciendo y cómo lo están haciendo en nombre del pueblo, teniendo aquéllos la obligación de dar respuesta, con el fin de llevar a cabo las acciones de forma transparente, reduciendo y previniendo la corrupción en la prestación de servicios y en el manejo de los recursos que coadyuvan al bien común.

La misma Mesa Intersectorial de Guatemala señala como objetivos de la Auditoría Social:

- 1) Estimular la capacidad crítica y de vigilancia de los ciudadanos y ciudadanas y sus organizaciones para demandar una administración pública correcta y adecuada, que permita al Estado y a las instituciones descentralizadas cumplir eficiente y eficazmente sus responsabilidades.
- 2) Garantizar la equidad y transparencia de la gestión y administración del Estado y sus instituciones.

- 3) Involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones, acompañamiento y Evaluación para la solución de los problemas nacionales, regionales, municipales, y su incidencia en la aplicación de políticas públicas.
- 4) Solicitar información y explicación de los resultados de la gestión y administración gubernamental.
- 5) Deducir responsabilidades de las autoridades o funcionarios que resulten implicados en incumplimiento, omisiones, negligencias, abuso de autoridad y malos manejos en el cumplimiento de sus responsabilidades.

En México, la Exposición de Motivos de la Ley Federal de Transparencia señala que:

Se ha llegado a la conclusión de que nuestra incipiente democracia sólo puede preservarse “con la vigencia de instrumentos que fortalezcan las instituciones democráticas a través de la permanente rendición de cuentas.”

“La transparencia y el acceso pleno a la información pública permiten a la ciudadanía tomar mejores decisiones políticas y económicas en su propio beneficio, generan confianza en los órganos del Estado y por lo mismo fortalecen la vida democrática del país. Por el contrario, la falta de transparencia en los órganos del Estado destruye la confianza de los ciudadanos en sus representantes y crea ámbitos propicios para la corrupción.

“La opacidad en el manejo de los asuntos públicos lleva a los gobernantes al desorden, al uso ineficiente de los recursos que la sociedad le ha confiado, distorsiona la economía al provocar el desvío de los recursos a través de la asignación indebida de contratos, reproduce las desigualdades sociales, al impedir que el Estado cumpla su papel como impulsor de la justa retribución de los bienes del progreso y del crecimiento. Peter Eigen, fundador de Transparencia Internacional, luego de haber trabajado durante 25 años para el Banco Mundial en África y América Latina, afirmó que ‘si realmente se quiere reducir la pobreza en el mundo, se debe empezar por enfrentar el problema de la corrupción.’

“Por éstas y otras razones, el Congreso de la Unión aprobó recientemente la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Tanto la iniciativa presentada bajo la asesoría del llamado ‘Grupo Oaxaca’, como la iniciativa elaborada por el Gobierno Federal buscaban el mismo fin: permitir que todos los ciudadanos podamos acceder a la información en custodia del gobierno para lograr la absoluta transparencia del actuar gubernamental y avanzar hacia la plena rendición de cuentas.”

Como dice el dictamen aprobado por unanimidad en ambas Cámaras, existe ahora "la obligación de los órganos del Estado de poner a disposición de los ciudadanos un conjunto de información que les permita tener un conocimiento directo de las funciones, acciones, resultados, estructura y recursos asignados. En esencia, ‘se trata de lograr la mayor transparencia posible respecto de, entre otras cuestiones, los presupuestos asignados, su monto y ejecución, las observaciones de las contralorías o de la entidad superior de fiscalización al desarrollo del ejercicio presupuestal, los sueldos y prestaciones de los servidores públicos, los programas operativos, los trámites y servicios, el marco normativo, los programas de subsidios, las concesiones y permisos, las contrataciones públicas, información sobre la situación económica, financiera y de la deuda pública.”

Tanto las deliberaciones que ocurren en su interior, como el manejo de los recursos públicos destinados a su operación cotidiana deben ser conocidos permanentemente por los ciudadanos. “El escrutinio permanente de los ciudadanos y de la opinión pública es la mejor salvaguarda de la claridad y rectitud en el manejo de recursos y decisiones públicos. Y ese principio es válido para todo gobernante, y ningún poder debiera ser excepción.”

“En efecto, es indispensable establecer las bases institucionales y normativas que aseguren una eficiente y calificada prestación de los servicios y funciones públicas a cargo del Estado. Dotar a la ciudadanía de instrumentos de acceso a la información relacionada con la gestión pública de manera que les permita desarrollar una cultura de ética colectiva y de Auditoría Social.

“La democracia es inseparable de los controles sobre el gobierno, sus funciones y administraciones. Controles que sean efectivos, con resultados concretos, capaces de introducir mejoras en el desempeño de la función gubernamental que ejercen los poderes de la Unión. Es decir, controles que identifiquen y reconozcan las conductas positivas, corrijan las negativas y sancionen las indebidas, ilegales o delictivas.” (Gaceta Parlamentaria. Junio 28 de 2002).

El nivel de vida democrática de un país no sólo se mide por la eficacia de sus procesos electorales. La democracia también depende de la capacidad de la ciudadanía para participar e influir en el ámbito público. De ahí que la Auditoría Social en los países donde se ha practicado, ha incluido la participación activa de las organizaciones de la sociedad civil en la vigilancia de la gestión pública.

“Si partimos de considerar que ciudadanía es la capacidad y posibilidad de opinar, reflexionar, evaluar, criticar, proponer y exigir responsabilidades, entonces, ‘Vivir en democracia esta íntimamente relacionado con el poder y si este es un poder absoluto corrompe.’ (...)” (Rivera, J.2004). Al poder debe cerrársele la posibilidad de hacerse absoluto o concentrarse en grandes proporciones a través de procesos democráticos de elección, rendición de cuentas, **Auditoría Social**, transparencia y participación ciudadana.

Vigilancia Ciudadana

Por lo anterior, es necesario crear mecanismos más efectivos, establemente más orgánicos dentro de los Estados y, en consecuencia, con características jurídicas e institucionales para que la participación ciudadana no solo ocurra como un acontecimiento, sino también como un proceso de ejercicio del poder, pues para poder ejercer esa participación es indispensable que los ciudadanos conozcan cómo funciona el Estado. Julia Rivera expresa: "de no conocer el funcionamiento del Estado, la participación ciudadana seguirá siendo, principalmente, un ejercicio retórico y propicio para procesos de participación limitada y no una participación

ciudadana en la toma de decisiones.” (Conferencia impartida por Julia Rivera: “Experiencia de impulso y acompañamiento de la Red Nacional de Promoción de la Mujer a los Comités de Vigilancia Ciudadana por los Derechos Sexuales y reproductivos a nivel nacional” Enero 27 de 2004).

“La participación ciudadana en la planificación, ejecución y control de obras y actividades comunales o nacionales, asimismo en el control de la calidad de los servicios públicos, la defensa de los ciudadanos ante eventuales arbitrariedades, y en el proceso de toma de decisiones, bien sea a escala local, municipal o nacional es un reto y desafío de las organizaciones sociales que no necesariamente están en una organización partidaria pero que es vital para garantizar la democracia.”

“La construcción de la participación ciudadana se promueve estableciendo mecanismos para el seguimiento de la participación ciudadana activa de la Comunidad, en forma individual o colectiva en los asuntos de interés público, identificando problemas, elaborando propuestas y (mediante) la concertación, ser parte de la toma de decisiones para alcanzar los cambios esperados. Vista así la participación es una acción transformadora, de empoderamiento. Son elementos básicos de la vigilancia ciudadana la responsabilidad, la actitud constructiva que entiende la necesidad de una actuación concertada de la sociedad civil y el Estado para el cumplimiento de los acuerdos, garantizando que los mismos respondan a las necesidades de la población.”

Para ejercer la vigilancia ciudadana, hay que tener claro que "se vigila lo que se conoce", es por ello que, para controlar la actuación de los gobernantes y funcionarios públicos, hay que conocer cómo se elaboran las políticas públicas, sobre qué base se sustentan las políticas, planes, (proyectos) y programas que afectan la vida de la comunidad.

¿Por qué la vigilancia ciudadana?

Porque es el derecho y deber de las y los ciudadanos de la sociedad civil, participar activamente para garantizar el ejercicio de la ciudadanía.

Porque no se cumplen los derechos sociales económicos, políticos y culturales.

Porque es la acción activa de la Comunidad organizada de las y los ciudadanos donde desarrollan sus capacidades de expresar sus ideas, aprender a dialogar y concertar de igual a igual con las autoridades (funcionarios, Ministros, Alcaldes, médicos jefes y otros) y a trabajar en grupo.

Porque se ejercen los deberes y derechos de participar y la capacidad de influir en la gestión pública.

Porque se identifican problemas y se elaboran propuestas.

Porque mejoran sus habilidades sociales para concertar con las Autoridades Públicas.

Para lograr una efectiva participación ciudadana y control social se requiere de un proceso de descentralización de todo un país, porque la democracia debe construirse e institucionalizarse no sólo en la constitución y las leyes, sino fundamentalmente en las mentalidades y conductas de las personas, la democracia se construye en la familia, la escuela, el trabajo y las Instituciones del Estado e Instituciones públicas ó privadas en las Organizaciones sociales y en todos los ámbitos de interrelación social.” (Rivera, Julia, Ibíd).

Referencias Bibliográficas:

- Barreiro, Norma y
Alemany, Lilian. EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE ATENCIÓN A NIÑOS CALLEJEROS. THAIS-DERECHOS HUMANOS DF-UNICEF-DIF-DF-Consejo de Desarrollo Social de la Ciudad de México. 1997.
- Briones, Guillermo EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES. Editorial TRILLAS. México. 1998.
- Ferrater Mora, José DICCIONARIO DE FILOSOFÍA. Alianza Editorial. Madrid. 1981.
- García Hoz, Víctor EDUCACIÓN PERSONALIZADA. Rialp, Madrid. 1985.
- Gobierno del Estado de Veracruz GACETA OFICIAL. Estado de Veracruz. Octubre 27 de 2003.
- GRIJALBO GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. Colombia. 2003.
- H. Cámara de Diputados GACETA PARLAMENTARIA. Junio 28 de 2002.
- Jara H., Oscar PARA SISTEMATIZAR EXPERIENCIAS. Una propuesta teórica y práctica. Editado por el Colectivo de Centros de Educación Popular de Guatemala y ALFORJA. Guatemala. 1999.
- Martinic, Sergio DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. Herramientas para el aprendizaje. Editado por COMEXANI – CEJUV. México. 1997.
- Organización Mundial de la Salud EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE SALUD. Normas Fundamentales. OMS. Ginebra. 1981
- Pey, Santiago y
Ruiz Calonja, Juan DICCIONARIO DE SINÓNIMOS. Ideas afines y contrarios. Editorial Teide. Barcelona. 1980.

- Puerta, Ricardo, PhD. PROGRAMA DE AUDITORÍA SOCIAL DE HONDURAS. Gobierno de Honduras. 2000.
- Silva, María del Rosario APUNTES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL. ENTS. UNAM. México. 2001.
- Stufflebeam, Daniel, Et. Al. EVALUACIÓN SISTEMÁTICA. Guía teórica y práctica. Temas de Educación. Piados. Ministerio de Educación y Ciencia. Barcelona, España. 1995.
- Weiss, Carol H. INVESTIGACIÓN EVALUATIVA. Método para determinar la eficiencia de los programas de acción. Editorial Trillas. México. 2004.

CONFERENCIA:

- Rivera, Julia Conferencia: “Experiencia de impulso y acompañamiento de la Red Nacional de Promoción de la Mujer a los Comités de Vigilancia Ciudadana por los Derechos Sexuales y reproductivos a nivel nacional.”
Julia Rivera: Secretaria del Consejo Directivo.

Unidad IV

Diseño Metodológico de un Proyecto de Evaluación

¿Cuánto gané, cuánto perdí?
¿Donde estarán los amigos de ayer?
(...)
¿Dónde andarán, mi casa y su lugar
mi carro de jugar, mi calle de correr?
¿Dónde andarán, la prima que me amó,
el rincón que escondió, mis secretos de ayer?

¿Cuánto gané, cuánto perdí?
¿Cuánto de niño pedí?
¿Cuánto de grande logré?
¿Qué es lo que me ha hecho feliz?
¿Qué cosa me ha de doler?

Pablo Milanés.
Poeta cubano.
Canción.

Introducción.

En no pocas ocasiones, cuando se plantea un examen escolar se genera casi de manera automática una sensación de rechazo hacia el hecho, lo mismo sucede ante una Evaluación; quizá tenga relación con aquella advertencia bíblica de “No juzgues y no serás juzgado”; sin embargo, la Evaluación resulta ser una perspectiva necesaria para lograr el perfeccionamiento de un Proyecto, para conocer puntos débiles y fuertes y poder tomar la decisión de hacia dónde proseguir.

Si pensamos a la Evaluación como parte del proceso de aprendizaje, ésta se realiza en varios tiempos y de manera prioritaria por los actores del Proyecto (responsables y “beneficiarios”). Dentro de ésta, la estrategia educativa se ubica

enfaticando el entendimiento de relaciones y procesos; se emplea para revelar lo que está sucediendo y para verificar lo descubierto.

Considerando la medición de los efectos y la comprensión de los procesos como metas de la Evaluación, más allá de la simple recolección de datos cuantitativos y cualitativos, un proceso evaluativo estudia un momento de la realidad del Proyecto, apoyándose en todos los elementos descritos en esta Unidad Temática, lo que facilita un seguimiento en pequeña escala para explorar propuestas diferentes, posibilidades de ampliación u otras implicaciones a partir de algunos resultados.

Las personas evaluadoras actúan como facilitadoras de procesos tendientes a la construcción y el reforzamiento de mayor autonomía, donde los actores funjan también como evaluadores (auto Evaluación) dentro de acciones con impacto social. Cuando ya se tiene definido qué se va a evaluar, el paso siguiente es diseñar cómo se va a realizar la Evaluación.

Objetivos

- Facilitar el conocimiento de algunos de los problemas generales que corresponden a la planificación de evaluaciones.
- Presentar conceptos clave y cómo han sido definidos y abordados por diversas personas especialistas en el ámbito de la Evaluación de Proyectos Sociales.
- Reconocer problemas y resistencias a la Evaluación por parte de quienes se encargan de la ejecución del Proyecto.
- Indagar sobre distintas perspectivas del proceso de una investigación evaluativa.
- Destacar la importancia de la comunicación respecto a la utilidad de los resultados.

Temario

- A. Definición de diseño
- B. Antecedente y descripción del proyecto a evaluar
- C. Objetivos y objeto de Evaluación
- D. Diseño metodológico
- E. Definición de criterios
- F. Técnicas e instrumentos de recolección de información (entrevistas, observación, grupos focales)
- G. Diseño de muestra
- H. Plan de análisis
- I. Comunicación de resultados
- J. Esquema de informe final de Evaluación
- K. Evaluación de la Evaluación

A. Definición de diseño

Para “El Pequeño Larousse Ilustrado”, diseñar significa: “Idear, determinar la forma concreta de algo” y diseño: “Representación sobre una superficie de la forma de un objeto, de una figura, etc., que sirve de modelo para su realización.” (2003:354).

En el diseño de la Evaluación se contemplan y definen estrategias, procedimientos y plan de trabajo necesarios para llevarla a cabo. Es decir, un diseño de Evaluación funge como guía para realizar el trabajo de Evaluación, pues su finalidad es proporcionar conocimientos que sean directamente pertinentes para la toma de decisiones que puedan mejorar la marcha y los resultados del Proyecto a evaluar.

Diseñar una Evaluación para cumplir la demanda de información de un cliente es algo más que un proceso mecánico y rutinario. En él deberán conceptualizarse los temas que serán planteados, delinear una recopilación de datos y un plan de análisis, elaborar los informes y el proceso informativo, encargarse del aspecto financiero y de las personas responsables de la ejecución del Proyecto y determinar cómo deben ser empleadas las normas profesionales de la Evaluación.

Según Stufflebeam y Shinkfield (1995:45), “para diseñar una buena evaluación, se debe ser un observador sensible de los ambientes sociales, saber entrevistar y escuchar, y estudiar con voluntad y capacidad lo esencial del [proyecto] que va a ser examinado. El evaluador debe ser también experto en un amplio campo de técnicas comunicativas y de encuestas, y capaz de reunir las distintas piezas de las premisas y la información en planes de trabajo que sean prácticos, coherentes y que sirvan como guías racionales. [...] Debemos considerar el papel del diseñador de la evaluación como el más importante del trabajo evaluativo, junto con el del cliente.”

De acuerdo con Suchman, la persona que evalúa debe recordar que una Evaluación se desarrolla bajo condiciones naturales y que sus técnicas de investigación forzosamente deben adaptarse a la realidad de la recopilación y el análisis de datos.

En lo general, en el diseño de la Evaluación se especifican: antecedentes y descripción del Proyecto, los objetivos de la Evaluación, el método, la población, cobertura, estrategia de recolección de información, los instrumentos que se requerirán, la programación, el plan de análisis, los requerimientos de personal y de recursos materiales, duración y costo de la Evaluación, presentación del informe y devolución de lo encontrado. A continuación, se detalla cada aspecto:

B. Antecedentes y descripción del Proyecto a evaluar

En este apartado se describen los antecedentes del problema social que se pretende enfrentar con el Proyecto. Como ya señalamos en la primera Unidad, para definir proyectos hay diversas opiniones, dependiendo de quién lo define: “Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.” (Baca, G.; 2001:2).

Es decir, el Proyecto representa una intervención social que contiene detrás una hipótesis de acción que es teórica y es política, con la intención de que tal o cual dinámica de la realidad sea modificable, o bien, modifique tendencias probables. En ese sentido, toda intervención social constituye una “apuesta” de intervención colectiva de quienes ejecutan o ejecutaron el Proyecto. Le llamamos apuesta por esa cierta dosis de certidumbre e incertidumbre, pues no siempre la hipótesis de acción aplicada tiene los resultados exactamente esperados.

Se revisan también el objetivo general y los objetivos específicos del Proyecto vinculado con las actividades principales, así como la revisión de productos o resultados que bien pueden ser publicaciones, carteles, videos, o talleres, promotoras y promotores formados, otros. Revisión de la hipótesis central y mostrar la consistencia lógica, la validez y factibilidad del Proyecto.

C. Objetivos o fines de la Evaluación

Como veremos en este apartado, la Evaluación de un Proyecto puede tener objetivos reconocidos o no, que hacen que se emprenda dicho proceso; sin embargo, el objetivo básico de la misma es proporcionar criterios para la toma de decisiones en relación con la estructura, el funcionamiento y el desarrollo del Proyecto. De ahí que es tarea de quien evalúa, descubrir las intenciones de las personas tomadoras de decisiones y cómo esperan utilizar los resultados.

Según Carol Weiss, antes de indagar lo anterior, habría que preguntarse: ¿Siempre está justificada una Evaluación? Y se contesta: “La evaluación, en su calidad de investigación aplicada, está consagrada al principio de la utilidad. Si no tiene ninguna influencia en las decisiones resultará una tarea en vano. La evaluación, probablemente no valdrá la pena de hacerse en cuatro clases de circunstancias: (adaptado CGV)

“1. Cuando no hay nada que preguntar acerca del [Proyecto, porque éste se está ejecutando y las decisiones sobre su futuro ya se tomaron o no les interesa hacer modificaciones a sus ejecutores].

“2. Cuando el [Proyecto] carece de clara orientación. El personal del [Proyecto] improvisa sus actividades de un día para otro, basándose en pocas reflexiones y menos principios y el [Proyecto] cambia y se va transformando, vagabundea y se orienta como puede. Hay poca razón para llama a esto [“Proyecto”].

“3. Cuando las personas que deberían saberlo no pueden ponerse de acuerdo en qué es lo que está tratando de realizar el [Proyecto]. Si existen grandes discrepancias en las metas pensadas, la Evaluación carece de fundamento sobre el cual levantarse.

“4. Cuando no hay suficiente dinero, ni personal lo bastante calificado para realizar la Evaluación. Ésta es una tarea exigente, que requiere tiempo, dinero, imaginación, tenacidad y destreza.” (Weiss,C.;2004:23-25).

Finalmente, señala que aún los buenos estudios evaluativos de Proyectos bien definidos, que tienen como objetivo claros fines de toma de decisiones, “a menudo terminan siendo basura en el molino burocrático.” Ese es un riesgo que habrá que correr para que los resultados de un proceso evaluativo ayuden a aclarar los objetivos de los Proyectos y la optimización de su estrategia.

Para Suchman los objetivos y las presuposiciones de una Evaluación terminan forzosamente interrelacionadas cuando se requiere una respuesta, antes de iniciar el estudio, para las **siguientes preguntas**: ¿Qué **tipo de cambio** se desea? ¿Qué **medios** deben utilizarse para efectuar este cambio? ¿Qué **signos** convertirán el cambio en real y visible? Suchman indica que antes de contestar a estas preguntas, la persona o el equipo evaluador deben ser capaces de diagnosticar la presencia o ausencia de metas indicadoras de la mejora de esa situación.

Suchman propone seis preguntas que deben ser respondidas cuando se formulen los objetivos de un Proyecto con propósitos evaluativos (Suchman,E.;1995:117 Adaptado por CGV):

1. ¿**Cuál** es la naturaleza del contenido del objetivo (por ejemplo, cambios en los conocimientos, las actitudes y/o el comportamiento)?
2. ¿**Quién** es el destinatario del Proyecto (por ejemplo, grupos grandes o pequeños)?
3. ¿**Cuándo** debe producirse el cambio deseado (metas a corto o largo plazo, o proyectos cíclicos y repetitivos)?
4. ¿Los objetivos son **unitarios o múltiples** (por ejemplo, los Proyectos son similares para todos los usuarios o diferentes para distintos grupos)?
5. ¿Cuál es la **magnitud** deseada del efecto (por ejemplo, resultados concentrados o dispersos)?
6. ¿**Cómo** es el objetivo que debe ser alcanzado (por ejemplo, cooperación voluntaria o sanciones obligatorias)?

Gran cantidad de las respuestas que pueden darse a estas preguntas requieren un examen de las presuposiciones subyacentes en los objetivos fijados. Algunos autores plantean que la obligación de quien evalúa es crear dudas alrededor de estas presuposiciones si es necesario, puesto que sólo entonces podrá aplicarse el método científico al proceso evaluativo.

De acuerdo con lo señalado por Suchman, los propósitos de la Evaluación deben revisar si los objetivos del Proyecto han sido alcanzados y de qué forma; determinar los motivos de cada uno de los éxitos y fracasos; descubrir los principios que subyacen en un Proyecto exitoso; buscar mejorar las técnicas que incrementen su efectividad; redefinir los medios a utilizar para alcanzar los objetivos a la luz de los descubrimientos de la Evaluación.

Para Briones (1998:17), la finalidad básica o propósito de la Evaluación es proporcionar criterios para la toma de decisiones en relación con la estructura, el funcionamiento y el desarrollo del Proyecto. Si bien las decisiones que pueden afectar más profundamente las toman las personas responsables del Proyecto o directivas de la organización, hay cierto tipo de decisiones que se relacionan con las operaciones diarias, ya sea con referencia a los recursos aplicados, la metodología utilizada, la interacción entre las personas o cualquiera de las actividades que se desarrollan en los diferentes niveles del Proyecto o de los componentes seleccionados para la Evaluación.

A manera de ilustración, el mismo autor presenta los siguientes propósitos posibles de un proceso de Evaluación:

1. Renovar la efectividad cuantitativa del Proyecto, lo que puede traducirse como el logro de sus objetivos.
2. Mejorar la calidad de los resultados del Proyecto en cuanto a efectividad cualitativa.
3. Incrementar la eficiencia interna del Proyecto respecto a la relación entre insumos y resultados.
4. Optimizar la eficiencia externa del Proyecto o adecuación de resultados con objetivos externos.
5. Verificar la teoría o hipótesis que relaciona los componentes del Proyecto con los resultados esperados.

6. Redelinear la población objeto: ampliarla, reducirla, diversificarla, homogeneizarla, etc.
7. Transformar la estructura, el funcionamiento y la metodología del Proyecto.
8. Intentar cumplir, si es pertinente, las expectativas de la población objeto del Proyecto (sobre funcionamiento, recursos, objetivos y otros).
9. Regular la aparición de posibles prácticas o resultados no deseados.
10. Tratar de nivelar los efectos, consecuencias y repercusiones del Proyecto en diversos subgrupos de la población sujeto.

Cualquiera de los señalamientos anteriores u otros no contemplados manifiestan dudas respecto a lo que está sucediendo con el Proyecto, y esta sospecha puede provenir del propio equipo ejecutor del Proyecto, de quienes están recibiendo su impacto o “beneficios”, o bien, de quien está financiando el mismo. Tales indicaciones, junto con otras fuentes de información, permiten definir los objetivos de la Evaluación y apoyan para la preparación del diseño metodológico al que se recurrirá.

Cabría preguntar ¿quiénes son las o los evaluadores? Una persona o equipo de personas externas al Proyecto, de reconocida capacidad y especialista en el tema a que se refiere el mismo, como pueden ser: salud, educación, vivienda, etc.

Resistencias a la Evaluación.

Por otra parte, cuando se toma la decisión de evaluar pueden presentarse posiciones diametralmente opuestas: amplias expectativas sobre sus resultados, o bien, una gran resistencia a la misma. Entre las resistencias a la Evaluación, comúnmente se presentan desde quienes ejecutan el Proyecto y la pretensión puede ser evitar el proceso evaluativo o minimizar lo que se descubra a lo largo del mismo, y Suchman señala los siguientes razonamientos o pretextos (Stufflebeam,A.;1995:111-136 Adaptado por CGV):

1. Los resultados que se esperan del Proyecto son de largo plazo; por tanto, es difícil medir su impacto en el futuro inmediato.
2. Los objetivos que pretende el Proyecto son de amplio espectro más que específicos; por lo tanto, no se acepta utilizar un criterio único para evaluarlo, y aunque se ampliaran los criterios no se lograría llegar a las consecuencias complejas buscadas.
3. Los instrumentos de medición carecen de la sensibilidad necesaria para medir los resultados, pues aún cuando parecen pequeños son realmente significativos.
4. Los efectos son cualitativos y no hay instrumentos confiables para su medición, además ésta alteraría los procesos involucrados.

Podemos observar cómo se presenta una resistencia casi innata en cuanto se plantea la posibilidad de ser evaluadas o evaluados. Quizá se trate de una cuestión cultural o de idiosincrasia; sin embargo, quienes se han dedicado a la Evaluación por mucho tiempo, señalan que este aspecto no es privativo de alguna región o país, sino que se refiere más bien a las resistencias al cambio que presentamos las personas en general. Cuesta mucho esfuerzo aceptar errores en nuestro trabajo y admitir las modificaciones propuestas por personas ajenas a la organización o al Proyecto; siempre se ponen en duda sus “hallazgos”, aunque en esos casos tiene gran importancia la actitud y la forma en que hagan los señalamientos las personas evaluadoras.

Por otra parte, como mencionamos en la primera Unidad Temática, quienes han recibido grandes apoyos para ejecutar Proyectos Sociales son, sobre todo, organizaciones civiles (asociaciones civiles e instituciones de asistencia privada y otras) interesadas en aspectos que consideran los gobiernos no atienden suficientemente, al respecto Carol Weiss hace una severa crítica:

“[...] algunas organizaciones ofrecen excesiva resistencia al cambio. A diferencia de las empresas de negocios cuyo destino está decidido por el balance, las

organizaciones de servicio no sufren castigos graves cuando no logran alcanzar sus metas. Les siguen llegando contribuciones privadas o partidas del presupuesto. La clientela descontenta no tiene mayor voz ni voto en la dirección de los asuntos. No sabiendo a veces que se les está engañando, se sienten contentos con sólo que alguien les preste atención. Indudablemente, los administradores concienzudos no sólo desean que les vaya bien, sino obrar bien, pero pueden encontrar alegres racionalizaciones para persistir actuando de manera ineficiente ('la falta de lucimiento es sólo transitoria'; 'es resultado de condiciones ajenas a nosotros'; 'lo único que necesitamos es más dinero'; 'de todos modos, la evaluación no ha sido muy buena'). Las críticas contra la metodología son un contraataque cada vez más común para defenderse de la evaluación que no habla bien de uno." (Weiss,C.;2004:140-141).

D. Diseño metodológico

Con base en los planteamientos de Sergio Martinic (1997:137), un diseño metodológico de Evaluación debe relacionar al menos cuatro momentos claves de cualquier investigación social:

La construcción y definición del objeto de la Evaluación

La definición de hipótesis, criterios e indicadores

La recolección de la información

El análisis e interpretación de los datos

Para medir la capacidad de logros de los objetivos planteados en un Proyecto, para mostrar su validez, existen **dos grandes tipos de diseños: experimental y no experimental**. Cada uno presenta características específicas, así como ventajas y desventajas para la Evaluación.

Este proceso de validación debiera llevarse a cabo antes de que se eche a andar o se implemente el Proyecto; sin embargo, en no pocas ocasiones se inicia un Proyecto sin haberlo probado. Briones da un ejemplo, en cuanto a un programa masivo para crear conciencia ecológica en una comunidad, región o país:

“Para tales efectos se proyecta emplear mensajes por televisión, radio, medios impresos y exposiciones en las escuelas del área seleccionada. Surge entonces la pregunta de si tales medios y, en particular, el contenido que deben transmitir conseguirán o no el objetivo buscado; como también si la estructura que tendrá el programa y su funcionamiento serán los adecuados.

“Frente a estos problemas, el evaluador debería comenzar por validar el programa, es decir, mostrar o comprobar su efectividad en un ensayo experimental, de amplitud limitada. Una vez decidida su realización debe preguntarse cómo proceder, qué diseño metodológico emplear, de tal manera que si encuentra resultados positivos pueda atribuir esta situación a la acción del programa y no a los efectos de otros factores ajenos al mismo. Se trata aquí de asegurar tanto la llamada validez interna del programa como su validez externa.” (Briones,G.;1998:69)

En los Diseños Experimentales controlan en mayor nivel que los otros la validez interna de un Proyecto, pues miden los efectos sociales o resultados del mismo, manteniendo bajo control todas las variables, menos la de intervención. Aquí se manipulan una o más variables independientes (supuestas causas) para analizar consecuencias sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos) dentro de una situación controlada. Un ejemplo puede ser conformar dos poblaciones, por un lado el **grupo con proyecto o grupo experimental** que es el que recibe estímulo o acciones del Proyecto y, por otra parte, el **grupo control sin ningún estímulo**.

Limitaciones de este tipo de diseños **en lo social** (Campbell y Stanley:1973. Adaptado por CGV):

- La historia, hechos que ocurren durante el desarrollo del experimento.
- La Maduración o procesos internos de las y los participantes; sobre todo en Proyectos que buscan modificaciones de tipo intelectual, debe tomarse en cuenta que el paso del tiempo produce cambios biológicos y psíquicos en las personas (edad, cambio de púber a adolescente, otros).
- Pérdida de participantes entre los grupos sujetos a comparación.
- La aplicación de pruebas antes y después, pueden causar efectos en las mediciones.
- Se corre el riesgo de crear situaciones artificiales y diferentes de la vida real, pues los “tipos puros” no son fácilmente generalizables en una realidad más bien “impura” y multi factorial que sólo puede existir en condiciones de laboratorio.

Se corre el riesgo de que las personas, al darse cuenta de que están sirviendo en un experimento, quieran “quedar bien” o hacer “quedar mal” al equipo evaluador, y su comportamiento se modifique incidiéndolo en el cumplimiento de hipótesis.

Los Diseños No Experimentales dan cuenta de los cambios que produce un Proyecto analizando el grupo objetivo o población antes, durante y después de la intervención, sin que exista una manipulación deliberada de las variables que intervienen en el proceso evaluativo. No hay manipulación deliberada de las variables vinculadas, ya que éstas se observan tal como se dan en su contexto natural y tal como suceden, independientemente de la voluntad de quien evalúa. Las inferencias y análisis se dan a partir de la observación y no desde la intervención.

Ventajas de Diseños No Experimentales:

- Estos diseños se acercan más a la realidad que los diseños experimentales.
- Puede complementarse con descripciones etnográficas, es decir, “descripciones analíticas o reconstrucciones de escenas culturales o de grupos en forma intacta que delinear las creencias compartidas, las prácticas, conocimiento popular y conductas de algún grupo de personas. El diseño de los estudios etnográficos obliga al uso de estrategias de investigación conducentes a la reconstrucción cultural.

“En primer lugar, esas estrategias producen datos que son fenomenológicos. Representan la visión del mundo de los participantes que están siendo estudiados. En segundo lugar, las estrategias son empíricas y ‘naturales’. Esto quiere decir adquisición de primera mano de los fenómenos tal cual ocurren en los lugares del mundo real. Tercero, la investigación etnográfica es holística. Los etnógrafos buscan construir descripciones de fenómenos totales [...] y tratan de generar de esas variables importantes descripciones que afectan la conducta humana y las creencias sobre esos fenómenos.

“Finalmente, la etnografía es multimodal: los investigadores etnográficos usan una variedad de técnicas de investigación.” (Lecompte y Gotees; Citado por Briones, G.1998:222-223).

Técnicas para Diseños No Experimentales:

- Otras técnicas pueden ser la observación participante, estudios de caso (historias de vida) y la reflexión grupal.

- A este diseño corresponden los indicadores cualitativos que ilustren los progresos observados y algunos aspectos del Proyecto que parecen incidir en los cambios.

E. Definición de Criterios e Indicadores

Recordemos –señala Carol weiss-- “que la evaluación tiene como objetivo ayudar a tomar decisiones. Los encargados de tomarlas tienen que saber qué fue lo que dio resultados y qué es lo que no sirvió para nada, qué es lo que debería adoptarse en todo el sistema o, de lo contrario modificarse.” (Weiss,C.;2004:60)

De ahí que toda Evaluación entrega una opinión o juicio fundamentado sobre los procesos y resultados de un Proyecto; ésta es la principal diferencia con una sistematización o investigación aplicada.

Para formular tal opinión, quien evalúa el Proyecto tiene que construir criterios de análisis o de valoración de la observación hecha, **los criterios son principios y conceptos de distinción que permiten calificar, juzgar, estimar, afirmar**, entre otros. Para Martinic, los criterios “aluden a los parámetros o rangos de logros que se establecen para declarar el éxito o no de un proyecto. En otras palabras, es necesario contar con valores en un rango de posibilidades que permita emitir un juicio positivo o negativo sobre la experiencia evaluada.” (Martinic,S.;1997:143).

Los criterios se ubican en el plano conceptual del estudio y actúan como referente o eje de organización de la apreciación y lectura que el evaluador o evaluadora realiza de las evidencias reunidas.

Los criterios permiten discriminar propiedades o atributos, se expresan cualitativamente y son observables a través de indicadores. Por ejemplo, en un Taller comunitario pueden verificarse los siguientes indicadores: número de participantes, frecuencia de intervenciones, preguntas, afirmaciones, o bien,

aspectos interactivos como risas, silencios, interrupciones. Al llevar a cabo este tipo de análisis puede describirse y clasificar lo observado mediante conceptos y categorías operacionales.

Así, en la observación del Taller comunitario los criterios permiten formular un juicio para distinguir y clasificar los indicadores en categorías más amplias. Por ejemplo, el Taller puede clasificarse con los calificativos de Regular, Bueno, Excelente, de acuerdo con la participación de las personas asistentes, la conducción de las y los facilitadores, así como los acuerdos y compromisos a que se haya llegado al término del Taller. Estos criterios permiten juzgar y valorar lo observado.

Los criterios pueden ser de diferentes tipos (Martinic, S.; 1997:142):

- Normativos: se refiere a normas predeterminadas o estándares de desempeño deseados y preestablecidos. Por ejemplo: calificación Apgar para recién nacidos, tablas de peso – talla, otros.
- Valorativos o calificativos definen desde un consenso interpretativo la calidad de un desempeño o resultado. Definen también orientaciones para apreciar comportamientos, aprendizajes, aplicaciones prácticas de esos aprendizajes. Ejemplo: adolescentes en riesgo, reunión participativa, otros.
- De pertinencia, estos definen el grado de adecuación, adaptación o de integración de los resultados observados a los fines establecidos por la misión, las políticas o estrategias principales en las cuales se enmarca el proyecto. Por ejemplo: incorporación de la dimensión de la perspectiva de género en las políticas públicas.
- De eficacia y eficiencia. La eficacia define el grado de logro de los objetivos del proyecto. Se refiere a cambios en la situación problema de las personas beneficiarias directas e indirectas del proyecto. La eficiencia verifica el uso óptimo de los recursos asignados para las actividades programadas.

Puede darse una posible confusión entre Criterio e Indicador. Criterio es una valoración o juicio sobre el indicador: bajo, alto, logro, fracaso, otros. Los criterios son conceptuales y abstractos, agrupan, distinguen y clasifican a los indicadores. Otorgan un valor a los indicadores.

Definición de Indicadores

Los indicadores pueden aludir a variables individuales (actitudes, nivel socioeconómico, otros) o a variables colectivas de los grupos (homogeneidad, igualdad de oportunidades de clases sociales, eficiencia del proyecto, etc.). En relación con el ámbito de lo social como educación, trabajo, salud, vivienda, etc., existen indicadores aceptados a nivel internacional.

Así, los indicadores son índices (dan a entender indicios o señales), por lo tanto son empíricos y observables, indispensables para el diseño, seguimiento y Evaluación de proyectos sociales. Los indicadores son **una unidad** que permite medir el alcance de un objetivo específico y pueden mostrar las variaciones porcentuales que se han producido en la población objetivo del Proyecto para poder conocer el impacto del mismo. (Cohen y Franco;1992 :11) Permiten verificar los resultados e hipótesis de trabajo del Proyecto.

Estos indican qué medir y observar para comprobar logros o dar por cumplido el resultado definido, esto puede ser en las actividades, objetivo general y objetivo específico. También permiten evaluar la situación actual y saber dónde está el Proyecto en relación con los resultados esperados. Los indicadores pertenecen al orden de lo observable.

Así, desde lo empírico, la importancia de los indicadores radica en la sensibilidad y capacidad de quién observa para clasificar y distinguir lo observable; y desde la

interpretación, lo relevante está en el concepto profundo y no observable que representa el indicador.

Para definir adecuadamente los indicadores, es necesario considerar el marco conceptual del Proyecto, la experiencia acumulada por el mismo o por otros similares y la literatura existente sobre el tema o área problemática en la cual éste se desarrolla.

A lo largo de la ejecución del Proyecto cada elemento debe contar con indicadores que definen, en el ámbito de la observación, los hechos que verifican los resultados que obtiene en el curso de su ejecución; tal es el caso por ejemplo de cada objetivo, productos y actividades. (Cohen y Franco; 1992:72).

En lo general, para la Evaluación social se requiere contar con indicadores cualitativos que tomen en consideración la comunicación, lo afectivo, lo cultural, es decir, no dejar fuera lo subjetivo y lo intangible que se transforma mediante la intervención del Proyecto.

Tipos de Indicadores

Para Cuenin (Citado por Martinic, S.:1997:143), se tienen los siguientes tipos de indicadores:

- **Indicadores Simples:** describen mediante un número absoluto un estado, proceso o situación
- **Indicadores de Desempeño:** establecen un punto de referencia al compararse el resultado obtenido. Por ejemplo: plantear la relación entre mujeres atendidas por el Proyecto con la población total.
- **Indicadores Generales:** Datos externos al Proyecto, difíciles de observar (estadísticas de INEGI, CONAPO, otros).

Cohen agrega los siguientes:

- **Indicadores Directos:** aquellos que traducen el logro de un objetivo o resultado en una reacción de implicación lógica. Puede darse en el caso de plantear como objetivo “Disminuir la desnutrición infantil en una comunidad.”
- **Indicadores Indirectos:** requieren construirse y, según Cohen, las relaciones que se establecen entre objetivos y resultados del Proyecto son de tipo probabilístico: “Aumentar la participación comunitaria.” Habrá que construir indicadores que den cuenta de esa participación.
- **Indicadores Cuantitativos y Cualitativos.** La investigación evaluativa actual combina ambos tipos.

Elementos de los Indicadores.

Martinic señala:

- El grupo de Interés o beneficiario (¿quiénes?)
- La cualidad que se observa o mide (¿qué?)
- La cuantificación de las cualidades observadas (¿cuántos?)
- El tiempo o momento de observación (¿cuándo?)
- El lugar (¿dónde?)

Requisitos Metodológicos de los Indicadores

- **Representatividad:** ligados al tipo de resultados que pretende reflejar
- **Objetividad:** Medibles o aceptables en un consenso interpretativo
- **Verificables públicamente**
- **Accesibles:** disponibles para cuando se requieran
- **Sensibles:** con alta capacidad para reflejar en breve plazo los cambios esperados

¿Cómo definir Indicadores de Evaluación de un Proyecto?

- **Identificar y Clasificar** los indicadores definidos por el Proyecto (si existen, o definir y reconstruir con el equipo del proyecto)
- **Examinar** indicadores utilizados en experiencias semejantes (lectura de informes, entrevista con equipo del Proyecto)
- **Revisión Bibliográfica** y estado del arte (literatura, bases de datos, otros existente sobre el tema)
- **Quien evalúa realiza un conceptual del material** obtenido y define el marco de referencia, conceptos y variables en el que se insertan los indicadores definidos.
- Se somete a consideración de **personas expertas sobre el tema** y externas al Proyecto, la lista de indicadores identificados.

F. Técnicas e instrumentos de recolección de información (entrevistas, observación, grupos focales)

Todo instrumento de medición o recolección debe cumplir tres requisitos: pertinencia, confiabilidad y validez. Pertinencia en el sentido de construir un instrumento apropiado en función del objetivo que se pretende conseguir. La confiabilidad del instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto o personas diferentes y en distintos momentos produce iguales resultados. (Hernandez,S.Et.Al.;1992:92). En cuanto a la validez, se refiere a que el instrumento realmente registre o mida la variable que intenta verificar.

A partir de la construcción de Criterios e Indicadores se debe explicitar la estrategia de recolección de información, lo cual implica definir:

- **Unidades de registro o fuentes de Información.** Aluden a lugar, situación o contexto en que se verificarán los indicadores

- **Diseñar y validar los instrumentos.** Esto implica la elaboración física de la entrevista, la pauta de observación, el cuestionario y otros, tomando en consideración los límites de su alcance
- **Las Unidades de Registro o fuentes de información** pueden ser: **Naturales** cuando se realizan en el contexto habitual de las personas entrevistadas, o bien, pueden ser **Creadas** cuando la aplicación del instrumento requiere que salgan de su cotidianidad en un Taller, Oficina, u otro espacio determinado para dicho fin.

En cuanto a la **Entrevista**, ésta es una forma organizada de preguntar, investigar e indagar información o datos con un propósito u objetivo. La entrevista sirve para obtener información sobre cualquier tema de interés para quien la aplica, y es un instrumento utilizado en muchos ámbitos. Lo que es diferente es el ¿para qué entrevistar?

Existen varios tipos de entrevista: la cerrada, que consiste en hacer preguntas que tiene una respuesta corta, única y rápida. La entrevista cerrada se parece mucho a la encuesta, puede ser una forma de entrevista. Por ejemplo, encuestas como las que aplica el INEGI, o el Censo de PROCAMPO, otros. Hay también un tipo de entrevista denominada semi-abierta o medio abierta; este tipo de entrevista se compone de preguntas que tienen respuesta corta, única y rápida como: ¿Cuántos años tiene?, ¿cómo se llama? Y preguntas que tienen respuesta larga o que tienen varias formas de respuesta, por ejemplo: ¿Cómo estuvo la cosecha este año?, ¿qué sueño tuviste anoche?

En cuanto a la entrevista abierta, consiste en hacer preguntas que tienen respuestas largas; se deja que la persona entrevistada hable el tiempo que quiera sobre la pregunta que se le está aplicando. En este caso, el propósito es escuchar con mucho cuidado lo que la persona dice libremente. Este tipo de entrevista se usa sobre todo en el ámbito de lo social y también de la salud mental, o bien en la recuperación de historias de vida.

Seguendo a Martinic (1997:147), nos plantea las **Etapas para el Diseño de una Entrevista** y marca los siguientes pasos:

- Revisión de entrevistas aplicadas en otros estudios o experiencias para evaluar las mismas variables o indicadores
- Evaluar la validez y confiabilidad de entrevistas anteriores
- Adaptar una entrevista aplicada en otro estudio
- Elaborar una entrevista nueva tomando en cuenta las otras
- Definir las preguntas
- Determinar la codificación de preguntas cerradas
- Elaborar primera versión de entrevista
- Consultar entrevistas con expertos o personas familiarizadas con el tema
- Revisar y elaborar una versión corregida
- Realizar una aplicación de prueba
- Revisar y elaborar versión final de la entrevista
- Aplicar

La aplicación de entrevistas tiene que considerar un cierto código o reglamento que contemple los siguientes aspectos:

- Primero, elegir a la persona que se va a entrevistar, partiendo de que tiene alguna relación con el Proyecto a evaluar
- Preguntarle si quiere colaborar en la entrevista y explicarle en qué consiste el trabajo. Se toma acuerdo con la persona y la comunidad sobre el día de la entrevista y la fecha.
- Se cumple con las reglas de puntualidad, se le pregunta su nombre y cargo en la organización, comunidad o participación en el Proyecto, dependiendo sobre si es parte del equipo ejecutor del Proyecto o “beneficiario”
- Se inicia la entrevista tratando de construir un clima de confianza
- Hay que llevar elementos para registrar la información (documento elaborado, lápiz, tabla para escribir, grabadora si es el caso y pedir el

consiguiente permiso para grabar, pues algunas personas se inhiben con ella)

- Se debe escuchar con atención a la persona que se está entrevistando
- No se le debe interrumpir cuando ella o él esté hablando
- No inducir las respuestas: evitar hacer preguntas que implícitamente llevan a una respuesta, por ejemplo: ¿considera usted que los golpes dañan la salud mental de sus hijos?
- Poner un tiempo para la entrevista
- No se le debe presionar si ya no quiere hablar

G. Diseño de una muestra

Cuando ya se tienen diseñados y probados los instrumentos, es necesario definir la Unidad de Análisis y la **Muestra** en la cuál estos serán aplicados.

Se considera **Unidad de Análisis** a los grupos, familias o personas a quienes se aplicarán los instrumentos diseñados. Respecto al tamaño de la muestra, éste se define dependiendo de la cobertura del Proyecto y con tal base se buscará una muestra representativa del universo total.

Organización y Aplicación de Instrumentos.

Se requiere planificar la puesta en marcha de la aplicación de instrumentos diseñados en la muestra seleccionada.

- Cronograma de actividades, contiene la distribución del tiempo y actividades. Establecer plan de viajes, insumos y materiales necesarios (viáticos, fotocopias, documentos, autorizaciones, otros)

- Preparación de instructivos: Redacción de textos aclarando procedimientos de aplicación de instrumentos y criterios a utilizar, frente a respuestas o situaciones no consideradas
- Instructivos para las personas que aplicarán los instrumentos
- Capacitación a asistentes, preparación de personas que aplicarán instrumentos con la finalidad de que conozcan los objetivos y la metodología del estudio; selección y validación de casos; procedimiento de aplicación de instrumentos; sentido de las preguntas; registro de respuestas; plantear alternativas frente a imprevistos.
- Organización y distribución de casos, tomando en consideración variables como género y edad. Enfatizar el evitar distorsiones en la interacción de la entrevista u observación.
- Supervisión y revisión durante la aplicación de instrumentos. Antes visitar lugares de aplicación de los instrumentos, evaluar su correcta administración, resolver problemas, revisar respuestas mal registradas, entrevistas incompletas, otros.
- Validación final del proceso de aplicación: pertinencia de la información, verificar que sea suficiente en calidad y cantidad.
- Revisar si la información recogida refleja la realidad estudiada para validar la confiabilidad del instrumento.

H. Plan de análisis

El objetivo de este rubro es **verificar los indicadores definidos en la Evaluación y relacionarlos con los criterios de logros establecidos**; también pretende **probar las hipótesis planteadas inicialmente para conocer si requieren ser reformuladas o construir nuevas a partir de la información reunida**. El plan de análisis varía si el tipo de información es cuantitativa o cualitativa.

Según Cohen, si la información es **CUANTITATIVA**, el Plan de Análisis debe explicitar la naturaleza de los indicadores, las escalas a aplicar a los mismos y el tipo de medida a ocupar en el análisis estadístico (coeficiente de variación, media, desviación estándar).

La información cuantitativa está compuesta por datos cuantificables en uno o más de los distintos niveles de medición que se observan en ciencias sociales y que, por lo mismo, consiguen ser propuestos a tratamientos de análisis por medio de alguna técnica estadística (promedios, correlaciones, etc.). La información cuantitativa, dependiendo del tema que aborde el Proyecto, por lo general procede primordialmente de las siguientes técnicas:

Pruebas de inteligencia o de rendimiento; entrevistas individuales hechas por medio de preguntas de cuestionarios estructurados; escalas de actitudes o de desarrollo psicomotriz; índices socioeconómicos; la técnica Delphi (véase Glosario); así como datos estadísticos provenientes de censos, encuestas, organismos especializados como INEGI, CONAPO, etc.

Si la información **CUALITATIVA** fue recopilada a través de una entrevista, observaciones, u otras formas de este tipo, entonces habrá que desarrollar categorías de clasificación que permitan describir y presentar resultados a través de la construcción de modelos interpretativos de comunicación de los mismos.

De acuerdo con Briones (1998:235-243), la investigación cualitativa se caracteriza por las informaciones que recoge, provenientes de distintas fuentes: observaciones, entrevistas en profundidad, preguntas abiertas de cuestionarios, etc. Lo difícil, si no imposible, es proceder directamente a etapas de análisis e interpretaciones de los datos que son los que en definitiva justifican toda investigación, cualquiera que sea su naturaleza.

De ahí también la necesidad de reducir a formas manejables la información recogida. La solución común a este problema consiste en agrupar segmentos de información similar en categorías, cada una de las cuales recibe un símbolo de identificación llamado código. Esto tiene como objetivo:

1. Reducir demasiados datos a una cantidad menor de unidades analíticas.
2. Introducir a las personas investigadoras en el análisis durante la recopilación de datos; así podrán codificar y dar una lectura más apegada a la realidad estudiada en todo el proceso de obtención de datos.
3. Apoyar a quienes realizan la Evaluación a construir un mapa cognoscitivo o esquema en desarrollo que le permita comprender lo que está sucediendo.
4. Si varias personas evaluadoras se ocupan de examinar casos individuales dentro de un mismo Proyecto, la categorización y codificación debería permitirles abordar temas (estructuras, procesos), comunes.

Briones indica un ejemplo que ayuda a reconocer cómo elaborar sistemas de codificación a partir de los temas o áreas a los que se les ha dado prioridad dentro del análisis, o con base en la perspectiva teórica que guía la Evaluación. Presenta un fragmento de entrevista:

“Una vecina me contó de este [Proyecto], y como hacia tiempo tenía deseos de reunirme con personas que tuvieran problemas como los míos para ver cómo resolverlos o, por lo menos, para tener alguien con quien conversar, me averigüé qué días funcionaban ustedes y así me vine hasta acá.” (Briones,G.;1998:236)

Para el caso antes citado, la categoría central sería la de *motivación*, que podría ser el elemento a tomar en cuenta para el sistema de codificación. Habrá mucho que elaborar sobre el análisis cualitativo, pues se basa en entrevistas, observaciones, autoevaluaciones, evaluaciones grupales, etc., instancias en las cuales, tanto las personas participantes como quienes evalúan, reconocen tales logros. Hemos de enfatizar la necesidad de combinar ambos análisis: cuantitativo

y cualitativo, amén de proponer la construcción de metodologías alternativas dependiendo del tema del Proyecto y de la población atendida.

I. Comunicación de resultados

No hay una forma única para comunicar los resultados, esto depende de los acuerdos a que hayan llegado las personas implicadas, como son quienes ejecutaron el Proyecto y quien paga la Evaluación. Una forma puede ser que mediante un Taller en donde participen representantes de las comunidades “beneficiarias”; quienes ejecutan el Proyecto; las y los responsables de coordinarlo; algún representante de las agencias de cooperación o de quien aporta recursos económicos; representantes que estén ejecutando proyectos similares; personas académicas o de investigación social y otros. Todas estas personas conformarían una especie de Asamblea – Taller donde se hace la devolución de los hallazgos encontrados en la Evaluación.

Dependiendo del tipo de Proyecto Social, en ocasiones también puede invitarse a una autoridad local o quien se considere representativo sobre el tema a tratar. Lo importante será revelar los resultados de la Evaluación en cuanto a impactos obtenidos y las recomendaciones para mejorar la ejecución del Proyecto si es que se trata de una Evaluación de Proceso, esto es, sobre un Proyecto que está en desarrollo o si se trata de una Evaluación Final o de Impacto, para hacer encargos sobre cómo podría mejorarse una nueva intervención social sobre el mismo tema y quizá en la misma comunidad.

J. Esquema de informe final de Evaluación

Tampoco hay una forma única para este informe; sin embargo, la mayoría de equipos de personas que evalúan Proyecto los presentan con las características siguientes:

- Portada y Título.
- Título y lugar de la Evaluación.
- Período que cubre la Evaluación.
- Autores y colaboradores de la Evaluación.
- Patrocinador (Agencia Financiadora u organización que paga la Evaluación)
- Fecha del Informe de la Evaluación.
- Resumen Ejecutivo. Breve relato de una o dos cuartillas tomando en cuenta: los objetivos de la Evaluación, método, procedimiento de trabajo, principales resultados, conclusiones y recomendaciones. Este resumen ejecutivo se escribe cuando ya se concluyó el Informe de Evaluación.
- Introducción.
- El Proyecto a evaluar o la Organización evaluada.
- Diseño y metodología de la Evaluación.
- Presentación y discusión de resultados.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Bibliografía.
- Anexos.

K. Evaluación de la Evaluación

Se acostumbra que después del cierre formal de la Evaluación se lleve a cabo una reunión posterior de quienes están al frente del Proyecto, junto con el equipo evaluador y, probablemente, una persona representante de quien financió la Evaluación, con el objetivo de evaluar la Evaluación y hacer el seguimiento de las recomendaciones. Incluso, en muchas ocasiones, quien patrocina el Proyecto otorga fondos para dar seguimiento a la Evaluación para que se cierre el círculo.

Manrique y Marquiña (Sin fecha:95) tienen un apartado que denominan “Evaluación y Verdad”, ahí señalan que: “En oposición a [...] concebir a la práctica

como criterio de verdad, una evaluación que se guíe por principios dialécticos, ni niega la necesidad, ni renuncia a la libertad, antes bien, posibilita resolver científicamente el problema de las relaciones entre la necesidad y la libertad, pues se sostiene en el principio de que la libertad no es imaginaria ni voluntaria, vale decir, que la libertad no otorga al hombre independencia para hacer y deshacer con respecto a las leyes naturales y sociales, y propone, antes bien, que el conocimiento de estas leyes y el desarrollo de las acciones que se adecuan a ellas son la vía para acceder a la libertad. Esto lleva, necesariamente, a que las evaluaciones y los proyectos que se levantan desde esta concepción busquen su racionalidad no en la voluntad o el interés personales, sino en la más amplia y segura objetividad de la realidad concreta.”

Referencias Bibliográficas

- Baca Urbina, G. EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Editorial McGraw-Hill. México, 2001.
- Barreiro, Norma.
- Aleman, Lilian. EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE ATENCIÓN A NIÑOS CALLEJEROS” Editado por THAIS, UNICEF, Fundación Casa Alianza, DIF-DF. Consejo de Desarrollo Social de la Ciudad de México. México, 1997.
- Briones, Guillermo EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES. Editorial TRILLAS, México. 1998.
- Cohen, E. Y Franco, R. EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. Siglo XXI. México, 1992 p. 11
- Hernández, S
Fernández, C.
- Et. Al. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. México. Ediciones McGraw – Hill Interamericana. 1992.
- Manrique C., Manuel y Marquiña, Alejandrino EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. Del pretexto a la intervención profesional contextualizada. Área de Investigación del Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS). Sin Fecha.
- Martinic, Sergio DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. Herramientas para el aprendizaje. Editado por COMEXANI / CEJUV. México, 1997.
- Stufflebeam, D.
Shinkfield, A., et. Al. EVALUACIÓN SISTEMÁTICA. Guía teórica y práctica. Temas de educación. Paidós y Ministerio de Educación y Ciencia (MEC). España. 1995.
- Weiss, Carol H. INVESTIGACIÓN EVALUATIVA. Editorial Trillas. México, 2004.

Glosario

Auditoría Social.- Es otro tipo de Evaluación que rebasa los límites de los Proyectos Sociales y se instala en el ámbito amplio del Estado y la sociedad. Tiene como objetivo “promover el oportuno y correcto destino de los recursos públicos, prevenir irregularidades, así como tramitar y agilizar la resolución de problemas y quejas con la colaboración directa de los beneficiarios de obras y servicios instrumentados por los entes fiscalizables.” (Gaceta Oficial del Estado de Veracruz, número 214 del 27 de octubre de 2003).

Axiología es una teoría filosófica de los valores: éticos, religiosos, estéticos, etc. y tiene relación con la Evaluación en el sentido de que “(...) la segunda tarea de una teoría del valor es la evaluación reflexiva de objetos de valor. No sólo *sentimos* el valor de objetos, sino que evaluamos estos objetos (...) Si nuestro problema fuese el de una determinación de la validez de objetos y recesos de conocimiento, lo mejor sería describirlo como un problema lógico o epistemológico.” (Ferrater Mora,J.;1981).

Ciudadanía.- "La ciudadanía es la capacidad y posibilidad de opinar, reflexionar, evaluar, criticar, proponer y exigir responsabilidades"(5)

Delphi, Técnica.- “Esta técnica consiste en presentar los miembros de un grupo una o más proposiciones de forma escrita, con el fin de que anónimamente se exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas. Enseguida, en una nueva sesión se presentan los resultados, en forma de porcentajes, y se pide a los participantes que emitan una segunda opinión en el mismo cuestionario utilizado anteriormente (identificado sólo por el entrevistador) o en otro con las mismas proposiciones. Luego se hace una discusión de los nuevos resultados (razones para sostener los grados de acuerdo y desacuerdo), y finalmente se pide una última opinión a cada uno de los participantes acerca del mismo tema. La comparación de los primeros y últimos resultados muestra los cambios que se

hayan producido. En todo caso, los últimos resultados se consideran la opinión del grupo acerca de ese tema.” (Briones, G.;1998:232)

Diseño de Evaluación.- En el se contemplan y definen estrategias, procedimientos y plan de trabajo necesarios para llevarla a cabo. Es decir, un diseño de Evaluación funge como guía para realizar el trabajo de Evaluación, pues su finalidad es proporcionar conocimientos que sean directamente pertinentes para la toma de decisiones que puedan mejorar la marcha y los resultados del Proyecto a evaluar.

En lo general, en el diseño de la Evaluación se especifican: antecedentes y descripción del Proyecto, los objetivos de la Evaluación, el método, la población, cobertura, estrategia de recolección de información, los instrumentos que se requerirán, la programación, el plan de análisis, los requerimientos de personal y de recursos materiales, duración y costo de la Evaluación, presentación del informe y devolución de lo encontrado.

Evaluación.- La evaluación va más allá de la medición por cuanto supone la existencia de juicios de valor. Esto es, determinar lo que queremos evaluar porque lo consideramos **relevante**, lo cual ya implica un juicio de valor. Briones (1997:11) señala que sobre todo en el ámbito del aprendizaje, en la Evaluación es factible distinguir dos orientaciones substanciales: a) concebida y practicada como medición y b) definida como determinación de logros o resultados en comparación con objetivos propuestos en el Proyecto.

Evaluación Diagnóstica.- Prácticamente es obligatorio iniciar con este tipo de Evaluación cuando se toma la decisión de formular un proyecto, iniciar una nueva línea de trabajo o diversificar la población atendida. Es el punto de partida que ofrece los elementos necesarios para que los proyectos y programas estén fundamentados en las necesidades de la población que se va a atender y se

construyan estrategias tomando en consideración no sólo los aspectos objetivos de la misma, sino también lo cultural o subjetivo.

Evaluación Iluminativa, (...) es un intento de articular y practicar un auténtico enfoque alternativo. Por lo tanto, **es holístico**; los evaluadores presentan los variados contextos del programa o proyecto evaluado y buscan retratarlo como proceso total, como una construcción organizativa individual que necesita ser simultáneamente examinado desde diferentes perspectivas. **Es sensible**, porque los investigadores trabajan unidos para proporcionar todo lo relacionado con un programa o proyecto en forma útil, que puede tomar diferentes formas y acercarse a diversas fuentes y Métodos, pero que se diseña para interesar, para informar y agregar algo más a su comprensión (...) El enfoque **es heurístico**, porque el diseño de investigación sufre continuas redefiniciones a medida que aumentan los conocimientos básicos (...) **Es interpretativo** porque desarrolla descripciones estrechamente entrelazadas con ejemplos, con hechos y cifras significativas, se realiza una descripción general del programa que realza la inherente complejidad del mismo. También arroja luz (en consecuencia, **es iluminativo**) sobre facetas poco conocidas o que fueron olvidadas previamente y que resultan para su vida y carácter.” (Tomado por Briones de Parlett, Malcolm, Prólogo al libro de Howard Richar, “La Evaluación de la acción cultural: Estudio evaluativo del programa Padres e Hijos”, Santiago: CIDE, 1985.)

Evaluación de Impacto.- Se realiza para determinar los efectos residuales del proyecto en su totalidad o de una sola de las actividades del mismo; es decir, para ver qué ocurrió una vez terminado el proyecto o una vez terminada la actividad del proyecto. Las evaluaciones de impacto se realizan para analizar objetivos más que para lograrlos. Estudian asuntos de mayor alcance relacionados con calidad de los objetivos logrados, ya sea a corto o a largo plazo. Se centra en el grupo poblacional objetivo para determinar si el proyecto resultó benéfico para aquellos a quienes pretendía servir.)

Fenomenología.- Estudio descriptivo de un fenómeno o conjunto de fenómenos; en particular. Se trata de una corriente de pensamiento impulsada por Husserl.

Holismo.- El vocablo Holismo (totalismo) proviene del griego que significa “todo”, “entero”, “completo” y ha sido empleado para designar un modo de considerar ciertas realidades primariamente como totalidades y de forma secundaria como compuestas de ciertos elementos o miembros. El holismo afirma que las realidades de que trata son primeramente estructuras. Los miembros de tales estructuras se hallan funcionalmente relacionados entre sí, de suerte que cuando se trata de dichos miembros se habla de relaciones funcionales más bien que disposición u orden. Se habla de entidades “holísticas” señalando que los organismos son “sistemas que funcionan como un todo.” (Ferrater Mora, J.1981:1545).

Incidencia.- Es la acción política que la Sociedad Civil en forma organizada y articulada ejerce sobre las instituciones del Estado, para la formulación de políticas públicas.

Monitoreo.- Se trata de una actividad que forma parte de la práctica cotidiana de los proyectos, con el objetivo de visualizar los avances parciales y ajustar planes de trabajo a fin de que estos sean cada vez más efectivos. La realización de un Monitoreo requiere de la continuidad de las acciones planeadas en el proyecto y el registro de información para su consiguiente análisis, que permitirá la posibilidad de realizar los ajustes, modificar las programaciones o incluir nuevas técnicas o estrategias en beneficio de los sujetos a quienes está orientado el trabajo. (Barrerio – Alemany; 1997:20)

Participación Ciudadana.- Es un proceso social eminentemente político. "No es un proceso de voluntariado ó de consulta, además es un proceso político vinculado íntimamente a la democracia, en la cual, desde la revolución francesa, el poder político nace de todas las personas que se encuentran en la sociedad y no

de personas iluminadas con carácter hereditario "Etimológicamente la democracia es el gobierno del pueblo sobre todo entendiendo que el poder político es la capacidad y el uso de los medios suficientes para tomar decisiones sobre el bien común y todos los aspectos de las necesidades sentidas de la población y la vida social ".(1) *Julia Rivera Rivera. Secretaria del Consejo Directivo de la Red nacional de Promoción de la Mujer. 27/10/03 Modern woman

Para definir el concepto de participación ciudadana es importante definir el término Ciudadanía que es, una calidad de la persona ello implica dos dimensiones, El reconocimiento y ejercicio de derechos y obligaciones en la sociedad, asimismo su pertenencia a una comunidad política, de tal forma que los intereses de cada uno de sus miembros son una parte del colectivo. Se define Ciudadana como la persona que tiene derechos civiles, políticos y sociales garantizados por el Estado esta definición establece una relación entre Ciudadanos y Estado. Por una parte supone la existencia de personas con derechos y un Estado que reconoce estos derechos, al mismo tiempo supone que las personas asumen sus derechos y deberes.

Políticas Públicas.- No se trata de una decisión aislada, sino de un cúmulo de decisiones que se entrelazan y que en su conjunto tienden a alcanzar un objetivo común; tampoco se trata de la solución a aspectos múltiples que se suponen relacionados (producción e ingresos públicos, por ejemplo), sino de la solución de problemas específicos". (Canto,M.;1995:45-54)

Política social.- Hace referencia a las acciones y posiciones adoptadas por el Estado en tanto primera institución de autoridad y de colectividad. El Estado, como institución pública y colectiva, es particularmente importante en su relación con la política social y la participación ciudadana para permitir que las y los ciudadanos desarrollen capacidades para proponer y demandar políticas públicas que respondan a sus necesidades sentidas.

"El término "Social" representa lo colectivo y lo público versus lo privado. "Política social" comprende los fines y los objetivos de la acción social, las leyes, los programas y las acciones evaluables del gobierno, tomadas por una serie de consideraciones políticas para responder a un cierto número de carencias mediante mecanismos de redistribución progresiva de los ricos a los pobres, según las necesidades".(2) La política social es determinada por la interrelación de las fuerzas socio-políticas y económicas de una sociedad dada

"Política social" comprende los fines y los objetivos de la acción social, las leyes, los programas y las acciones evaluables del gobierno, tomadas por una serie de consideraciones políticas para responder a un cierto número de carencias mediante mecanismos de redistribución progresiva de los ricos a los pobres, según las necesidades".(2) La política social es determinada por la interrelación de las fuerzas socio-políticas y económicas de una sociedad dada. En esta interrelación la sociedad civil esta limitada de participar en la toma de decisiones, sino esta debidamente organizada y articulada para ser propositiva y escuchada por los gobernantes.

Plan.- hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Desde el punto de vista de la Administración central, el plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector (económico, social o cultural). (Ander-Egg; 1991:37)

Planeación.- La Real Academia Española (RAE) expresa que se trata de una situación específica como sería "hacer o forjar planes; Ejemplo: trazar o formar el plan de una obra", aunque haya autores que no coinciden con esta definición como J. Faludi, para quien la Planeación "es la aplicación del método científico en

el establecimiento de políticas” (1973). Como es frecuente en las ciencias sociales, todo esta a debate y no es el objetivo de este trabajo discutir al respecto.

Planificación.- De acuerdo con la fuente anterior, la Real Academia Española, se refiere a “Acción y efecto de planificar; Plan general metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”

La planificación es una actividad tan cotidiana en nuestro tiempo que si se preguntase ¿quiénes son los planificadores?, la respuesta nos llevaría, sin lugar a dudas, a una nueva pregunta: ¿quién no hace planes? Una de las características de la humanidad es su capacidad de planear, esto es, de decidir por sí mismos cómo quieren utilizar su tiempo y sus recursos para lograr lo que anhelan. Hoy más que nunca una parte de la humanidad calcula, percibe, esboza, ordena, prepara, en suma, esta planificando.

De acuerdo con Pierre Massé, **Planificar** implica decidirse por la racionalidad y la intencionalidad en contra de los azares y las fatalidades. El concepto de racionalidad en la toma de decisiones ha sido tratado en las ciencias de la psicología, economía y sociología. De estos tratamientos la planeación se ha beneficiado para desarrollar métodos aplicables en las organizaciones, ciudades y regiones. (Massé,P.;1970:99)

Ander-Egg refiere que “Planificación alude a un proceso de tipo global, que se formula en función de las demandas sociales y del programa de gobierno (o de la organización no gubernamental) que pretende satisfacer determinadas necesidades sociales a través de la realización de un plan. Y en cuanto que es proceso, es algo que siempre está en marcha, por tanto, la planificación es una actividad recurrente. No se puede planificar de una vez para siempre” (Ander-Egg;1991:35)

Problemas Sociales.- Suelen constituir racimos o paquetes que sólo en su unidad y articulaciones alcanzan su verdadera dimensión. (Manrique y Magriña. S/F.:65)

Proceso.- Algo que siempre está en marcha.

Programación.- Designa el conjunto de procedimientos y técnicas por medio de las cuales se establecen de manera sistemática una serie de actividades, previsiones y disposiciones, para formular o elaborar planes, programas y proyectos. La programación es un instrumento operativo que ordena y vincula cronológica, espacial y técnicamente, las actividades y recursos necesarios para alcanzar en un tiempo dado, determinadas metas y objetivos. Esta tarea de programación se apoya en los resultados del diagnóstico (situación inicial o modelo analítico), en la que se describe o explica lo que hoy se denomina una 'situación problema'. Y tiene como referencia la situación definida como 'aquello a donde se quiere llegar' (situación objetivo o modelo normativo). (Ander-Egg,E.;1991:35-36)

Proyecto.- Para el ILPES "proyecto es una unidad de actividad de cualquier naturaleza, que requiere para su realización del uso o consumo inmediato o a corto plazo de algunos recursos escasos o al menos limitados (ahorros, divisas, talento especializado, mano de obra calificada, etc.), aún sacrificando beneficios actuales y asegurados, en la esperanza de obtener, en un período de tiempo mayor, beneficios superiores a los que se obtienen con el empleo actual de dichos recursos, sean estos nuevos beneficios financieros, económicos o sociales"
(ILPES;1973:14)

Un **Proyecto** puede ser **asistencialista**, es decir, tener una actitud dirigida a resolver problemas sociales a partir de la ayuda externa en lugar de generar soluciones estructurales. Lo contrario a esta posición serían los **proyectos de desarrollo** que constituyen una respuesta planificada para resolver un problema específico de una comunidad con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida,

en lo económico, social o cultural (Cruz, A.;2002:87) y una de las condiciones básicas para alcanzar el desarrollo es que los proyectos sean sustentables, esto es, que generen los recursos necesarios para mantenerse por largo tiempo.

Proyecto.- Ciclo de vida: todo proyecto tiene un **ciclo de vida** que arranca con el diagnóstico, luego la preparación, la ejecución y termina con la evaluación. La evaluación es, a su vez, el punto de partida para una nueva planificación en mejores condiciones, iniciando un nuevo ciclo en la vida del proyecto. Cabe aclarar que la evaluación es un proceso que está presente a lo largo del ciclo de vida y en cada paso de su ciclo de vida.

Proyectos Sociales, “se busca reorientar el crecimiento económico y la distribución de la renta que la producción capitalista genera, introduciendo reformas o modificaciones dentro del sistema mediante el ‘reajuste’ de sus ‘prioridades’ y ‘metas’, así como ‘redistribuyendo’ la renta, de modo tal que se logre la satisfacción de las necesidades humanas” (Manrique y Maguiña.;S/F:42),

Sistematización.- Interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo.” (Jara, O.;1999:22-23).

Referencias bibliográficas.

- Ander-Egg, Ezequiel INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN. Siglo XXI DE ESPAÑA EDITORES. Madrid. 1991
- Briones, Guillermo EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. Editorial TRILLAS. México. 1998.
- Canto Chac, Manuel y Moreno S, Pedro (Compiladores) REFORMA DEL ESTADO Y POLÍTICAS SOCIALES. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco. México. 1994.
- Ferrater Mora, José DICCIONARIO DE FILOSOFÍA. Alianza Editorial. Madrid. 1981.
- Manrique Castro, Manuel
Magriña Larco, Alejandrino EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. Del pretexto a la intervención profesional contextualizada. Área de Investigación del Centro Latinoamericano de Trabajo Social. Sin Fecha.
- Jara H., Oscar PARA SISTEMATIZAR EXPERIENCIAS. Una propuesta teórica y práctica. Editado por el Colectivo de Centros de Educación Popular de Guatemala y ALFORJA. Guatemala. 1999.

Publicación Periódica:

Gaceta Oficial del Estado de Veracruz, número 214 del 27 de octubre de 2003.

Preguntas frecuentes

¿Qué es un problema social?

Para que a través de un Proyecto pueda enfrentarse un problema, lo primero será analizar el concepto problema social. El Diccionario lo define como “controversia o duda que se intenta resolver. Lo que impide o dificulta la consecución de algo. Traba. Cuestión que ha de resolverse científicamente previo conocimiento de ciertos datos.” (Grijalbo: 2003). En un Diccionario de Sociología se considera problema a aquello “que amenaza seriamente a la propia sociedad o que impide las aspiraciones importantes de muchas personas. Un problema social existe cuando la capacidad de una sociedad organizada para ordenar las relaciones entre las personas parece estar fallando.” (Schoeck:1981)

Un tipo particular de problema social que se aborda desde la óptica del Trabajo Social, se refiere a aquellos que menoscaban las condiciones de vida y la integración social de los sectores más infortunados en la sociedad, que bien pueden tratarse de:

- a) Carencias objetivas que impactan negativamente en su calidad de vida como desnutrición, falta de agua potable, hacinamiento, otros.
- b) Problemas de tipo cultural que afectan socialización y aprendizajes como sería: retardo en la lecto-escritura, baja escolaridad formal, escasa participación en clase, etc.
- c) Problemas que perjudican o lesionan la relación que los sectores pobres tienen con las instituciones y otros actores de la sociedad: discriminación, falta de integración, estigma, etc. (Martinic, S. 1997:29-30).

Una vez identificados los principales problemas y necesidades de una comunidad, se hace ineludible revisar cada uno de ellos para determinar su magnitud y cómo afectan a la población de esa comunidad. El paso inicial sería determinar el área a la cual pertenece el problema; por ejemplo: género, empleo, salud, vivienda, y

otros, con la finalidad de establecer un perfil de demandas y decidir, junto con la comunidad, la asignación de prioridades.

¿Por qué algunos problemas sociales se abordan a través de Proyectos?

Porque un Proyecto constituye la búsqueda de una solución para hacer frente a un problema que se pretende resolver. Por tanto, se trata de definir objetivos y metas, establecer y articular actividades y determinar los recursos necesarios para satisfacer estas necesidades. Para García Herrero y Ramírez Navarro J.: “Un Proyecto no puede ser un ejercicio teórico, sino una actividad práctica que aporte utilidades a la intervención.” (1996:81)

Otra razón que refuerza lo arriba citado, es que un Proyecto se refiere a “una tarea innovadora (con) un objetivo definido, que debe ser efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación (...) La tarea principal es capacitar a las personas e instituciones participantes en el proyecto, para que ellas puedan continuar las labores en forma independiente y resolver por sí mismas (las dificultades) que surjan después de concluir la fase de apoyo externo.” (MPDL: 1996. Citado por Diéguez, A., Et. Al.:14)

Desde la perspectiva del Trabajo Social, se interviene básicamente en relación con acontecimientos “vivos”, que deben ser atendidos en el momento, donde la emergencia está siempre presente y se está sujeto a irrupciones y cambios. Piénsese en situaciones de adicciones, violencia familiar, o desastres naturales que afecten a las poblaciones. También pudiera ocurrir, sin embargo, que la participación desde el Trabajo Social en la elaboración de un Proyecto se construya para la defensa o el desarrollo de aspectos sociales positivos.

En ambos casos, guardadas las diferencias, en el momento de la elaboración del Proyecto se les maneja como problemas, ya que de esta forma se posibilita un abordaje metodológicamente más adecuado. Esto es, “tratar al requerimiento

como problema supone no sólo su identificación, sino su formulación al interior de una matriz explicativa que encierre las premisas que aproximan al develamiento de su origen, su posible evolución, sus relaciones contextuales, y la especificidad de su contradicción interna.” (Manrique y Maguiña: S/f.:61).

¿Qué diferencia existe entre Monitoreo y Evaluación?

Se trata de prácticas cotidianas en la vida de cualquier Proyecto; realmente la diferencia entre uno y otra es el tiempo. Monitoreo es una práctica permanente que da cuenta del quehacer cotidiano y que permite visualizar los avances parciales y ajustar las acciones para hacerlas más efectivas. (Barreiro y Alemany;1997:121) Es una actividad práctica cotidiana en la que se visualizan los avances o retrocesos parciales, para que sepamos si hay que realizar ajustes y así obtener los resultados planeados.

La Evaluación en cambio, es un proceso programado de recolección de información que al ser analizada permite el aprendizaje sistemático por parte de las organizaciones y la toma de decisiones tácticas y estratégicas. La planificación del monitoreo constituye el primer momento del proceso de ejecución de un Proyecto y se convierte en la guía que facilitará el trabajo; permite realizar los ejercicios de forma colectiva. El monitoreo puede tener variados propósitos, de ahí que resulta necesario definir lo que se desea observar y qué se quiere registrar para obtener la información pertinente, pues ésta se convierte en la base de arranque para la construcción de indicadores.

¿Qué tipo de evaluación se debe aplicar?

Existen diversos tipos de evaluación de acuerdo con el diagnóstico de las personas evaluadoras y dependiendo del momento de ejecución en que se encuentre el Proyecto. Entonces, el tipo de evaluación que se realizará dependerá del momento en que se encuentre el Proyecto y puede tratarse de alguna de las que a continuación se describen:

Evaluación de Proceso o de Procesos. Estudia la relación existente entre actividades y productos o resultados alcanzados por las mismas actividades. Centra el análisis en las actividades realizadas en función de los objetivos; de las modalidades de operación del Proyecto y de la interrelación de las y los diferentes protagonistas, dando cuenta de la implementación. Permite visualizar cuánto de lo planeado se ha cumplido, cómo se ha realizado y con qué personas y recursos. También se le llama Monitoreo o Evaluación de implementación. Revisión de factores facilitadores y factores obstaculizadores.

Evaluación de Resultados: Posibilita medir el estado en que las acciones consintieron lograr los objetivos planteados y determinar en qué medida los resultados esperados se obtuvieron. Denominada también Evaluación de Eficacia. Esta Evaluación se refiere: a) si el Proyecto produjo o no cambios, si fue efectivo; b) a valorar el grado o magnitud de los cambios producidos globalmente o en subgrupos de la población; c) la profundidad de los cambios y d) a la calidad de los mismos. Se entiende que estos aspectos valen para cada uno de los objetivos que tenga el Proyecto. (Briones,G.;1998:159)

Evaluación de Impacto: Identifica y valora los efectos que han producido las acciones y actividades del Proyecto, los cambios generados, tanto en aquellos aspectos que fueron planeados como los inesperados. (Familias, instituciones, comunidad local, sociedad, otros).

Evaluación Formativa: Briones señala que ésta se origina en el campo de la educación y se ha trasladado a otros campos de actividad donde se le utiliza como sinónimo de Evaluación Intermedia. Es la que se realiza durante el desarrollo de un Proyecto y sirve específicamente para retroalimentarlo. Por tanto, se aplica durante las fases de diagnóstico, formulación, implementación y ejecución de un Proyecto. (Espinoza,M.;s/f.:18). Su finalidad básica es mejorar el Proyecto.

Evaluación Sumativa: Consiste en el estudio de uno o varios productos del currículo educativo (programa, textos, etc.) ya terminados y sometidos a evaluaciones formativas, con la finalidad de analizar su utilización en el aula, sus ventajas comparativas con otros materiales, los costos para su diseminación ampliada, etcétera. (Briones,G.;1998:24)

Evaluación Final, Terminal o Ex Post: Es el estudio que se realiza después de que el Proyecto ha concluido, con el objetivo de establecer si se obtuvieron o no los resultados esperados y los factores que actuaron en una u otra dirección. Este tipo de Evaluación tiene que hacerse con mayor rigor metodológico que una Evaluación intermedia, se buscan relaciones entre variables del Proyecto y del contexto, así como explicaciones de su funcionamiento. Lo anterior porque las características del Proyecto sometido a estudio pueden ser aplicables en otras situaciones, esto es, pueden ser generalizadas.

Evaluación Interna: Se refiere a la sucesión de etapas destinadas a verificar el logro de los objetivos que la organización ejecutora del Proyecto se haya propuesto alcanzar en la población en la que actúa directamente el mismo. También puede definirse como un proceso de conocimiento y aprendizaje para mejorar el trabajo de quienes intervienen en el Proyecto. Se le llama también Autoevaluación, pues conlleva diversos preceptos de la investigación-acción participativa.

Evaluación Externa: Permite conocer la efectividad del Proyecto. Se trata de una investigación llevada a cabo contratando a personas externas especialistas en Evaluación; se dice que esto asegura mayor objetividad respecto a la valoración del ejercicio y resultados del Proyecto, en comparación con la evaluación realizada por personas involucradas con el mismo, quienes debido a su relación con el mismo pueden dejar de observar aspectos que desde otro punto de vista son importantes. Esto sin tomar en cuenta la parcialidad consciente o inconsciente en sus juicios.

Además de lo anterior, se espera que la persona o equipo responsable de la evaluación externa, sea especialista en la materia y que tenga experiencia en otras evaluaciones para que esos conocimientos puedan aplicarse en esta ocasión. Dicha persona o equipo introducirá procedimientos que incluyan la recuperación de la información por sí misma o, en su caso, también realizará la evaluación y la confrontación entre los objetivos, las metas y los resultados del trabajo con las y los participantes del Proyecto.

Este tipo de Evaluación por lo general lo demandan y pagan las agencias financiadoras. Tiene como ventaja que evita interpretaciones parciales del personal directamente involucrado en la ejecución del Proyecto, y como desventaja puede llegar a reducir la posibilidad de crear un proceso de autoaprendizaje; en ocasiones impide que la Evaluación se transforme en un proceso colectivo de reflexión.

En ciertos proyectos, una propuesta alternativa consiste en integrar un equipo evaluador mixto: “Se tiene así una evaluación participativa en la cual se unen las bondades de ambos tipos extremos y se controlan mutuamente sus desventajas. Un caso especial de esta modalidad se encuentra en la **investigación-acción**, donde la evaluación (del Proyecto) es una tarea en la que todos sus participantes se comprometen; vale decir, los usuarios y el equipo técnico o asesor del Proyecto.” (Briones,G.;1998:27)

Cualquiera que sea el tipo de Evaluación que se utilice, ésta debe permitir medir: (Barrerio y Alemany;1997:33-34)

- El avance y significado de las acciones.
- La validez de las estrategias del Proyecto.
- El grado de participación y responsabilidad del personal involucrado en él y
- La influencia de las acciones sobre la población que participa en el Proyecto.

Con la finalidad de:

- Determinar los errores.
- Estimar las deficiencias.
- Beneficiarse de los aciertos.
- Enriquecer el Proyecto en cada uno de sus momentos y actividades.

Finalmente, lo que se pretende indagar a través de una Evaluación es conocer si se administró bien la ejecución del Proyecto; si se emplearon las alternativas más eficaces en función del costo de administración del Proyecto; si la coordinación fue adecuada; si los recursos se aplicaron en las actividades propuestas; si los recursos económicos fueron presupuestados de manera adecuada, pues tan negativo es que falten como que sobren, pues evidencia una incorrecta planeación.

¿Qué nos permite conocer el Diagnóstico?

De acuerdo con Martinic (1997:29), si partimos de considerar que el Diagnóstico es un proceso de producción de conocimientos guiado por un marco conceptual, y sigue un procedimiento metodológico riguroso que permite:

- Describir los problemas que afectan a los sectores con los cuales se trabajará.
- Interpretar y plantear hipótesis sobre las causas y efectos de tales problemas.
- Definir el rol e importancia de diferentes actores o grupos de interés relacionados con el problema que se desea enfrentar.
- Identificar las estrategias y posibles soluciones a los problemas detectados.
- Identificar recursos disponibles.

¿Qué resultados se esperan del Diagnóstico?

- La definición de una línea de base o conjunto de indicadores que define el estado actual del problema.

- Las estrategias y caminos viables de acción.
- La posición que tienen frente a los problemas y las estrategias posibles de acción de distintos actores relevantes o grupos de interés.

¿Existe un método único para llevar a cabo un Diagnóstico?

Podemos señalar que no existe una forma única de elaboración de un Diagnóstico. A continuación presentamos un ejemplo peculiar que funciona para un diagnóstico comunitario:

TÉCNICA EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

Existe una técnica de gran utilidad para hacer una evaluación diagnóstica o un diagnóstico de tipo **participativo** que se llama **El Árbol de Problemas**. En el follaje se localizan los aspectos visibles del problema, lo cual conforman los efectos, por ejemplo: deserción escolar. En el tronco podemos identificar el problema central: bajos logros de aprendizaje en la enseñanza y en las raíces del árbol, algunas de las causas del problema: prácticas pedagógicas autoritarias.

Según Martinic (1997:35) esta técnica permite organizar la descripción del problema central, sus causas y efectos, a través de la figura gráfica de un árbol donde el problema central corresponde al tronco, las causas a las raíces y los efectos a las ramas o copas. Este árbol expone las relaciones que existen entre los distintos problemas que se han asociado a un problema central, dando cuenta de la interrelación que existe entre causas y efectos. Por ejemplo, el problema del Machismo:

PRÁCTICAS SOCIALES:
EL TRABAJO FEMENINO SE CONSIDERA
TRABAJO DESCALIFICADO
LA GRAN MAYORÍA DE POLÍTICOS Y LÍDERES
SINDICALES, EMPRESARIALES, ETC., SON HOMBRES
EL TRABAJO DOMÉSTICO NO SE CUENTA
COMO APORTE ECONÓMICO
EL JEFE DE FAMILIA
EL ARTISTA, EL VOTANTE, EL ESTUDIANTE

**INSTITUCIONES
SOCIALES:**
FAMILIA
ESCUELA
IGLESIAS
LEYES
MERCADO
MEDIOS DE
COMUNICACIÓN
SINDICATOS

ACTITUDES Y VALORES:
(Internalizados en la cultura popular)
“DIOS Y HOMBRE”
“LA REALIZACIÓN DE LAS MUJERES ESTÁ EN LA MATERNIDAD”
YO MUJER: “GUSTO, LUEGO EXISTO”
“LOS HOMBRES SON FUERTES, AGRESIVOS Y PROVEEDORES”
“LAS MUJERES EN LA CASA, LOS HOMBRES EN LA PLAZA”
“PELO LARGO, IDEAS CORTAS”
“LOS HOMBRES SON MEJORES PARA LA POLÍTICA QUE LAS MUJERES”
“LAS MUJERES SON CÍCLICAS POR ESO NO PUEDEN TOMAR DECISIONES”
“UN HOMBRE DE VERDAD NUNCA SE DA POR VENCIDO”
“HIJO DE MI HIJA: MI NIETO SERÁ, HIJO DE MI HIJO:
SÓLO DIOS SABRÁ”

Grupos de interés

Los proyectos sociales resuelven problemas que afectan a personas y grupos específicos, y paulatinamente se van insertando en el ámbito de la Política Social, Actores y Grupos de Interés. Es función del Diagnóstico describir el contexto de estas relaciones y su impacto en el problema que se abordará a través del

Proyecto. De acuerdo con Martinic (1997:41-48), los Grupos de Interés son aquellos Actores sociales conformados por personas, asociaciones, instituciones que se benefician o perjudican con la ejecución de un Proyecto y sus resultados o impactos, que de una forma directa o indirecta se relacionan con el mismo.

Cualquiera de estos Actores que a continuación se indican, podrían considerarse Grupos de Interés, como son: vecinos, grupos no participantes en el Proyecto, políticos, burócratas, proveedores de servicios, clientes de los servicios, sector privado, sindicatos, organismos ejecutores, organizaciones no gubernamentales. Por ejemplo: si el Proyecto se refiere a la formación y capacitación de promotores en Salud Dental, puede molestar al dentista o dentistas de la comunidad, pues sus intereses económicos se verán afectados a mediano o largo plazo.

En el proceso de Evaluación no todos los Actores o Grupos de Interés compartirán criterios, ni serán claves en la toma de decisiones y no esperarán los mismos tiempos para verificar resultados. El equipo evaluador tendrá que describir y analizar a los Grupos de Interés relacionados con el Proyecto, tomando en cuenta lo siguiente: (Martinic,S.;1997:41-48)

- Conocer la situación de los grupos de interés e instituciones relacionados con el problema y su solución.
- Tomar en cuenta los intereses y recursos de estos grupos.
- Identificar y prevenir posibles conflictos con ellos a raíz de la intervención del Proyecto.
- Identificar alianzas y apoyos en el desarrollo del Proyecto. (Los vecinos son personas clave).

Criterios para la selección de Grupos de Interés:

- Nivel de participación en el Proyecto.
- Nivel de influencia positiva o negativa para el avance del Proyecto.

- Impacto de los resultados del Proyecto en los intereses o situación de los Grupos de Interés.
- Viabilidad de los Actores de competir o colaborar con el Proyecto.

Describir de manera breve las características de los grupos:

- Señalar fortalezas y debilidades.
- Observar expectativas o interés puestos en el Proyecto.
- Recursos políticos, legales, sociales y financieros que puedan movilizar para solucionar el problema en cuestión.

¿Cómo se define el Problema Central?

El primer paso para elaborar un Diagnóstico es definir un objeto o cuestión central del análisis, lo que implica describir y explicar el problema medular para poder actuar sobre él mediante estrategias y proyectos.

De acuerdo con Martinic (1997:29), en la definición del problema central pueden incidir algunos factores como son:

- La magnitud del problema. Se refiere a un criterio cuantitativo respecto a la cantidad de personas de una localidad afectadas por el mismo. Ejemplo: población con problemas de adicciones.
- La demanda o petición por parte de los actores afectados por el problema. La importancia que le dan al problema las personas involucradas. Ejemplo: la acumulación de basura y la ausencia de medidas municipales al respecto.
- La importancia otorgada por la investigación social o el conocimiento acumulado sobre el tema. Ejemplo: la necesidad de estimulación temprana en infantes.
- La importancia otorgada por las políticas sociales y el programa de acción de instituciones públicas. Ejemplo: la mala calidad de la educación básica.

¿Qué pretende un Objetivo General?

Señala la dirección hacia donde se dirige el Proyecto y un estado o cambio al cual el Proyecto contribuye. Detalla la intencionalidad de la intervención, a quién se orienta y lo que se espera realizar, es decir, define la finalidad central y última a la que se dirige el Proyecto. Se apoyará en otros proyectos y factores externos que no están bajo el control del equipo del Proyecto. Para expresar un Objetivo General se emplean verbos activos: brindar, explicar, posibilitar, estimular, coadyuvar, establecer, obtener, fomentar, facilitar, sensibilizar, promover, etc.

¿Cuáles son los obstáculos que puede presentar un Objetivo General?

- Que se formule de manera muy general.
Ejemplo: “Buscar cambios en las actitudes y valores machistas de la sociedad”, “Disminuir la pobreza de todas las familias de la zona”
- Que el rango de tiempo sea indefinido o demasiado amplio y resulte difícil de verificar: “la educación básica debe llegar a todos y todas en el presente siglo”
- Que se intente abarcar muchas dimensiones de la vida social: familia, vivienda, política social, otros

¿Qué se recomienda para la formulación de un Objetivo General?

(Martinic,S.:1997; Briones,G.;1998; Diéguez,A.Et.Al.;2002)

- Consistente con los objetivos del Programa o de los Planes a los cuales pertenece el Proyecto.
- Coherente con los objetivos estratégicos y la Misión de la Institución.
- Constituye una razón o justificación suficiente del Proyecto.
- Toma en cuenta al grupo de beneficiarios o de actores.

- Se expresa en términos verificables
- Se recomienda que haya UN SOLO objetivo general

¿Qué se recomienda para formular los Objetivos específicos?

Estos se desprenden directamente del objetivo general enunciado y define con precisión hacia dónde se dirige el Proyecto evitando ambigüedades, especificando lo que hay que realizar para alcanzar el Objetivo General (Diéguez,A.Et.Al.;2002:32) y representa lo que el Proyecto debe producir con sus propios recursos y actividades, señalando:

- Qué cambios se espera lograr
- Definir los grupos o actores, tiempo y lugar, en los cuales se observarán tales cambios
- Identificar al grupo de beneficiarios directos
- Contribuye significativamente al logro del Objetivo General
- Es realista.
- Es formulado como una situación a lograrse y no como un proceso
- Está definido de un modo preciso y verificable.

Ejemplos de Objetivos Específicos:

- “Mejorar y ampliar la calidad de la infraestructura de agua potable.
- “Desarrollar mecanismos de participación y organización de la población.
- “Capacitar a las poblaciones en prácticas higiénicas y de mantenimiento y conservación de los equipamientos existentes”. (Diéguez,A.,Et.Al.;2002:32-33)

¿Cuál es la naturaleza de los objetivos? (Briones,G.;1998:132-133):

Objetivos que buscan cambios en las personas en el ámbito de:

- Ingresos monetarios
- Conductas
- Actitudes
- Conocimientos
- Ideologías (representaciones, creencias, valores)

Objetivos que buscan cambios en las relaciones sociales:

- En la comunicación interpersonal.
- En la cooperación y asociación.
- En la participación.
- En la relación de ayuda.

Objetivos que buscan cambios en la infraestructura:

- Física.
- Social.
- Cultural.

¿Qué características deben contener las Metas?

Las Metas indican cuánto se quiere hacer, en cuánto tiempo y en qué espacio; éstas van directamente ligadas a los Objetivos Específicos (página anterior) y, siguiendo el ejemplo anterior, las metas correspondientes serían las siguientes:

1. “Mejorar y construir en el plazo de dos años acueductos que beneficien a 80,000 personas que integran las comunidades de la región.
2. “Rehabilitar 500 pozos de agua con bombas manuales.
3. “Constituir como mínimo una organización social en cada una de las poblaciones de la región.
4. “Involucrar a la población en las actividades a realizar, alcanzando al 40% de la misma, en cada localidad.

5. “Impartir, en el transcurso del primer año, 4 cursos de capacitación de promotores, totalizando la formación de 120 promotores capacitados.”
(Diéguez,A.;Et.Al.;2002:32-33)

En este contexto, los resultados y logros se enuncian como Metas que cuantifican los resultados esperados en un tiempo determinado. En resumen, las Metas miden o dimensionan estratégicamente los objetivos planteados por un Proyecto.

¿Qué constituyen los Productos de un Proyecto?

Los Productos son los resultados concretos del Proyecto y son necesarios para alcanzar Objetivos Específicos. Son el resultado final como: obras, aprendizajes, servicios. Ejemplos: un manual de un taller, un cartel, 3 invernaderos, 6 juegos infantiles, estudiantes educadores capacitados en técnicas grupales, hablar mejor en público. Pueden ser de naturaleza cualitativa o cuantitativa.

¿Qué actividades se desarrollan en un Proyecto?

Quien evalúa debe poner especial atención en estas tareas o acciones indispensables para obtener productos o resultados esperados. En el diseño del Proyecto se presenta una visión sintética de las actividades por realizar. El desarrollo de las Actividades puede obstaculizarse debido a que se plantee su realización sin orden lógico o secuencial, para esto resulta fundamental la elaboración de un Cronograma de Actividades o Carta de Gantt; todo Proyecto, desde su presentación, debe contar con este elemento, pues en un momento dado funge como una guía que evita el activismo sin sentido. Las personas evaluadoras deben observar una especie de “cadena”: las Actividades deben relacionarse con las Metas, éstas con los Objetivos Específicos y estos últimos con el Objetivo General.

Recomendaciones para la observación de las Actividades: (Martinic,S.;1997:84)

- Se hayan incluido Actividades esenciales para lograr los productos del Proyecto
- Observar que haya relación y consistencia entre ellas
- Que sólo se incluyan actividades desarrolladas por el Proyecto
- Que las Actividades se formulen como acciones o procesos y no como resultados o productos (se enuncian en forma verbal)
- Que el tiempo para cada actividad sea realista
- Las actividades para ser apropiadas deben haber considerado lo cultural, étnico, tecnológico y ambiental de la comunidad de trabajo

¿Cómo se construyen los Indicadores en la realidad?

Como este tema ya se trató en la Unidad Temática 1, a continuación se presenta una elaboración real sobre “**CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA**”, tomado de un documento de la Secretaría de Salud elaborado en el estado de Veracruz y adaptado por CGV (García Ramírez, Et. Al.;2001 y diversos documentos señalados en la Bibliografía).

Sobre la construcción de indicadores acerca de la calidad de atención, señala el documento de la Secretaría de Salud, pretende identificar lo que es preciso modificar, desde la mirada de cultura, etnicidad, género, noción de integralidad, así como desde el marco ético de los derechos humanos”. No obstante lo anterior, hacer el diagnóstico de lo que es preciso modificar no es el único objetivo. Definir criterios para dar prioridad a un aspecto sobre otro, así también, establecer cómo y con quién o quiénes efectuar la modificación, le otorga sentido social a dicha construcción de indicadores.

Lo anterior plantea cuando menos dos opciones: la primera, elaborar los indicadores desde el razonamiento y la visión de las personas que investigan e interpretan los resultados; la segunda opción consiste en abrir un espacio participativo a las personas que constituyen el sujeto social de la investigación. La participación en ese momento pasa a convertirse en un elemento que contribuye al cambio social buscado.

En la definición de indicadores un elemento central consiste en reconocer que la percepción del mundo de la realidad y de la salud de quien realiza este trabajo no se establecen desde una posición neutral. Más bien, en todo este proceso está presente la subjetividad, la posición ideológica, ética, política, religiosa, cuando menos, y este conjunto influye directamente en la percepción y comprensión del mundo. Lo importante es aceptar esta situación y desde allí escuchar y entender las otras percepciones de la realidad, que aunque parezcan divergentes, por lo mismo, pueden resultar enriquecedoras.

El primer aspecto a considerar en la construcción de indicadores es la identificación de los grupos de sujetos con quien se va a trabajar. El siguiente, es la elaboración de metodologías para escuchar a la persona en forma individual y grupal. Saber pasar de lo que reproduce, a lo que percibe y siente.

El tercer y último paso lo conforma la devolución de los resultados preliminares a los grupos de personas usuarias, así como a quienes conforman el grupo de prestadores de servicios. Esto, junto con la posibilidad de enriquecer el análisis, es una oportunidad para ampliar la mirada propositiva, acercándola mucho más a la realidad.

“¿Cómo sienten, perciben, procesan y registran los grupos de usuarios desde los diferentes ámbitos (etnia, género, edad, cultura barrial, preferencia sexual,

etcétera) la atención que reciben? ¿Cómo se ven ellos mismos en el proceso? ¿Por qué así? ¿Cómo sienten, perciben y procesan las personas prestadoras de servicios la calidad de la atención que están proporcionando a cada grupo de personas usuarias desde dichos ámbitos? ¿Qué piensan de esos usuarios? ¿Por qué así? Preguntas como éstas se plantean como el inicio de la elaboración de Indicadores.”

(García Ramírez. E. T.;2001)

Es necesario elaborar un sistema de categorías de análisis que situé la calidad de la atención en el nuevo contexto. Si bien las evaluaciones pueden inscribirse en el esquema estructura-proceso-resultados, es preciso avanzar más allá de lo biomédico y lo administrativo en la información de tal esquema. Así, incorporando lo objetivo y subjetivo, el marco ético de derechos humanos, aspectos culturales y de comportamiento, además de los aspectos de competencia técnica más conocidos, el trabajo de campo permitirá informar de estas variables y categorías ‘no convencionales’.

Las categorías:

En el documento se proponen cinco categorías que dan cuenta del marco conceptual utilizado:

- Dignificación de los usuarios/as.
- Conciencia y respeto de derechos.
- Competencia técnica.
- Vínculo interpersonal.
- Potenciación de comportamientos favorables.

a) Dignificación. *Es el resultado de la interacción entre institución de salud y usuarios que se traduce efectivamente en fortalecimiento de la individuación, autovaloración y autoestima (sentirse tratados como personas y no como objetos),*

todo lo cual potencia su empoderamiento que, a la vez, se traduce en autodeterminación. Impacta recíprocamente a la institución y sus integrantes, dignificándoles también.

b) Conciencia y respeto de derechos. Es la capacidad de asumirse como sujeto de derechos a través de ejercerlos y defenderlos, así como también de promover, reconocer, defender y aceptar el ejercicio de derechos de otros/as. En el proceso de adquirir esa capacidad reconocemos tres estadios:

- a) Conciencia ausente (acepta atropellos y discriminaciones como algo *natural*, sin protestar).
- b) Conciencia emergente. (Solicita ayuda para conocer y ejercer derechos).
- c) Conciencia activa. (Conoce, ejerce y defiende sus derechos, así como también promueve, reconoce, defiende y respeta los derechos de otras personas).

c) Competencia técnica. Es la capacidad del sistema de salud y sus integrantes de garantizar conocimientos, habilidades, recursos y tecnología acordes con el desarrollo científico y humano de la sociedad, así como de aplicarlos en esas dos dimensiones para resolver las necesidades y demandas biomédicas, psicológicas, sociales, culturales, sexuales, ambientales y espirituales que suponen el bienestar de la población a cargo, tomando en cuenta sus particulares circunstancias. Por consiguiente, la competencia técnica se debe definir desde el supuesto de la integralidad, que incorpora e interrelaciona en el proceso de atención de todos los aspectos señalados como necesidades de salud.

d) Vínculo interpersonal. Es la articulación o desarticulación que se produce en el proceso de interacción que protagonizan prestadores/as y usuarios/as. Está condicionada por el juego de los factores biográficos, culturales, la identidad de género, la voluntad, habilidad comunicacional, emociones, racionalidad, afectos, las jerarquías de poder, la búsqueda de dignidad y la coyuntura particular en que

las personas protagonistas concurren a la interacción. La relación vinculante – positiva o negativa- que se establece condiciona, tanto adhesión y protagonismo de los usuarios respecto al cuidado individual y colectivo de su salud, como indiferencia, distanciamiento o trasgresión de las recomendaciones y convocatorias de la institución de salud.

El logro del vínculo se denomina sintonía o resonancia: impacto comunicacional recíproco que expresa la capacidad y la disposición anímica de cada persona que interviene para comprender e incorporar lo planteado por la otra. Si bien los factores vinculantes actúan desde ambos polos de la interacción –usuarios y prestador/a-, la evaluación de calidad de atención valora la capacidad relacional de este último. Esta capacidad de cada prestador/a es tributaria de la del servicio o sistema.

e) Potenciación de comportamientos favorables. Es la capacidad de la institución y sus integrantes de generar, a través de la interacción prestador/usuario, resultados que se traducen en cumplimiento de las recomendaciones y en cambios referidos a percepciones, valoraciones y comportamientos de los usuarios/as, los cuales contribuyen al cuidado de su salud en lo individual y en lo colectivo. Estos cambios se evidencian a través de diversos signos de empoderamiento respecto la apropiación de su salud y el ejercicio de sus derechos humanos y como pacientes, que suponen proyección del impacto hacia su entorno familiar y comunitario.

Ámbitos para la construcción de indicadores interculturales:

Existe una serie de ámbitos que deben ser tomados en cuenta para el desarrollo de una política intercultural. Los indicadores deben cubrir de manera amplia esta gama de grupos en que los sujetos desarrollan identidades determinadas y percepciones distintas de la realidad, y que constantemente reciben prejuicios y tratos discriminadores por parte del personal de salud:

- Etnicidad y regionalidad
 - Cultura indígena
 - Cultura rural y mestiza
 - Culturas de otros modelos mundiales (africana, árabe, menonita, etcétera)
 - Regional
 - Barrial
- Género
 - Mujeres
 - Hombres
- Edad
 - Niños y niñas
 - Adolescentes
 - Edad Adulta o Madurez
 - Ancianos y ancianas
- Social
 - Gremial
 - Clase baja
 - Clase media
 - Clase alta
- Religión
 - Modelos religiosos
- Discapacidades
 - Discapacidades mentales
 - Discapacidades físicas
- Enfermedades sujetas a prejuicios
 - Lepra
 - Enfermedades venéreas
 - VIH-Sida
 - Tuberculosis
 - Obesidad
 - Alcoholismo y toxicomanías
 - Enfermedades mentales

Existen ya propuestas de indicadores de calidad desde la perspectiva poblacional indígena y el enfoque de género. Es necesario circunscribirlas en una propuesta más amplia que considere las particularidades de cada ámbito y genere una política intercultural conjunta, en la que también no se pierdan las especificidades.”

(García Ramírez. E. T.;2001)

Referencias bibliográficas.

Barreiro, Norma.

Aleman, Lilian.

“EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE ATENCIÓN A NIÑOS CALLEJEROS” Editado por THAIS, UNICEF, Fundación Casa Alianza, DIF-DF. Consejo de Desarrollo Social de la Ciudad de México. México, 1997.

Briones, Guillermo

EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES. Editorial TRILLAS. México. 1998.

Diéguez, Alberto J.; De los Reyes María Cristina; Et. Al.

DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INTERVENCIÓN SOCIOEDUCATIVA Y TRABAJO SOCIAL COMUNITARIO. Espacio Editorial. Buenos Aires, 2002.

Espinoza Vergara, Mario

EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. Editorial Humanitas. Buenos Aires. Sin fecha.

García Herrera, G. A. Y
Ramírez Navarro, J. M.

DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. Editorial Certeza. Zaragoza, España. 1996.

García Ramírez, Mayela.

AGENDA POLÍTICA PARA LA SALUD DE LAS MUJERES. Red de Mujeres A.C.. México 1997.

GRIJALBO

GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. Editorial Grijalbo. México. 2003.

Manrique C., Manuel
Maguiña L., Alejandrino

EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. Del pretexto a la intervención profesional contextualizada. Área de Investigación del Centro Latinoamericano de Trabajo Social. Sin Fecha.

Matamala María Isabel,
Fanny Beragoscki,
Gloria Salazar y
Lorena Núñez.

CALIDAD DE LA ATENCIÓN GENERO. ¿SALUD REPRODUCTIVA DE LAS MUJERES? Ed. COMUSANS – ACHNU-María Isabel Matamala. Santiago de Chile, 1995.

MDPL

Movimiento por la paz, el desarme y la libertad,
ELABORACIÓN DE PROYECTOS. Cuadernos de Sensibilización No. 3. Madrid. 1996.

Sayavedra Herrerías Gloria y
Eugenia Flores Hernández.
Compiladoras.

SER MUJER: ¿UN RIESGO PARA LA SALUD?. DEL MALESTAR Y ENFERMAR AL PODERÍO Y LA SALUD". Red de Mujeres A.C.. México 1997.

Schoeck, Helmut.

DICCIONARIO DE SOCIOLOGÍA. Editorial Biblioteca Herder. Barcelona. 1981

Documentos:

- García Ramírez Hernán José y Palacios Blanco, José Carlos. Propuesta de Investigación Operativa en calidad de la Atención Médica: "Construcción de Indicadores de Calidad a partir de la Percepción Poblacional Indígena náhuatl, para su Incorporación de los Servicios de Salud de la Jurisdicción Sanitaria VII

de Orizaba, Veracruz, México. Jurisdicción Sanitaria VII, Orizaba, Ver. Servicios de Salud de Veracruz”. México, 2001.

- “Propuesta de Indicadores de Calidad para Poblaciones Indígenas desde la Perspectiva Poblacional”. Dirección de Medicina Tradicional y Desarrollo Intercultural. Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud. Subsecretaría de Innovación y Calidad. 2003
- Castro Pérez Roberto y Joaquina Erviti Erice. “Desarrollo de Indicadores de Calidad de la Atención con Sensibilidad Intercultural: Servicios de Salud en Poblaciones Indígenas.”
- Resultado de la prueba piloto del proyecto de Indicadores de Calidad de la Atención a Poblaciones Indígenas. Dirección General de Calidad y Educación en Salud. Subsecretaría de Innovación y Calidad. Dic. 2001.