



UNIDAD 3 PROYECTOS SOCIALES

DIDÁCTICA **3** Autor: Martha Lucia Sánchez Segura

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL

Facultad: Posgrados.

Denominación del programa: Especialización en Gerencia Social.

Nombre de la asignatura: Proyectos Sociales.

Modalidad¹: virtual.

Tipo de asignatura²: teórico-práctica.

Número de créditos³: 3.

Horas de acompañamiento directo: 48.

Horas de trabajo independiente: 96.

Nombre del autor: Martha Lucía Sánchez Segura.

Corrector de estilo: Leonardo Solano Ávila.

Asesoría pedagógica y control de calidad: Equipo de Educación y Entornos Digitales– ESAP.

ISBN: 978-958-652-849-8

Fecha última versión:

Contenidos producidos en el marco del contrato interadministrativo 273 celebrado entre la Escuela Superior de Administración Pública–ESAP y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

1 Presencial, distancia o virtual.

2 Teórico-Práctica o teórica.

3 Un crédito equivale a 48 horas distribuidas así: 12 horas de acompañamiento directo del docente y 36 horas de trabajo independiente, que involucra acompañamiento mediado y trabajo autónomo del estudiante (Decreto 1295 del 2010 y Decreto 1075 del 2015).

AUTOR

Martha Lucía Sánchez Segura

Magíster en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Socióloga. Amplia experiencia en el diseño, formulación, implementación y seguimientos a políticas públicas sociales. Dirigió la Secretaría Distrital de las mujeres en Bogotá entre el 2013 y el 2015, ha participado en la formulación de políticas públicas nacionales y distritales para las mujeres. Ha sido consultora de organismos internacionales y nacionales en la formulación y seguimiento de políticas y proyectos sociales, varias de sus investigaciones han sido publicadas.

CONTENIDO

Competencia de la unidad didáctica	7
Tema 1. Criterios de evaluación de proyectos sociales	9
1.1. Impacto	9
1.2. Pertinencia	10
1.3. Participación	11
1.4. Eficacia	12
1.5. Eficiencia	13
1.6. Sostenibilidad	14
1.7. Lecciones aprendidas	15
Tema 2. Evaluación desde el enfoque de derechos humanos	16
2.1. Criterios de análisis en procesos de gestión e implementación del proyecto	16
2.2. Análisis desde el fortalecimiento de capacidades de titulares de derechos y titulares de deberes	18
Tema 3. Metodología	19
De contenido disciplinar	25
Bibliografía comentada	26

CONTENIDO

Tabla 1. Identificación de factores positivos y negativos en base a su enfoque	15
Tabla 2. Matriz de respuestas para cada actor entrevistado	21
Tabla 3. Criterios y preguntas de evaluación	22

UNIDAD DIDÁCTICA 3 (EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES)

Resumen de la unidad didáctica

Al final de esta Unidad se espera que las y los estudiantes desarrollen competencias para realizar una evaluación participativa de proyectos sociales. Para ello se trabajan tres temas: criterios y preguntas de evaluación, la evaluación desde un enfoque de derechos humanos y la metodología propiamente para la realización de la evaluación de proyectos sociales.

Las y los estudiantes verán los principales criterios que se evalúan en un proyecto, como son el impacto, la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad, lecciones aprendidas, la participación, definiendo en que consiste cada una de ellas, proponiendo adicionalmente algunas preguntas orientadoras que en el desarrollo de una evaluación pueden servir para responder el criterio respectivo. Las y los estudiantes comprenderán que tanto los criterios como las preguntas son orientadoras, es decir, que pueden modificarse a criterio de quién está interesada (entidad, organización) en la evaluación o de quién la realiza. Se resalta que es muy importante que en las preguntas de evaluación se aborden los enfoques estudiados en la Unidad: derechos humanos, género, diferencial, acción sin daño, territorial.

En el segundo tema, se estudiará una propuesta de cómo abordar la evaluación desde un enfoque de derechos humanos. Allí se proponen otras dimensiones como son, para cada una de ellas se proponen preguntas orientadoras:

- Situación de los derechos humanos.
- Igualdad y no discriminación
- Participación.
- Rendición de cuentas.
- Indivisibilidad/interdependencia.

En este mismo tema, se examina una propuesta para evaluar los resultados de un proyecto desde los titulares de derechos y titulares de deberes en las siguientes dimensiones, Proponiendo al igual que en los anteriores criterios, preguntas orientadoras:

- Compromiso.
- Autoridad.
- Acceso y control.
- Comunicación.
- Toma de decisiones.

El tercer y último tema es el de la metodología de la evaluación, allí se detalla el paso a paso de cómo hacer la evaluación participativa, tomando en cuenta los actores involucrados y los externos relacionados con el proyecto.

Antes de la presentación del estudio de caso y de las conclusiones, se resalta la enorme responsabilidad profesional, ética y política que tienen quienes evalúan un proyecto, en la sostenibilidad de los procesos, identificación de corrupción, identificación de efectos no esperados, entre otros, y que por ello la independencia es muy importante.

Competencia de la unidad didáctica

Nombre de la unidad didáctica	Competencia de aprendizaje de la unidad didáctica	Tema	Subtemas
Evaluación de proyectos sociales	Realiza la evaluación participativa de proyectos sociales	1. Criterios y preguntas de evaluación	1.1. Impacto
			1.2. Pertinencia
			0.3. Participación
			0.4. Eficacia
			0.5. Eficiencia
			0.6. Sostenibilidad
			0.7. Lecciones aprendidas
1. Evaluación de proyectos sociales desde el enfoque de derechos humanos	2.1. Criterios de análisis en procesos de gestión e implementación del proyecto		
	2.2. Análisis desde el fortalecimiento de capacidades de titulares de derechos y titulares de deberes.		
		2. Metodología de evaluación participativa.	

CONTENIDOS DE LA UNIDAD TEMÁTICA

Introducción

La evaluación es un proceso sistemático y objetivo sobre los resultados de un proyecto, en relación con diversos criterios que son determinados por la entidad interesada y que por lo general tienen que ver con el impacto, eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad. Por lo tanto, se espera que la misma proporcione información creíble y útil para la toma de decisiones tanto de quien financió como de quien ejecutó y de la población con la que se trabajó.

Por lo anterior, es muy importante que la evaluación sea participativa, dirigida a fortalecer las capacidades e identificar lecciones aprendidas de quienes estuvieron directamente involucrados en el desarrollo del proyecto como de quienes indirectamente también participaron. Los resultados son muy importantes para fortalecer la gestión de las organizaciones, pero también la capacidad de agencia de la población involucrada. La evaluación hace parte del ciclo de la planeación y este es continuo. Evaluamos para volver a planear tomando como referencia lo aprendido. Existen diversas clases de evaluación de los proyectos:

- En relación con quienes realizan la evaluación puede ser:
 - Interna: realizada por el equipo directamente involucrado en el proyecto.
 - Externa: personas externas a la organización. Suele ser la más utilizada buscando objetividad en los resultados.
 - Mixta: es decir, combina tanto al equipo del proyecto como a personal externo.
- Según los momentos del proceso:
 - Ex ante: centrada en factibilidad y pertinencia del proyecto.
 - Durante: generalmente a medio término del proyecto (busca determinar pertinencia e impacto) y con base en la misma se puede redireccionar el proceso.
 - La evaluación ex post que analiza los resultados obtenidos, impacto, lecciones aprendidas.

Tema 1. Criterios de evaluación de proyectos sociales

Los criterios de evaluación suelen diferir o ajustarse según las entidades a cargo, pero en términos generales, responden a los siguientes criterios:

1.1. Impacto

El impacto busca medir los efectos del proyecto en términos económicos, técnicos, socioculturales, institucionales y medioambientales, así como las transformaciones en el bienestar de las personas que pueden ser atribuidos al proyecto. En este criterio se deben evaluar si los diferentes enfoques (derechos, género, acción sin daño, diferencial y territorial) fueron tomados en cuenta durante el desarrollo del proyecto.

Preguntas orientadoras de evaluación (hay que recordar que se deben realizar preguntas acotadas a la temática del proyecto).

Generales del proyecto

- ¿Cuáles son las consecuencias no previstas (positivas y negativas) resultantes del proyecto?
- ¿Hubo resultados que tuvieron incidencia en la normatividad territorial? ¿Políticas públicas? ¿Acuerdos? ¿Leyes?

En relación con el enfoque de acción sin daño

- ¿En el desarrollo del proyecto existió algún problema relacionado con el conflicto armado? ¿En qué consistió? ¿Cómo lo resolvieron?
- ¿Es posible que lo sucedido haya tenido impacto en los resultados del proyecto?

En relación con el enfoque de género

- ¿Hubo resultados en el empoderamiento de las mujeres?
- ¿El proyecto trabajó acciones específicas dirigidas a las mujeres?

En relación con el enfoque diferencial

- ¿Se tomaron en cuenta la diversidad de población existente en el territorio?
- ¿Describa con cuáles de ellas trabajaron directamente y en qué actividades?

En relación con el enfoque territorial

- ¿El proyecto trabajó con población de las áreas rurales?
- ¿Qué resultados se obtuvieron?

1.2. Pertinencia

Aborda la oportunidad, adecuación y conveniencia del proyecto, teniendo en cuenta el contexto territorial, social, cultural que se interviene. Desde este criterio se debe responder a la problemática identificada por la población en la formulación del proyecto, así como al diagnóstico realizado. Aquí tiene mucha fuerza las respuestas entregadas por las personas participantes directas y las indirectas. Las siguientes son algunas de las preguntas orientadoras:

Generales

- ¿En qué medida el proyecto respondió a las necesidades e intereses identificados en la formulación del proyecto?

Enfoque acción sin daño

- ¿El proyecto contribuyó a visibilizar los derechos de las víctimas? ¿De qué forma?

Enfoque de género

- ¿En qué medida el proyecto respondió a los derechos de las mujeres? ¿Cómo lo hizo?
- ¿En qué medida los resultados siguen siendo pertinentes para garantizar los derechos de las mujeres?
- ¿En los enfoques del proyecto se consideraron los derechos de las mujeres?

- ¿Las acciones se correspondieron con ello?

Enfoque diferencial

- ¿Cómo se articuló el proyecto con la cosmovisión de la población indígena presente en el territorio?
- ¿Cómo lo realizaron con la población afrocolombiana?

Enfoque territorial

- ¿De qué manera el proyecto se adecuó a las necesidades del territorio?
- ¿Se coordinaron acciones con las instituciones presentes en el territorio?

1.3. Participación

Se refiere a la participación de la población en todo el ciclo del proyecto. Las siguientes son algunas de las preguntas orientadoras:

Generales

- ¿Cómo fue la participación de la población del territorio? ¿En qué etapas del proyecto participaron?
- ¿Las organizaciones participantes se vieron fortalecidas por el proyecto? ¿De qué forma?

Enfoque acción sin daño

- ¿Las víctimas del conflicto armado participaron en todo el proyecto? ¿Se visibilizaron sus agendas y demandas?

Enfoque de género

- ¿Se garantizó la participación de las mujeres en todo el desarrollo del proyecto?
- ¿Se vieron fortalecidas sus organizaciones? Señale experiencias concretas.

Enfoque diferencial

- ¿Cómo fue la participación de las organizaciones indígenas en el desarrollo del proyecto? ¿Cómo fue la participación de personas afrocolombianas?
- ¿En el equipo del proyecto hubo mujeres? ¿Cuántas?
- ¿Cuántas personas indígenas participaron y cuáles fueron sus roles en el proyecto?
- ¿Cuántas personas afrocolombianas participaron y cuáles fueron sus roles en el proyecto?
- ¿Participaron mujeres rurales?

Enfoque territorial

- ¿El proyecto, se articuló a los procesos llevados por las organizaciones del territorio?
- ¿El proyecto fortaleció las veedurías ciudadanas?
- ¿De alguna manera se fomentó la participación en la formulación de los planes de desarrollo?

1.4. Eficacia

Hace referencia al cumplimiento de las metas, efectos y productos programados en el proyecto, teniendo en cuenta el tiempo previsto y la calidad esperada. Las siguientes son algunas de las preguntas orientadoras:

Generales

- ¿El proyecto alcanzó la meta, efectos y productos previstos por el proyecto y de qué manera?
- ¿El proyecto llegó a las personas beneficiarias previstas? (En términos cuantitativos y cualitativos)
- ¿Qué factores internos y externos contribuyeron al logro o no de la meta, los efectos y productos previstos por el

proyecto? Explica cuales si y cuáles no.

Enfoque acción sin daño

- ¿El proyecto tuvo inconvenientes por la situación de conflicto armado existente?
- ¿Si hubo obstáculos como se afrontaron?

Enfoque de género

- ¿El proyecto logró sus metas relacionadas con el empoderamiento de las mujeres?
- ¿El proyecto logró incidir para que se establecieran líneas específicas para las mujeres dentro del plan de acción de la organización?

Enfoque diferencial

- ¿El proyecto logró visibilizar los derechos de las personas LGBTI presentes en el territorio y acompañar sus procesos de exigibilidad?
- ¿El proyecto logró coordinar acciones para la garantía de derechos de la población con discapacidad?

Enfoque territorial

- ¿El proyecto respondió a las condiciones del territorio?
- ¿En cuanto a trabajar con población rural? ¿Con la población afectada por el conflicto? ¿Con la población artesana?

1.5. Eficiencia

La eficiencia permite analizar el monto de recursos invertidos en el proyecto para lograr las metas programadas. Se considera que una actividad es eficiente cuando los objetivos se cumplen con el menor costo posible. Los costos hacen referencia los recursos monetarios, así como a los intangibles sociales y políticos. Las siguientes son algunas de las preguntas orien-

tadoras:

- ¿Cuán eficiente y oportunamente este proyecto fue implementado y administrado, de acuerdo con el Documento de Proyecto? ¿El dinero se ejecutó conforme a la planeación realizada?
- ¿Hubo problemas con los desembolsos? ¿Cómo se resolvieron? ¿La administración del proyecto respondió oportunamente a los requerimientos para la implementación del trabajo? ¿Cómo se resolvió?
- ¿Los recursos humanos previstos fueron suficientes para la ejecución del proyecto?

1.6. Sostenibilidad

La sostenibilidad analiza el logro de las condiciones que permiten que los objetivos e impactos positivos de un proyecto se mantengan en el tiempo, aunque el proyecto no se esté implementando. Las siguientes son algunas de las preguntas orientadoras:

Generales

- ¿Qué estrategias se han pensado para hacer sostenibles los logros del proyecto?
- ¿Cuáles considera que son los resultados del proyecto que logran ser más sostenibles y por qué?

Enfoque acción sin daño

- ¿Si el proyecto no continúa, como se vería afectada la población víctima del conflicto que reside en este territorio?

Enfoque de género

- ¿De qué manera los resultados obtenidos, en especial los cambios positivos generados por el proyecto en la vida de las mujeres y niñas en cuanto a la meta del proyecto se sostendrán luego de la finalización de este proyecto?

Enfoque diferencial

- ¿Cómo se prevé consolidar lo logrado en este proyecto como organización de víctimas, indígenas?
- ¿Considera que se logró avanzar en el reconocimiento de los derechos de las mujeres en la comunidad, de manera que los logros de ellas sean sostenibles?
- ¿Qué resistencias cree que todavía existen?

Enfoque territorial

- ¿Considera que la articulación interinstitucional ganada con el proyecto se mantendrá?
- ¿Identificaron interés por parte del gobierno territorial para profundizar lo logrado con el proyecto?

1.7. Lecciones aprendidas

Identifica tanto los factores positivos como negativos del proyecto en relación con los resultados obtenidos, la participación de actores y de factores que pudieron tener incidencia en su desarrollo. Las siguientes son algunas de las preguntas orientadoras:

Identifique factores positivos o negativos en relación con resultados frente a:

Tabla 1. Identificación de factores positivos y negativos en base a su enfoque

Enfoques	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Enfoque acción sin daño		
Enfoque de género		
Enfoque diferencial		
Enfoque territorial		
Aspectos generales del proyecto		

Fuente: elaboración propia.

Tema 2. Evaluación desde el enfoque de derechos humanos

Como se pudo apreciar en el tema 1, no se abordaron los criterios desde el enfoque de género, considerándolo como un tema fundamental el enfoque de derechos humanos (dado el cruce que tiene con todos los enfoques vistos en esta unidad).

Borja, García, & Hidalgo. (2011) presentan una propuesta, en donde se incluyen criterios adicionales de evaluación para incluir en el enfoque de manera más explícita el enfoque de derechos humanos, son ellos:

- Situación de los derechos humanos.
- Igualdad y no discriminación.
- Participación.
- Rendición de cuentas.
- Indivisibilidad/interdependencia.

2.1. Criterios de análisis en procesos de gestión e implementación del proyecto

Situación de Derechos humanos: el proyecto da cuenta de la situación de derechos humanos de las personas.

Preguntas orientadoras

- ¿Las actividades del proyecto han tenido en cuenta la situación de cada uno de los titulares con relación a los derechos humanos que se trabajan en la intervención?
- ¿Las actividades del proyecto han permitido conocer el grado de conocimiento del derecho por cada uno de los titulares?
- ¿Se han coordinado trabajos con instituciones de derechos humanos del país?
- ¿Se han coordinado trabajos con instituciones internacionales de derechos humanos que trabajan en el país?

Igualdad y no discriminación

- ¿Se han tenido en cuenta las especificidades de los grupos más vulnerables en la asignación de recursos?
- ¿Las mujeres con las que se trabaja en el proyecto han conocido mejor sus derechos por medio de las actividades del proyecto?
- ¿Durante la ejecución del proyecto se ha contado con información suficiente sobre los grupos más vulnerados relacionados con el proyecto?

Participación

- ¿En los espacios de coordinación del proyecto participan todos los titulares relacionados con su ejecución?
- ¿Se han coordinado acciones con otros actores de derechos humanos en ámbitos de redes existentes en el país?
- ¿La información sobre los procesos realizados durante la ejecución del proyecto ha sido accesible y suficiente para conocer su desarrollo?
- ¿Se ha garantizado por parte de los responsables del proyecto el acceso a la información sobre su ejecución?

Rendición de cuentas

- ¿Existen procedimientos para el desarrollo de los procesos del proyecto relacionados con la transparencia?
- ¿Existen mecanismos para la transparencia y acceso a la información relativa a la ejecución del presupuesto?
- ¿Existen mecanismos formales para la toma de decisiones en el proyecto que promuevan la participación de todos los titulares involucrados en el desarrollo del proyecto?
- ¿Existen mecanismos que garanticen la información sobre el proyecto a todos los titulares involucrados en su ejecución y gestión?

Indivisibilidad/Interdependencia

- ¿En el desarrollo de los procesos durante la ejecución del proyecto se ha tenido en cuenta el análisis contextual de los derechos humanos?
- ¿Se ha priorizado en los procedimientos de ejecución del proyecto la inclusión de otros derechos relacionados con el objetivo general?
- ¿En el desarrollo de los procesos durante la ejecución del proyecto se ha tenido en cuenta el análisis contextual de los derechos humanos?
- ¿Se ha priorizado en los procedimientos de ejecución del proyecto la inclusión de otros derechos relacionados con el objetivo general?
- ¿Se ha tenido en cuenta en el desarrollo de los procesos la existencia de conexiones no formales entre ellos para dar mayor coherencia a las intervenciones del proyecto? (Borja, García, & Hidalgo. 2011).

2.2. Análisis desde el fortalecimiento de capacidades de titulares de derechos y titulares de deberes

Ahora bien, para analizar los resultados del proyecto en términos fortalecimiento de las capacidades de titulares de derechos Borja, García, & Hidalgo, proponen, las siguientes categorías:

- Compromiso.
- Autoridad.
- Acceso y control de recursos y para los titulares de deberes, además de las anteriores propone.
- Comunicación.
- Toma de decisiones.

El compromiso

Por parte de las personas titulares de derecho se refiere a la interiorización y conciencia de que es sujeta de derechos y que como tal puede exigirlos. En los titulares de deberes implica el reconocimiento de su deber para respetarlos, promoverlos, protegerlos y garantizarlos.

La autoridad

Cuando las personas titulares de derechos se sienten con legitimidad ante ellos mismos, la comunidad y otros para exigir sus derechos. En los titulares de deberes, la autoridad se da en el cumplimiento de su papel como garantes de derechos humanos cuando logran ganar legitimidad ante otros, comunidad, gobierno.

Capacidad de comunicación y acceso a sistemas de información

Se refiere al desarrollo de recursos personales (aptitudes, habilidades) para comunicarse y la posibilidad de acceso a sistemas de información.

El control y acceso a recursos

Disponibilidad para el acceso de recursos humanos, económicos, para llevar a cabo las labores propias y organizativas.

Capacidad de tomar decisiones

Borja, García, & Hidalgo, (2011) sostienen que “esta capacidad hace referencia a los conocimientos, aptitudes, habilidades y recursos que tienen una persona o un grupo para tomar decisiones racionales a partir de un análisis de la realidad basado en datos y pruebas verificables y no en percepciones, sensaciones o emociones de las personas”.

Tema 3. Metodología

La metodología puede combinar metodologías cuantitativas con cualitativas. En las cuantitativas se pueden hacer encuestas cerradas, encuestas de satisfacción o en el caso de proyectos grandes se suelen realizar evaluaciones de impacto que por lo general son de gran costo (DNP, 2017) por lo general cuentan con línea base, grupos de control, muestreo, desarrollo de herramientas tipo encuestas y se realizan durante varios meses o incluso años. Estas evaluaciones buscan identificar cambios en la calidad de vida y estos cambios requieren gran inversión de recursos (generalmente suman recursos nacio-

nales, locales e incluso internacionales) y son planeados a mediano y largo plazo.

En este ejercicio se plantea la evaluación participativa de proyectos sociales, con base en los criterios mencionados en las tablas anteriores. Basada en herramientas cualitativas (entrevistas grupales o individuales semicerradas), las cuales se aplicarán a actores diferentes involucrados con el proyecto. El objetivo es el de triangular la información con el fin de contrastarla y obtener resultados más objetivos sobre los resultados del proyecto.

Como se señaló anteriormente, tanto los criterios de evaluación como las preguntas pueden variar a solicitud de quien requiere la evaluación. Las preguntas se deben concertar previamente, el lenguaje de estas se deben adaptar al público a quien van dirigidas y se debe establecer anticipadamente que criterios de evaluación se abordan con cada actor previsto a entrevistar. Se proponen los siguientes pasos:

- Definir el alcance de la evaluación: tiempo, sitios geográficos a visitar, logística (convocatorias, lugares de reunión, desplazamiento de participantes).
- Tener el mapa de actores a quienes interesa entrevistar para hacer la evaluación, clasificándolos en varias categorías (puede utilizarse la misma clasificación utilizada en la Unidad 1), tomando en cuenta la vinculación que tuvieron en el proyecto, directa o indirecta. Hay que recordar que en los proyectos se pueden encontrar beneficiarios indirectos. Para definir este punto es necesario acordarlo con los que directamente realizaron el proyecto.
- Definir de común acuerdo con las personas que tienen a cargo la evaluación, sobre qué criterios de evaluación se van a abordar y qué preguntas se realizarán (es aconsejable pocas preguntas).
- Establecer qué criterios de evaluación se abordarán con cada uno de los actores identificados. Es importante tener esto en documentos diferentes, con el fin de facilitar el ejercicio de las personas evaluadoras. Por ejemplo, temas de eficiencia que se relacionan directamente con el manejo de recursos del proyecto se trabajan directamente con el personal administrativo del proyecto.
- Grabar en lo posible las entrevistas. (Definir previamente si van a ser entrevistas grupales o individuales). Tener en cuenta el tiempo para la realización de estas. Cuando son grupales es aconsejable disponer de tres a cuatro horas, entrevistas individuales máximo de dos horas.

- Diseñar una matriz en donde se vaya plasmando las respuestas según actor entrevistado para cada uno de los criterios trabajados, con el fin de facilitar el análisis y triangular la información.

Tabla 2. Matriz de respuestas para cada actor entrevistado

Criterios de evaluación	Pregunta	Respuesta persona de la comunidad implicada directa	Respuesta de profesional del equipo del proyecto	Respuesta de actores institucionales
-------------------------	----------	---	--	--------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

- Hay que recordar que se piden medios de verificación de la evaluación, por ello es importante recabar toda la información disponible. Fotos, folletos, cartillas, leyes, etc. que permitan demostrar que se hicieron dentro del proyecto.
- Solicitar toda la documentación contable, informes del proyecto, que pueda servir para la evaluación.
- Sistematizar, extrayendo en lo posible citas textuales de las personas, con el fin de corroborar los hallazgos.
- Devolverle a la comunidad sus observaciones. Este no puede ser un proceso de extraer información, sino como se afirmó al comienzo es una herramienta para el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad involucrada.
- Es recomendable generar niveles de confianza. Una evaluación puede tener prevenciones, pues muchas veces de ella dependen fases posteriores de los proyectos, por eso hacer énfasis sobre las lecciones aprendidas es muy importante. En este sentido tener conciencia de la enorme responsabilidad de quien realiza la evaluación es clave, por ello debe tener un compromiso profesional y ético muy importante por entender todas las dimensiones del proyecto y ver mucho más allá de lo que las cifras dicen. Las visitas en terreno complementan la visión de lo que en las entrevistas se puede identificar.

ANÁLISIS DE CASO

Evaluación de la Estrategia integral para la prevención y atención de todas las formas de violencia de género Colombia (Arenas & Sánchez, 2012), implementado por Onumujeres.

Se entrevistaron a personas del sistema de Naciones Unidas (oficina del coordinador residente, UNFPA, Onumujeres, coordinadora de la estrategia, personas en el territorio que trabajaban con el sistema, OIM). Del Gobierno nacional, Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional Dirección de Cooperación Internacional, DNP. Otras agencias de cooperación.

AECID. De los niveles territoriales. Personas que participaron en políticas públicas de género en el Valle, Nariño, Risaralda y Bolívar con participación de ONG que trabajan por los derechos de las mujeres. Los criterios de evaluación y preguntas que la orientaron fueron los siguientes:

Tabla 3. Criterios y preguntas de evaluación

Criterios o niveles	Preguntas de evaluación
<p>Pertinencia: medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son consistentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · ¿En qué medida el programa conjunto era una opción aceptable para responder a los desafíos del desarrollo que se indica en el documento del programa? · ¿Si el programa fue revisado, reflejó los cambios que se necesitaron? · ¿Cuánto y de qué manera ha contribuido el programa conjunto para hacer frente a la violencia basada en el género, con los enfoques seleccionados durante el diseño del Programa (de derechos humanos, género y sensitivo/cultural) con énfasis en poblaciones indígenas y afrodescendientes? · ¿En qué medida este programa fue diseñado, implementado, monitoreado y evaluado en forma conjunta? (véanse las directrices F-ODM para programas conjuntos). · ¿En qué medida los socios de implementación que participan en el programa conjunto tienen un valor agregado para resolver los problemas de desarrollo indicados en el documento del programa? · ¿En qué medida y cómo concretamente, el programa conjunto facilitó el diálogo directo entre ciudadanos y poderes públicos (locales y gobiernos nacionales e instituciones) acerca de las políticas y las prácticas relacionados con los ODM y a los temas específicos del Programa Conjunto? · ¿En qué medida el programa conjunto tuvo una estrategia de monitoreo y evaluación útil y fiable que contribuyera a medir los resultados esperados? · ¿En qué medida el programa conjunto utilizó mecanismos de incidencia, movilización social y comunicación para el desarrollo con el fin de avanzar en sus objetivos políticos? · ¿El programa tuvo una estrategia útil y confiable de socialización, sensibilización y apropiación de diferentes actores sobre áreas temáticas y del programa? (Por favor vea las Directrices de Implementación de Programas Conjuntos de la Sección de Incidencia del Secretariado del Fondo ODM).
<p>Proceso, eficiencia: medida en que los recursos/ insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.), se han transformado en resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> · ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos económicos, humanos y técnicos, la estructura organizativa; los flujos de información, la toma de decisiones en la gestión) fue eficiente en comparación con los resultados alcanzados? · ¿En qué medida los tiempos de ejecución del Programa Conjunto se alinearon con los tiempos de proceso en las instituciones y en las organizaciones sociales y de mujeres? · ¿En qué medida la intervención interagencial del Programa Conjunto tuvo un valor agregado frente a una posible intervención de un organismo único?

Criterios o niveles	Preguntas de evaluación
<p>Proceso, eficiencia: medida en que los recursos/ insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han transformado en resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · ¿En qué medida la estructura de gestión propuesta por el F-ODM establecida mediante un Comité de Gestión del Programas Conjunto y en el ámbito nacional un Comité Directivo Nacional contribuyó a la eficiencia y la eficacia del Programa Conjunto? · ¿En qué medida estas estructuras de gobernanza fueron útiles para fines de desarrollo, de apropiación, para el trabajo como un solo organismo? ¿permitieron la gestión y entrega de productos y resultados? · ¿En qué medida y de qué manera el programa conjunto aumentó o redujo la eficiencia en la entrega de productos y la consecución de los resultados? · ¿Describa y establezca qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros, prácticas de gestión han utilizado los socios de implementación para aumentar la eficiencia en la entrega como si fuesen una solo Agencia? · ¿Qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) enfrenta el programa conjunto y en qué medida ha afectado esto a su eficiencia? · ¿En qué medida y de qué manera tuvo la evaluación parcial un impacto en el programa conjunto? ¿Fue útil? · ¿El programa conjunto implementó el plan de optimización? Apropiación del proceso: el ejercicio efectivo del liderazgo de los socios nacionales/locales del país en las intervenciones de desarrollo? · ¿En qué medida la población participante, los ciudadanos, los participantes, autoridades locales y nacionales se apropiaron del programa y desarrollaron un sentido de pertenencia sobre el mismo, desempeñando un papel efectivo y activo en este, teniendo en cuenta los enfoques y énfasis poblacionales del PC? · ¿Qué modos de participación (liderazgo) ha impulsado el proceso? · ¿En qué medida y de qué manera la apropiación o la falta de ella, impactó en la eficiencia y la eficacia del programa conjunto, teniendo en cuenta las diferentes estructuras de trabajo y niveles de intervención? · ¿Qué factores o contexto presentados afectaron la apropiación?
<p>Resultados, eficacia: grado en que los objetivos de la intervención para el desarrollo se han alcanzado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · ¿En qué medida el programa conjunto contribuyó a la consecución de los productos y los resultados inicialmente esperados en el documento del programa? · ¿En qué medida y de qué manera el programa conjunto contribuyó a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional, considerando su alcance y el tiempo? · ¿En qué medida y de qué manera el programa conjunto contribuyó con las metas fijadas en el ámbito temático de la intervención? · ¿En qué medida (las políticas, los presupuestos, el diseño y la implementación) y de qué manera el programa conjunto contribuyó a mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra? · ¿En qué medida y de qué manera el programa conjunto contribuyó al producto del UNDAF seleccionado? · ¿En qué medida los productos y los resultados del programa conjunto fueron sinérgicos y coherentes para producir resultados? ¿Qué tipo de resultados se alcanzaron? · ¿En qué medida el programa conjunto tuvo un impacto en las poblaciones objetivo del Programa? · ¿Han sido identificadas las buenas prácticas, casos de éxito?

Criterios o niveles	Preguntas de evaluación
Resultados, eficacia: grado en que los objetivos de la intervención para el desarrollo se han alcanzado.	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Las lecciones aprendidas o ejemplos transferibles? Por favor, describirlos y documentarlos. · ¿Qué tipos de efectos diferenciados son derivados de los programas conjuntos de conformidad con el sexo, raza, etnia, entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida? · ¿En qué medida ha contribuido el programa conjunto al avance y progreso del fomento de los procesos de pertenencia nacional y de los resultados (el diseño e implementación de Planes Nacionales de Desarrollo, Políticas Públicas, el UNDAF, etc.)? · ¿En qué medida el programa conjunto contribuyó a incrementar el diálogo entre los interesados y la ciudadanía o la participación en áreas de política y de desarrollo vinculados con la temática del Programa Conjunto?
Sostenibilidad: Probabilidad de continuidad de los beneficios de la intervención en el largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> · ¿En qué medida los órganos de decisión del programa conjunto y los socios de implementación han tomado las decisiones y el curso de acciones necesarias para garantizar la sostenibilidad del impacto del programa conjunto? · A nivel local y nacional: ¿En qué medida las instituciones nacionales o locales apoyaron al programa conjunto? ¿Estas instituciones mostraron la capacidad técnica y compromiso de los dirigentes para continuar trabajando con el programa o para ampliarlo? Las capacidades de funcionamiento han sido creadas o reforzadas en los socios nacionales? ¿Los socios tienen la suficiente capacidad financiera para mantener los beneficios producidos por el programa? · ¿Qué tanto la sostenibilidad del Programa Conjunto se puede ver afectada por los cambios de Gobierno? · ¿En qué medida el programa ayudó a crear mecanismos de diálogo, concertación o coordinación que puedan sobrevivir más allá del marco temporal del programa entre los ciudadanos, sociedad civil y el Estado? · ¿En qué medida las nuevas políticas o leyes adoptadas con el apoyo del programa conjunto, son financiadas y se aplican o están por comenzar a aplicarse por los gobiernos, a nivel nacional, regional y local? · ¿En qué medida el programa conjunto puede reproducirse o replicarse a nivel nacional o local? · ¿En qué medida el programa conjunto se alineó con las Estrategias Nacionales de Desarrollo o el UNDAF?
Lecciones aprendidas.	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Cuáles se consideran los principales aciertos del proyecto? ¿Cómo se llegó a ellos y cuáles fueron los factores clave de éxito? ¿Cuáles tendrían potencial de réplica? · ¿Qué aspectos/experiencias del proyecto debieron hacerse de diferente manera y por qué? · ¿Qué aprendizajes pueden tener relevancia para la futura puesta en marcha de otras iniciativas similares a nivel local, en la región u otras partes del mundo?

Fuente: elaboración propia.

La evaluación además de dar cuenta de los resultados de los criterios de evaluación definidos, presenta de manera extensa las conclusiones en donde se califica como una experiencia exitosa para la disminución de las violencias contra las mujeres, sobresalen las entidades territoriales destacadas, señala también algunos aspectos que se pueden mejorar relacionados con mayor participación por parte de organizaciones de mujeres, mayor empoderamiento económico de las mujeres y movilizar más a los hombres frente a la no violencia contra las mujeres, por último se presentan recomendaciones en diferentes ámbitos para sostener y replicar este tipo de estrategias. Es importante señalar que en la evaluación de la eficiencia fueron resaltados los enfoques territoriales, diferencial, de género p. 36.

CONCLUSIONES

La evaluación implica un compromiso profesional, ético y técnico muy importante, pues de ella dependen en muchos casos la continuidad de proyectos o la identificación de posibles casos de corrupción, por identificar algunas de ellas. La independencia es fundamental.

Los alcances de la evaluación, los criterios, las preguntas, se pueden modificar al criterio de quien necesita la evaluación. ¿Es importante siempre incluir preguntas orientadoras frente al uso de los enfoques que hemos visto a lo largo de la unidad? Porque recordemos que el objetivo principal de los proyectos sociales es modificar la situación de las personas que se encuentran en mayores niveles de desigualdad. En este sentido se reitera que, si el proyecto no se encuentra vinculado a procesos de política pública o de agendas ciudadanas, así esté bien formulado no tendrá los resultados esperados y puede por el contrario generar frustración y apatía en la comunidad.

MATERIAL DE ESTUDIO

Perea, O. (2003). "Análisis y desarrollo social consultores", en *Plan estratégico del tercer sector de acción social- Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Madrid. Disponible en: www.plataformaong.org/planestrategico/descargaRecursos.php?id=195

Quintero, V. (2010). *Impacto social*. Bogotá.

Editorial: Hipertexto Ltda.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

De contenido disciplinar

Arenas, A., & Sánchez, M. (2012). *Estrategia integral para la prevención y atención de las formas de violencia de género*. Disponible en: <http://www.mdgfund.org/sites/default/files/Colombia%20-%20Gender%20-%20Final%20Evaluation%20Report.pdf>

Borja, C.; García, P., & Hidalgo, R. (2011). *El enfoque basado en Derechos Humanos (evaluación e indicadores)*. Red en derechos. Disponible en: www.redderechos.org/webdav/publico/evaluacionEBDH_final.pdf

República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Sinergia (2017). *Herramientas metodológicas*. Disponible en: <https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/Evaluaciones/Methodolog%C3%ADas.aspx>

Perea, O. (2003). "Análisis y desarrollo social consultores", en *Plan estratégico del tercer sector de acción social-Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Madrid. Disponible en: www.plataformaong.org/planestrategico/descargaRecursos.php?id=195.

Programa de Cooperación FAO/Banco Mundial. Servicio de América Latina y el Caribe. División del Centro de Inversiones (2008). *Programas y Proyectos. Enfoques de desarrollo territorial en proyectos de inversión. Estudios de caso*. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/pdf/012/k3622s/k3622s00.pdf>

Quintero, V. (2010). *Impacto social*. Bogotá.

Editorial: Hipertexto Ltda.

Unidad de igualdad y genero Mecanismos y herramientas para la evaluación ex -ante de un proyecto, para la evaluación in-itinere, así como la del impacto posterior del mismo. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/ugen/system/files/.../103.pdf>

Bibliografía comentada

Borja, García, & Hidalgo. (2011). *El enfoque basado en derechos Humanos, evaluación e indicadores. Red en derechos*.

Presenta un enfoque innovador al incluir el enfoque de derechos humanos en la evaluación. Si bien este enfoque siempre es mencionado en la formulación de los proyectos sociales, este documento permite adicionar criterios adicionales a los tradicionalmente utilizados en la evaluación participativa de los proyectos sociales. El documento es muy didáctico presentando a manera de manual las preguntas orientadoras para hacer la evaluación no solamente del proyecto, sino incluyendo adicionalmente preguntas de evaluación en la generación de capacidades para los titulares de derechos y para los titulares de deberes, es decir el Estado. Las y los estudiantes pueden encontrar en este documento, herramientas prácticas para la elaboración de evaluaciones que incluyan todos los enfoques trabajados en la asignatura.

Programas y Proyectos. (2008). *Enfoques de desarrollo territorial en proyectos de inversión*. Estudios de caso. Argentina, Brasil, Ecuador, El Salvador, Paraguay, Programa de Cooperación FAO/Banco Mundial Servicio de América Latina y el Caribe Divi-

sión del Centro de Inversiones.

A partir de los casos seleccionados en los cinco países, analiza los diferentes factores que en cada una de las experiencias consideran más relevantes, en todas ellas por supuesto está la noción del territorio, la importancia de la consolidación del capital social, la necesidad de la integralidad, es decir, la importancia de la intersectorialidad como factores de éxito, pero también las sinergias que deben existir entre el sector Privado y el sector Público en una lógica de impacto ambiental pero también de defensa del bien común, por ello en cada una de las experiencias presentadas la participación es muy importante. En este documento las y los estudiantes encuentran un marco de comprensión más amplio de lo que significa el enfoque territorial, sus factores de éxito y pueden de allí concluir lecciones aprendidas para incorporar en las preguntas correspondientes a cada uno de los criterios propuestos, o por supuesto proponer otros criterios de evaluación.

La cartilla del Ministerio de Cultura, sobre enfoques diferenciales y acción sin daño, nos permite observar los compromisos de cada una de las entidades frente a la realización de acciones afirmativas realizadas dentro de proyectos orientados al reconocimiento de grupos de población vulnerados y vulnerables. Este documento permitirá a las y los estudiantes además de comprender los dos enfoques, pensar en las preguntas relacionadas con los diferentes criterios de evaluación propuestos.

WEBGRAFÍA

Enfoque de acción sin daño y diferencial. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=PGBVW09DMUY>.

Cartilla enfoque diferencial y acción sin daño. Disponible en: www.mincultura.gov.co/areas/.../Cartilla%20Accion%20sin%20daño%20corregido.pdf

Proyecto exitoso con enfoque de género. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=BVxHfaKRY_A

<https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/EVALUACIONes/Metodolog%C3%ADas.aspx>

GLOSARIO

(Tomado de: http://evaluacion.tlaxcala.gob.mx/images/stories/documentos/planea/glosario_plan.pdf)

Actividad: conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

Áreas o sectores estratégicos: aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de dos factores:

- Las prioridades que se derivan del marco ideológico/político/programático de la institución.
- Las circunstancias concretas por las que atraviesa el entorno de la institución.

Contexto: conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.

Coordinación: colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos u organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

Criterio de evaluación: dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores. Los niveles de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares.

Diagnóstico: etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

Diagnóstico de necesidades: proceso de identificación de las brechas entre los resultados presentes y los deseables, y su ordenación por prioridad en función de lo cual se decide a cuáles se refuerza, reduce o elimina.

- Eficacia:** grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.
- Eficiencia:** relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.
- Entorno:** porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.
- Escenario:** sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.
- Estándar de evaluación:** principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación.
- Estrategia:** manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.
- Estructura organizativa:** forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.
- Evaluación:** proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.
- Evaluación de programas:** evaluación diseñada y utilizada con el propósito de verificar y monitorear los resultados de un programa, en función de los objetivos de este.
- Evaluación de proyectos:** evaluación diseñada y utilizada para valorar el cumplimiento de las actividades requeridas para la realización de una tarea, resultado o producto determinados, en un tiempo definido o delimitado.
- Indicadores de desempeño:** razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas.
- Línea de acción:** directriz o criterio de orientación que reviste la mayor importancia relativa, al señalar las acciones esenciales a efectuar para alcanzar metas y objetivos específicos.
- Meta:** expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

Objetivo: enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye:

- Los resultados esperados.
- Quién(es) hará posible su realización.
- En qué condiciones se verificarán dichos resultados.
- Qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

Planeación: algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones.

Presupuesto: conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización, distribuidos por programas. Un presupuesto enlista el costo detallado de cada programa.

Prioridad: hecho de otorgar una mayor cantidad de recursos para atender a la resolución de un problema o a la satisfacción de una necesidad, o asignando más importancia a un determinado sector o territorio por su relación con los objetivos fijados en la planeación.

Procedimientos: también conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el(los) objetivo(s) de un programa.

Procesos: métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

Productos: resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.

Programa: enunciado de las actividades o pasos necesarios para la realización de un(os) objetivo(s) de un plan. Generalmente, los programas se orientan por un objetivo estratégico y pueden implicar la reestructuración de la organización o institución como un todo o unidades funcionales de la misma.

Proyecto: conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de pro-

ducir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Rendición de cuentas: responsabilidad de comunicar a la sociedad o audiencias autorizadas sobre la justificación de las decisiones tomadas y los resultados y consecuencias producidas, en función del uso de los recursos destinados a una institución u organización para el cumplimiento de su misión.

Resultado: efecto concreto que se alcanza, mediante la realización de un proyecto. Puede ser de dos niveles: efecto e impacto. Con el término efectos se indican los resultados de la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas). Mientras que la expresión impactos se refiere a los cambios producidos en una situación como resultado de los efectos de un proyecto.

Seguimiento: mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas.