

**ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS
PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA - O.E.I.**

**EVALUACIÓN DE PROYECTOS
MARCO METODOLÓGICO¹**

a. LOS COMPONENTES DE LA METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Definir el marco metodológico de un proceso de evaluación implica en primer término considerar la correspondencia simultánea de diferentes componentes. Estos componentes son los que se enumeran a continuación:

- las diferentes fases del desarrollo de un programa o proyecto
- los criterios de evaluación
- los factores de desarrollo
- los diferentes tipos de programa o proyecto
- las herramientas de evaluación
- los enfoques de la evaluación

i. las diferentes fases del desarrollo de un programa o proyecto

En primera instancia resulta clave la distinción del objeto en relación con las diferentes fases del desarrollo de un programa o proyecto que será motivo de la evaluación.

Habitualmente estas fases se identifican como la de planificación o diseño de un programa o proyecto; la de ejecución o desarrollo de un programa o proyecto y la de finalización de un programa o proyecto.

Evaluación de la planificación de un programa o proyecto, implica la indagación o valoración de todos los aspectos vinculados directamente con los procesos de definición, formulación y establecimiento de la viabilidad inicial del mismo.

¹ En todo el desarrollo del marco lógico se utilizan simultáneamente los términos programa y proyecto dado que los términos generales del marco metodológico se aplican tanto en uno como en otro caso.

La evaluación en esta etapa resulta útil para corregir el diseño y formulación del proyecto o programa, reorientarlo y estimar si es viable la ejecución del mismo.

Los aspectos centrales a considerar en esta etapa son los que se enuncian a continuación. Si el diseño del programa o proyecto se ha llevado a cabo a partir del enfoque de Marco Lógico, es decir que se ha considerado la evaluación del mismo como parte del proceso de desarrollo de las acciones, esta evaluación debe realizarse antes de la finalización de la etapa de diseño y planificación.

Si por el contrario la formulación del programa o proyecto ha tenido lugar con otro tipo de metodologías, es necesario recolectar toda la documentación producida considerando que el proyecto o programa ya ha sido formulado y que esta formulación puede ser ajustada.

Esta evaluación responde a las preguntas relativas a la coherencia interna del diseño y la viabilidad para ejecutar las actividades previstas para la generación de resultados e impactos.

Las fuentes de información principales son secundarias y están constituidas por toda la información producida en el proceso de diseño y planificación. En algunos casos resulta sumamente valiosa la información que pueden proporcionar en forma directa aquellos sujetos responsables del diseño y de la ejecución del proyecto o programa.

Evaluación de la ejecución de un programa o proyecto, implica la indagación y valoración sobre cómo se están ejecutando las acciones del programa o proyecto, todos sus componentes, tareas, recursos, presupuesto, etc.. El objetivo de esta evaluación es la garantizar la información permanente sobre esta ejecución que alimente así la toma de decisiones respecto a la eficiencia de los recursos previstos y la efectividad de las actividades desarrolladas.

El diseño de esta evaluación también debe realizarse durante la planificación del programa y requiere de indicadores que permitan una mejor recolección, ordenamiento, análisis e interpretación de la información.

En esta etapa es preciso indagar sobre el logro de los resultados a medio término si bien los indicadores construidos a tal efecto son útiles tanto para la evaluación de la ejecución del programa o proyecto como para evaluar los resultados finales.

Las herramientas utilizadas en esta evaluación permiten hacer una diferenciación dentro de la clasificación general en etapas que se realiza. Estas herramientas

son los sistemas de monitoreo, las evaluaciones diagnósticas y las evaluaciones desde la perspectiva de los beneficiarios, en todos los casos se trata de evaluaciones de proceso.

Tanto las evaluaciones diagnósticas desde la perspectiva institucional como desde la perspectiva de los beneficiarios resultan particularmente importantes para poder contar con información sobre el desempeño de los proyectos o programas y de sus resultados a medida que se ejecutan con el propósito de reorientarlos si fuera necesario. Estas evaluaciones, por su parte, también ponen en evidencia las dificultades para medir los resultados y para superar estas dificultades las evaluaciones deben proponer los indicadores de resultados e impactos que debieran ser incluidos como parte de las rutinas dentro del proyecto o programa.

Por último cabe señalar que estas evaluaciones se orientan a generar fortalecimiento de las capacidades institucionales porque permiten identificar aquellos aspectos positivos y vulnerables de la institución en la ejecución del programa y proyecto y detectar el tipo de cambio organizacional requerido para mejorar la ejecución del programa.

Evaluación de la finalización del programa o proyecto, esta es la denominación que recibe genéricamente la evaluación que tiene por objeto los resultados y los impactos de los programas o proyectos. Lo habitual es que esta evaluación se realice una vez que el programa o proyecto a finalizado. No obstante ello, la literatura por una parte considera solo a los proyectos como propuestas a término mientras que los programas se suponen de carácter más permanente. Por otra parte la indagación sobre los resultados en un principio y los impactos luego pueden ser objeto de evaluación en un término considerable de ejecución.

A los efectos de la evaluación que se propone realizar se diferencian los resultados de los impactos como dos entidades de diferente naturaleza y pasibles de ser evaluadas en forma independiente y por otro lado se estima a priori la posibilidad de evaluar tales aspectos en aquellos proyectos que tienen una trayectoria más prolongada que incluso observan antecedentes significativos.

En términos generales, el propósito de esta evaluación es la de conocer la eficacia, efectividad y eficiencia de las acciones del programa o proyecto e indagar sobre las consecuencias en términos de modificaciones que le son atribuibles en forma directa en relación con los aspectos problemáticos que le dieron origen.

La evaluación de este tipo es deseable que también esté considerada durante el diseño del programa o proyecto en cuestión. Esta requiere de la construcción de indicadores de resultados que son los mismos que pueden utilizarse para evaluar la ejecución del programa dónde la diferencia está dada por la variable temporal.

No obstante los indicadores de impacto son de diferente naturaleza ya que son aquellos directamente relacionados con la situación problemática que dio origen al programa o proyecto por lo que es deseable poder construir una línea de base – por ejemplo en el momento del diseño del programa o proyecto - que sirva como elemento comparativo en términos de impacto luego de transcurrido un período de tiempo estimado adecuado.

ii. los criterios de evaluación

Los criterios son un componente sustantivo en todo proceso de evaluación, ellos constituyen las pautas o conjunto de elementos respecto de los cuales se lleva a cabo el análisis comparativo, la contrastación de la información recolectada posibilitando así producir el juicio valorativo propio de la acción de evaluación.

En lo atinente a la evaluación de programas o proyectos existe un generalizado acuerdo sobre estos criterios claves de valoración sobre los que debe sustentarse este tipo de evaluación.

Los cinco criterios alrededor de los cuales se centra la atención son la eficacia, la eficiencia, el impacto, la viabilidad y la pertinencia, para su definición se adopta la utilizada con el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD, 1995).

La eficacia es una medida que relaciona los objetivos específicos del programa o proyecto con los resultados centrandó la atención en el grado de cumplimiento de ambos. La pregunta por la eficacia es el cuestionamiento sobre en qué medida los resultados logrados por el programa o proyecto han contribuido al logro de los objetivos específicos planteados en un lapso y contexto determinados. Es importante prestar especial atención a las causas que derivaron en una eficacia real, el grado de consecución de la misma o su ausencia.

La eficiencia es una medida de la productividad del proceso de ejecución, es decir, hasta qué punto los resultados que se han alcanzado se corresponden con una adecuada utilización de los recursos de todo tipo. En este sentido se trata de examinar si los resultados alcanzados podrían haberse logrado haciendo una utilización más óptima de los insumos de todo tipo.

La pertinencia tiene importancia vital desde las primeras fases de identificación y planificación y es una medida de la adecuación de los resultados y los objetivos del programa o proyecto al contexto en el que se ejecuta. Para analizar la pertinencia es preciso considerar: a) las demandas de los beneficiarios, b) las políticas u otro tipo de programas o proyectos concurrentes y c) las capacidades técnicas con las que se cuenta.

La viabilidad o sostenibilidad es la medida o el grado en que los efectos positivos derivados del proyecto o programa se prolongan en el tiempo aún cuando ya no existan apoyos externos. Si bien la viabilidad es un criterio respecto del cual puede ser analizada la ejecución del proyecto o programa en tanto capacidad para realizarse y darle continuidad a las acciones aún de manera autónoma, en sentido estricto la viabilidad o sostenibilidad tiene una perspectiva del proceso en el largo plazo.

El impacto hace referencia directa a los efectos o consecuencias del programa o proyecto sobre una población en particular incluso más allá de los objetivos propuestos originalmente. El impacto incluye las consecuencias y efectos tanto positivos como negativos, previstos y no previstos. Este resulta ser el criterio más amplio y difícil de medir dada la amplitud de su horizonte temporal.

iii. los factores de desarrollo

El desarrollo de los programas o proyectos no es adjudicable únicamente a las características de los mismos sino que también intervienen en el éxito de su ejecución y en el logro de sus resultados otros elementos relativos al contexto general en el que tienen lugar. Estos elementos del contexto son los denominados factores de desarrollo que incluyen aspectos de tipo político, social, cultural y económico que operan favoreciendo o entorpeciendo el desenvolvimiento de los programas o proyectos.

El análisis de los factores de desarrollo es un componente central en todas las etapas – el diseño, la ejecución, el seguimiento y por cierto la evaluación – del programa o proyecto. Esta centralidad se incrementa en relación con la evaluación y en especial la de resultados e impactos.

En primera instancia es necesario identificar cuáles son los factores de desarrollo gravitantes con relación al programa o proyecto objeto de evaluación.

En segunda instancia cabe realizar una ponderación, es decir estimar el peso relativo de los diferentes factores identificados en términos de su incidencia en el diseño, la ejecución y los resultados efectivos de las acciones del programa o proyecto.

La OCDE considera seis grupos de factores de desarrollo: políticas de apoyo, aspectos institucionales, condiciones financieras y económicas, factores tecnológicos, factores socioculturales y factores medioambientales, en los últimos años se observa la tendencia a incluir también los factores vinculados con las relaciones de género.

A continuación se enuncian los factores de desarrollo que se consideran más pertinentes para tomar en consideración:

Políticas de apoyo Este constituye un elemento muy importante del contexto local, nacional y/o subregional en el que se inscriben los programas o proyectos. Por tanto la evaluación tiene que tomar especial consideración de las mismas ya que conforman un componente central a la hora de estimar la viabilidad de las acciones y la efectividad de las mismas.

En el conjunto de las políticas de apoyo cabe considerar tanto las políticas directamente vinculadas con los objetivos del programa o proyecto, como aquellas que indirectamente puedan afectar en alguna forma el desarrollo de las acciones previstas en el programa o proyecto.

En este sentido también deben considerarse las políticas de apoyo en el marco de un horizonte temporal amplio, es decir aquellas que resultan anteriores incluso al diseño del programa o proyecto, aquellas concurrentes y así también las que resultan como consecuencia de la ejecución de las acciones.

Aspectos institucionales El éxito o fracaso de la ejecución y los resultados de un programa o proyectos está en estrecha relación con las características institucionales de: a) los responsables del diseño y la gestión central, b) la gestión desconcentrada de los programas o proyectos, c) la O.E.I en tanto oferente de cooperación y d) las contrapartes nacionales como receptores de la misma.

En todos los casos, con diferentes pesos relativos, la evaluación debe indagar sobre las prioridades institucionales, las capacidades existentes y desarrolladas, las posibilidades de sostenibilidad de las acciones, las condiciones de los recursos humanos disponibles, etc... En cada uno de los proyectos objetos de la evaluación

se tomarán en consideración los aspectos institucionales considerados de mayor incidencia.

Aspectos socioculturales En algunos casos la existencia de diferentes parámetros culturales entre quienes diseñan el programa o proyecto y los beneficiarios del mismo puede traer como consecuencia la necesidad de considerar especialmente estos elementos.

En el caso particular de la evaluación de la programación de la O.E.I., a priori no se consideran especialmente gravitantes estos aspectos, por otra parte es necesario tener en cuenta la amplitud que manifiesta el espectro de los aspectos socioculturales de incidencia potencial en el desarrollo de los programas o proyectos. Esta amplitud también dificulta en alguna medida su consideración rigurosa.

Factores tecnológicos Este conjunto de factores se refiere directamente a las condiciones de equipamiento y capacitación específica requerida para el desarrollo o aprovechamiento pleno de las acciones del programa o proyecto.

La naturaleza misma de los proyectos objeto de esta evaluación determina que estos factores no son los principales a tener en consideración ya que en términos generales la mayoría de las observaciones que se pueden hacer al respecto pueden quedar incluidos en la categoría de aspectos institucionales sin un alto componente tecnológico específico.

Factores económico - financieros El conjunto de factores económico-financieros suelen tener mucha incidencia en la viabilidad de los programas o proyectos a mediano y largo plazo. Las herramientas utilizadas habitualmente para el análisis de las posibilidades de mantenimiento en el tiempo de las condiciones favorables para el desarrollo de las acciones programadas son los análisis conocidos como de costo-utilidad, costo-efectividad y costo-beneficio.

En lo que se refiere a la evaluación de la programación de la OEI se estima que estos factores no son los que resultan más gravitantes en primera instancia por lo tanto no se harán análisis específicos sobre estos factores sino que serán vinculados en términos generales con los aspectos institucionales.

Por último cabe señalar que ni los factores vinculados con las relaciones de género ni con las características ambientales se consideran a priori relevantes en el análisis de los proyectos objeto de evaluación.

iv. los diferentes tipos de programa o proyecta

En la definición del marco metodológico de la evaluación resulta necesario hacer una diferenciación entre tipos de programa, proyecto o de actividades predominantes en el marco de los mismos.

A los efectos de la evaluación que nos ocupa en principio se adoptará un análisis diferencial según el tipo de actividades predominantes de cada uno de los proyectos, de este modo se organizará el contenido de los proyectos a los efectos de su evaluación según sus actividades sean:

De capacitación, en dónde cabe diferenciar según las características de las mismas, la modalidad predominante, los materiales utilizados a tal efecto, las concurrencia de diferentes instituciones en el diseño o ejecución de las acciones, etc.

De asistencia técnica, es preciso identificar claramente el origen de la demanda y las formas de satisfacción de estas demandas, las formas de diseño de la asistencia técnica y los responsables de las mismas,

De intercambio, son aquellas actividades cuyo eje central es una forma de cooperación basada en la construcción de una red cuyos nodos desarrollan las actividades de intercambio de información, de personas, etc... En este caso también es preciso por ejemplo, identificar los procesos de construcción de esta red, la concurrencia de instituciones a tal efecto.

De difusión, aquellas actividades muy frecuente en el ámbito de los programas culturales cuyo eje está dado por la capacidad de distribución o diseminación amplia de determinados contenidos. En estas actividades es preciso identificar las estrategias utilizadas, los soportes tecnológicos requeridos y los consecuentes niveles de accesibilidad de la información o contenidos objetos de difusión.

De investigación, son aquellas actividades que se centran en la generación de estudios, conocimiento, estados del arte, etc.. sobre diferentes temáticas. Del mismo modo que en casos anteriores es importante identificar quienes son los productores individuales o institucionales y quienes los usuarios, cómo se generan las demandas en materia de investigación y cuáles son las redes a través de las cuales se diseminan y enriquecen estas actividades.

De becas o ayuda financiera, son acciones que tienen por objeto ofrecer apoyo económico, en general individual para facilitar la realización de estudios, pasantías, intercambios formativos, etc... En estos casos el componente económico y las posibilidades de sustentabilidad de las acciones en el mediano y largo plazo tienen un peso importante.

De sensibilización, en varios programas o proyectos ocupan un lugar importante las acciones destinadas a la sensibilización de la población, instituciones, gobernantes, etc, con relación a determinadas temáticas. En general estas actividades se dan conjuntamente con actividades de difusión y como paso previo a acciones de capacitación por ejemplo.

v. las herramientas de evaluación

Las herramientas de evaluación son la forma genérica de referir a los diferentes tipos de instrumentos de recolección y análisis de la información que pueden ser utilizados.

Recolección de la información, en los procesos de recolección de información es posible distinguir las técnicas y los instrumentos. Entre las técnicas más utilizadas se encuentran la observación, la encuesta, la entrevista, el análisis documental y entre los instrumentos se cuentan: los cuestionarios, las guías, las listas de control o cotejo, los anecdotarios, las matrices de contenido. La elección por una u otra técnica o instrumento deriva de la consideración sobre el tipo de información que se debe recolectar, la mayor o menor dificultad que entraña la construcción de los instrumentos y el entrenamiento requerido por parte de quien aplica dichos instrumentos. Otro elemento a tener en cuenta es la cobertura que debe tener dicho instrumento y el tiempo que insume su administración.

Análisis de la información, en los procesos de análisis de la información la distinción más habitual es entre las estrategias cualitativas y cuantitativas de análisis, aún cuando la tendencia actual es la de utilizar herramientas de ambos tipos en forma complementaria.

En el terreno de las estrategias cualitativas tiene un peso preponderante la pericia del evaluador y su capacidad para establecer categorías de análisis que incrementen el valor explicativo de la información recolectada. Por su parte las estrategias cuantitativas más reconocidas son aquellas que se vinculan con el tratamiento estadístico de la información, los ejemplos más próximos son

aquellos relacionados con el campo de la economía que es el terreno en el cual han alcanzado mayor desarrollo estas herramientas.

En el caso que nos ocupa, por tratarse de una muestra intencionada cuyo valor no reside en la representatividad estadística de la misma los análisis estrictamente cuantitativos tendrán un peso menor que los cualitativos.

Por otra parte resulta de suma importancia la utilización de diferentes técnicas de triangulación tanto de fuentes de información, de informantes, de técnicas de recolección y análisis para poder garantizar la mayor fiabilidad posible a la información producida.

vi. los enfoques de la evaluación

Existen numerosas clasificaciones de los diferentes enfoques de la evaluación según quién la lleve a cabo será interna, externa o mixta; según el criterio temporal será ex - ante, intermedia o ex - post; según sus posibilidades de generalización será sumativa o formativa, etc..

Por otra parte también se consideran enfoques diferenciales aquellos que responden a una de las tres corrientes que operan en la actualidad como marcos para la evaluación como lo son: a) el enfoque del marco lógico (EML) y el método de planificación orientada por objetivos (ZOPP); b) la evaluación cuantitativa a través del análisis costo - beneficio (ACB) y costo - efectividad (ACE); c) la evaluación participativa.

En este caso en particular interesa el enfoque en tanto criterio clasificatorio de los componentes del proyecto o del conjunto de los proyectos y programas en los que están incluidos, por tanto se adoptarán como enfoques los siguiente criterios de clasificación:

Por proyectos : esta es la unidad de análisis definida previamente para el conjunto de la evaluación lo cual proporciona un elemento distintivo en la consideración del enfoque que esta evaluación adopta.

Por tipo de actividades: ya se mencionaron más arriba los diferentes tipos de actividades que se pueden identificar, por lo tanto un enfoque posible para la evaluación es la consideración de los tipos de actividades por separado con

independencia del proyecto o programa al que pertenecen y posibilitar así una suerte de análisis transversal de todos los proyectos en conjunto según el tipo de actividades que realizan.

Por distribución territorial: *el alcance iberoamericano de la mayor parte de los proyectos y el desarrollo de diferencias de propuestas subregionales y nacionales importan un análisis particular a la distribución territorial de las acciones de modo tal de facilitar también un análisis transversal desde el punto de vista territorial.*

Por temática afines : *otro criterio clasificatorio es el de la proximidad de las temáticas que son objeto de atención en unos y otros proyectos, este análisis puede permitir observar la concentración o dispersión en la cobertura de diferentes temáticas a la vez que la ausencia de acciones en otros segmentos de relevancia para la organización en su conjunto.*

b. LOS MOMENTOS O FASES METODOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO DE LAS EVALUACIONES

Todo proceso de evaluación implica, para su desarrollo, el tránsito por una serie de momentos o fases de carácter metodológico que garantizan su desarrollo exitoso. A continuación se hace una breve referencia a cada una de ellas.

i. identificación de la demanda

La identificación de dónde proviene la demanda de la evaluación, quién – desde el punto de vista institucional – es que requiere la evaluación es un elemento importante ya que permite estimar cuáles son los aspectos claves en los que la evaluación debe hacer énfasis, del mismo modo permite estimar cuáles serán los usuarios de la información que se produzca a partir del proceso de evaluación.

En este último punto hay que tener presente que pueden existir diferentes categorías de usuarios, al menos se puede pensar en directos e indirectos por lo que del mismo modo la información que se produce y el tipo de informes pueden ser diferenciados según las audiencias potenciales. No obstante ello, lo que cabe destacar en esta etapa es la importancia de identificar con mucha precisión el origen de la demanda que permitirá también orientar los objetivos de la evaluación.

ii. identificación de la fase de desarrollo objeto de la evaluación

En cada uno de los proyectos objeto de evaluación es necesario identificar en que fase del desarrollo del mismo se encuentra, es decir si está en la etapa de diseño, de ejecución o de finalización y en consecuencia definir cuáles serán los ejes centrales de la evaluación a llevar a cabo.

iii. realización de la preguntas claves

Es necesario hacer las preguntas claves acerca de qué se quiere conocer de cada uno de los proyectos objeto de evaluación, determinar así qué información será recolectada. Sin duda estas preguntas variarán según la fase de desarrollo en que se encuentre el proyecto.

iv. identificación de indicadores

En función de las preguntas claves se deben identificar o construir indicadores que al modo de un sistema de señales sean los elementos que permitan dar cuenta de manera completa cada uno de los aspectos objetos de evaluación. Para ello se tiene que tener en cuenta la posibilidad de identificar indicadores simples o complejos que a su vez deben cumplir con un conjunto de condiciones tales como a) *pertinencia* en tanto manifiesten correspondencia ente los aspectos a evaluar y el contexto en el que se desarrolla el proyecto; b) *sensibilidad* en tanto pueda reflejar los cambios en el tiempo; c) *relevancia* en tanto resulte significativo a los efectos de la evaluación y de la toma de decisiones posterior.

v. determinación de las fuentes de información

En forma correspondiente a la identificación de los indicadores debe llevarse a cabo la tarea de determinación de cuáles serán las fuentes de información que se tendrán en consideración. Típicamente estas fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias en tanto la información proceda de fuentes documentales o indirectas o de los propios actores intervinientes en el desarrollo de los proyectos.

vi. identificación del universo de estudio

El universo de estudio es el conjunto total de la población que será objeto de análisis. La determinación final del universo de estudio en muchos casos es producto de un proceso estadístico complejo como es la construcción de una muestra representativa estadísticamente. En otros casos el tamaño del universo es posible de ser abarcado en su totalidad o se acota en función de determinados criterios a partir de los cuales resulta el universo de estudio. Para tal identificación es preciso dar respuesta a preguntas tales como: ¿ a quiénes se referirá la evaluación?, ¿ qué niveles institucionales serán considerados?, ¿ qué actores serán seleccionados?, ¿ qué tipo de beneficiarios serán incluidos?, ¿ en qué localizaciones geográficas se realizará la evaluación?

vii. diseño de los instrumentos

Para recolectar la información previstas es necesario definir las técnicas a utilizar y diseñar los instrumentos correspondientes. Ya se hicieron algunas consideraciones al respecto en el apartado anterior referido a las herramientas de evaluación. En términos generales se requiere de los instrumentos que sean adecuados respecto de la información a recolectar, el tiempo disponible y la dispersión geográfica que deben cubrir. Por otra parte se aconseja la utilización de variedad de técnicas e instrumentos con el propósito de reducir las limitaciones de cada una en particular, permite garantizar mayor fiabilidad en la información obtenida y promueve el relevamiento de información desde diferentes perspectivas.

viii. definición de la periodicidad de la recolección de la información

El proceso de evaluación concebido como un proceso permanente requiere de la definición sobre la frecuencia con la cual se llevarán a cabo las tareas de recolección de la información. Esta periodicidad debe estar vinculada directamente con la naturaleza de cada uno de los indicadores sobre los cuales se prevé recolectar información.

ix. diseño de un plan de análisis y procesamiento de la información

Es necesario prever los métodos e instrumentos a partir de los cuales se llevará a cabo el ordenamiento, sistematización y procesamiento de la información obtenida. Entre los instrumentos más habituales se cuentan los planes de tabulación, matrices de datos, construcción de tipologías y en algunos casos se aplica la utilización de paquetes estadísticos.

x. trabajo de campo

Es preciso organizar el trabajo de campo, prever quiénes lo llevarán a cabo, su proceso de entrenamiento si es necesario y como serán las instancias de supervisión del mismo. Especial atención requiere si el trabajo de campo debe atender una dispersión geográfica importante.

xi. definición de criterios generales contenidos del informe

Por último es necesario precisar cuáles serán los contenidos o el índice general del informe de evaluación de modo tal de considerar a quién está dirigido, cuál es la información más relevante, cómo debe estar organizada la misma, qué tipo de recomendaciones se pueden incluir y qué tipo de decisiones podrán orientarse a partir de ellas.

C. LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS SELECCIONADOS

i. focos, contenidos y tópicos para el análisis

En este apartado se enuncian las pautas a través de las cuales se llevará a cabo la evaluación de las diferentes instancias de los proyectos seleccionados. Para obtener la información necesaria para la realización del análisis evaluativo se han identificado las preguntas claves a la que la evaluación de cada etapa debe dar respuesta y los bloques de contenidos y temas específicos objeto de análisis.

En función de esta identificación se construyen las pautas generales para el desarrollo de las entrevistas, el análisis documental y la construcción de cuestionarios si su aplicación se estima pertinente

Evaluación del diseño y planificación de los proyectos

a) Preguntas clave a las que debe dar respuesta

- ❖ ¿ es consistente la formulación del proyecto?
- ❖ ¿ es viable la ejecución de cada una los componentes y actividades previstas?
- ❖ ¿ los componentes y actividades previstas se estiman alternativas eficientes y eficaces para el logro de los resultados previstos?
- ❖ ¿ es consistente la formulación del proyecto en el marco del programa que lo incluye?

b) Bloques de contenido y tópicos para su análisis

- ✓ Identificación y delimitación del problema o la demanda que dio origen al proyecto
- ✓ Análisis de la situación inicial del proyecto
- ✓ Visión del proyecto
- ✓ Identificación de los componentes del proyecto
- ✓ Actividades del proyecto
- ✓ Formulación final del proyecto
- ✓ Actores intevinientes y la viabilidad política del proyecto
- ✓ Viabilidad institucional del proyecto
- ✓ Perspectiva de sustentabilidad

Evaluación diagnóstica desde la perspectiva institucional**a) Preguntas clave a las que debe dar respuesta**

- ❖ ¿ el modelo de gestión institucional es el adecuado para ejecutar el proyecto?
- ❖ ¿ cómo es el desempeño institucional del proyecto en las diferentes instancias jurisdiccionales?
- ❖ ¿ cuáles con los problema u obstáculos que se presentan entre lo planificado, la ejecución y el logro de los resultados previstos en el proyecto?
- ❖ ¿ existen problemas en el flujo de fondo para el proyecto?
- ❖ ¿ se están ejecutando las acciones y obteniendo los resultados previstos?
- ❖ ¿ se estiman adecuados los criterios de focalización?
- ❖ ¿ se están cumpliendo las metas propuestas por el proyecto?
- ❖ ¿ cuáles son las causas de los posibles desvíos?
- ❖ ¿ qué recomendaciones se proponen para mejorar la gestión del programa?

b) Bloques de contenido y tópicos para su análisis

- ✓ Aspectos institucionales en los distintos niveles de ejecución del proyecto
- ✓ Pertinencia de los criterios de focalización
- ✓ Accesibilidad al proyecto
- ✓ Estructura de costos del proyecto
- ✓ Relaciones operativas del proyecto en el marco del programa
- ✓ Criterios para la optimización de los recursos
- ✓ Relaciones operativas del proyecto con otros programas
- ✓ Resultados de medio término

Evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios**a) Preguntas clave a las que debe dar respuesta**

- ❖ ¿ los objetivos iniciales del proyecto corresponden con los requerimientos de la población beneficiaria?
- ❖ ¿ quiénes son los beneficiarios?
- ❖ ¿ las actividades son efectivas considerando la percepción que los destinatarios tienen de sus resultados?
- ❖ ¿ cómo evalúan los beneficiarios la calidad, cantidad y adecuación de los resultados del proyecto?
- ❖ ¿ cuáles son los efectos del proyecto sobre los beneficiarios?

- ❖ ¿ cuáles son los niveles de participación efectiva o potencial en diferentes instancias del proyecto?

b) Bloques de contenido y tópicos para su análisis

- ✓ Identificación de beneficiarios institucionales e individuales
- ✓ Detección de demandas de los beneficiarios
- ✓ Eficacia de las actividades desde la perspectiva de los beneficiarios
- ✓ Calidad de las actividades desde la perspectiva de los beneficiarios
- ✓ Intervención de los beneficiarios en los diferentes niveles de gestión del proyecto

Evaluación de resultados

a) Preguntas clave a las que debe dar respuesta

- ❖ ¿ se cumplieron o están cumpliendo los objetivos específicos previstos por el proyecto en su formulación inicial?
- ❖ ¿ en qué medida?
- ❖ ¿ dicho cumplimiento se realiza en los tiempos y con los costos previstos originalmente?
- ❖ ¿ qué recomendaciones para la gestión del proyecto se pueden obtener de este análisis?

b) Bloque de contenido y tópicos para su análisis

- ✓ Objetivos específicos y su correspondencia con resultados
- ✓ Resultados y su correspondencia con el cronograma
- ✓ Resultados y su correspondencia con el presupuesto
- ✓ Resultados y su correspondencia con los resultados de otros programas
- ✓ Tipos de resultados
- ✓ Factores facilitadores y obstaculizadores para el logro de los resultados

Evaluación de impacto

a) Preguntas claves a las que debe dar respuesta

- ❖ ¿ se produjeron modificaciones en los indicadores de la situación inicial que dieron origen al proyecto?

- ❖ ¿ qué magnitud tienen estos cambios?
- ❖ ¿ las modificaciones son atribuibles solo a las actividades ejecutadas en el marco del proyecto?
- ❖ ¿ qué acciones concurrentes se pueden identificar?

b) Bloque de contenido y tópicos para su análisis

- ✓ Identificación de los impactos previstos
- ✓ Identificación de los impactos no previstos
- ✓ Estimación de la sustentabilidad de los impactos
- ✓ Identificación de indicadores de las variaciones o modificaciones operadas
- ✓ Identificación de acciones concurrente como del proyecto, como parte del programa o como parte de otros programas

ii. herramientas para la recolección de información

En este punto se señala en forma sintética cuáles son las fuentes de información previstas y los instrumentos con los que se llevará a cabo la recolección de la misma.

Orientaciones para el análisis documental

El análisis documental es una de las fuentes de la información más relevantes durante el proceso de evaluación. De acuerdo con la metodología adoptada el análisis documental debe alimentar el trabajo sobre el marco general del diseño de los proyectos y los programas que integran la programación de la OEI. A través del análisis documental se debe realizar la búsqueda de evidencias empíricas sobre los diferentes tópicos que se seleccionaron como centrales para el proceso de evaluación. Se trata, en síntesis, de hacer una corroboración desde la perspectiva documental de la dinámica de los proyectos objeto de evaluación.

Para realizar el análisis documental se estima pertinente tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- *identificación de los documentos* : la principal fuente de información son los documentos producidos por los diferentes proyectos en el marco de la

organización. Por otra parte otro tipo de material relevante son los documentos oficiales producidos por cada uno de los países a través de los ministerios de educación, por ejemplo, que tengan relación directa con los proyectos o programas objeto de análisis, y en particular que constituyan algún elemento con valor explicativo de la perspectiva nacional al respecto.

En este sentido el análisis documental de este tipo de materiales puede ser ampliamente orientador para la identificación de los denominados factores de desarrollo que se señalaran anteriormente.

- *lectura orientada de los textos*: la lectura de cada uno de los textos debe ser orientada por los bloques de contenidos y temas que se presentaron en el punto anterior. Es importante identificar en los documentos la presencia o referencia a cada uno de los bloques de contenidos en particular.
- *construcción de matrices para el análisis documental*: una vez que se ha realizado la lectura y clasificación de los documentos es preciso construir una matriz de registro en la cual quede sintetizada la identificación de cada uno de los bloques de contenidos y temas en los diferentes documentos. La matriz a construir debe responder a un formato similar al que se presenta a continuación:

	Documento 1	Documento 2	Documento 3	Documento 4	Documento 5
Tema 1					
Tema 2					
Tema 3					
Tema 4					

- *análisis*: como se señalara anteriormente, en este punto corresponde hacer el análisis textual, es decir, verificar si están presentes las ideas o planteamientos acerca de los diferentes temas previstos y extraer las claves que faciliten la preparación de las entrevistas y que contribuyan a identificar aquellos aspectos que deben ser profundizados en el tratamiento de las mismas.

Orientaciones para las entrevistas individuales y grupales²

Las entrevistas tienen como propósito enriquecer la información obtenida en los documentos, profundizar en algunos aspectos, obtener información nueva y

² En el anexo se incluye la ficha de registro de las entrevistas
Lilia Verónica Toranzost.

constrastar las percepciones y puntos de vista de diferentes actores respecto a los distintos temas.

Las entrevistas constituyen un elemento sumamente valioso que deberá desarrollarse en base a un guión, este guión se construirá a partir de la información obtenida a través del análisis documental y la pauta de contenidos y temas establecido con antelación.

Las entrevistas serán semi-estructuradas por lo que el guión solo constituirá una pauta para su realización y no una guía de preguntas cerradas. El entrevistador debe hacer una primera selección de los temas centrales a abordar en general y a partir de esta primera selección se hará una segunda selección en función del tipo de actores a ser entrevistados.

Por otra parte, cada una de las entrevistas debe ser grabada y transcrita sintetizando los aspectos más importantes de las mismas en los registros que se incluyen como anexos. Posteriormente se hará un análisis detallado de la información obtenida del conjunto de las entrevistas y se construirá una matriz de contenidos similar a la elaborada para el análisis documental.

Matriz de registro de contenidos de las entrevistas tanto individuales como grupales

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 3	Entrevista 4
Tema 1					
Tema 2					
Tema 3					
Tema 4					

Orientaciones para las encuestas

Las encuestas tendrán lugar en caso que se consideren pertinentes. En términos generales se desarrollarán a través de cuestionarios estructurados con el propósito de indagar sobre algunos de los temas identificados como prioritarios. La administración de cuestionarios está destinada a la indagación sobre poblaciones numerosas a las cuales no es posible entrevistar, tales como participantes de las actividades de capacitación o de los foros de difusión de los diferentes proyectos.

En este caso en particular, y en lo que respecta a las diferentes instancias al interior de la organización, se deberá coordinar con la Dirección General de Lilia Verónica Toranzost.

Programación la administración de los cuestionarios dado que la mencionada área tiene previstos relevamientos de información regulares los cuales deben ser aprovechados y no superpuestos con la administración de instrumentos específicos con propósitos de evaluación.

En todos los casos los cuestionarios deben incorporar las instrucciones necesarias para facilitar la comprensión de la información solicitada.

C. ANEXO 1

REGISTRO DE LAS ENTREVISTAS INDIVIDUALES**Datos del entrevistado/a**

Nombre:

Profesión:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

e-mail:

Cargo:

Durante los años:

Actualmente se desempeña como:

En:

Desarrollo de la entrevista

Fecha:

Hora inicio:

Hora término:

Observaciones (actitud del entrevistado, información que no recuerda, temas a los que da mayor importancia, dificultades o problemas surgidos en la entrevista, situaciones que pueden afectar al entrevistado, etc..)

Apreciación global de la entrevista (resumen de las ideas y datos más importantes en relación con los diferentes temas tratados; informaciones que parecen contradictorias, informaciones que habría que verificar)

Documentación (se adjunta documentación, se hace referencia o se promete la remisión)

