

20

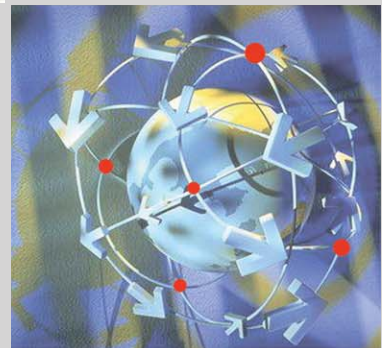
TALLER DE REDES Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO

Programa de Apoyo Conjuntos Integrados de Proyectos

Fundación W.K. Kellogg
Arica, Chile, 17 al 21 de Noviembre de 2003



La **oportunidad de compartir experiencias y conocimientos** entre pares, enriqueciendo el desarrollo de cada CIPs` y **respetando la diversidad.**





2º

TALLER DE REDES Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO

Programa de Apoyo Conjuntos Integrados de Proyectos



Presentación

Este Taller es el segundo de un ciclo que llamamos **“Talleres de Redes y Estrategias de Impacto”**, el cual se desarrolla en el contexto del **Programa de Apoyo** a la iniciativa de **Conjuntos Integrados de Proyectos (CIPs)**. Estos talleres significan la oportunidad de compartir experiencias y conocimientos entre pares, enriqueciendo el desarrollo de cada CIP y respetando la diversidad.

La temática central que estructura el desarrollo del taller es el **proceso de evaluación de los CIPs**, el cual, para constituirse en un insumo para la toma de decisiones tiene que instalarse como **un conocimiento producido para ser útil, oportuno, comunicable y que impacte en la adopción de políticas públicas locales** más “racionales” y equitativas social, económica y culturalmente.

En ese sentido, consideramos a la evaluación como una tecnología social que consiste básicamente en transformar información en nuevo conocimiento, instituyéndose como un mecanismo instrumental para la acción orientada, directa o indirectamente, a transformar las condiciones del universo juvenil más vulnerable de los territorios, promoviendo la inserción socioeconómica de estos grupos dentro de un enfoque articulado de desarrollo local integrado.

De esta manera, **el aprendizaje organizacional y social** es el vector que articula todos los ejes o componentes de una estrategia que permita incidir en transformaciones sociales. Para ello se requiere articular, desde el inicio, a la evaluación de procesos y resultados de los CIPs con estrategias de **Comunicación y diseminación e Información a Políticas públicas**.

Asimismo, se espera que las organizaciones responsables/ejecutoras y “socias” en la implementación de los CIPs adopten la sistemática evaluativa como cultura organizacional y práctica explícita dirigida al perfeccionamiento de los programas/proyectos y de su gestión, como así también al ajuste y /o redefinición de las políticas y acciones orientadas al desarrollo local con protagonismo juvenil.

Propósitos del Taller:

- Ø Revisar y compartir experiencias y conocimientos en relación al diseño y desarrollo del proceso evaluativo de los Conjuntos Integrados de Proyectos.
- Ø Facilitar la articulación y trabajo en red entre los diferentes Conjuntos Integrados de proyectos.

Objetivo del Taller:

- § Adquirir herramientas conceptuales y metodológicas para el diseño y desarrollo de la evaluación del Conjunto Integrado de Proyectos.

De acuerdo a estos propósitos y objetivos, el desarrollo del Taller se ha organizado en torno a los siguientes módulos:

- 1. El objeto/sujeto de la evaluación**
- 2. La lógica para construir la evaluación**
- 3. La gerencia de los Conjuntos Integrados de Proyectos**
- 4. Evaluación como herramienta de gerencia y aprendizaje**
- 5. Comunicación y sistemas de información**
- 6. Políticas públicas**

Módulo 1

El Objeto / Sujeto de Evaluación

1.1 Objetivo: Compartir los principales elementos que comprenden el objeto/sujeto de la evaluación: territorio, población, objetivos y actividades realizadas.

1.2 Aspectos conceptuales

La evaluación es un proceso continuo y paralelo a la gestión de proyectos y programas sociales, el cual se realiza en situaciones de aprendizaje compartido entre quienes programan, ejecutan y evalúan.

Partimos de la consideración que la evaluación es un **proceso programable**, por lo que requiere del diseño y desarrollo de una secuencia de actividades – no lineal - que permitan la organización de la información y de los juicios valorativos que se desprenden de su análisis, la toma de decisiones sobre estrategias, actividades y direccionalidad de los CIPs y la comunicación de los distintos hallazgos obtenidos.

La primera etapa de esta secuencia evaluativa es la **definición del sujeto – objeto de evaluación** (que es en verdad poco separable de la finalidad de la evaluación y de sus audiencias/públicos/destinatarios claves).

Dadas las características y la escala de intervención de los Conjuntos Integrados de Proyectos (CIPs), que constituyen nuestra unidad de trabajo, comenzaremos asumiendo que el nivel de análisis de la evaluación de los CIPs no es asimilable al de un “proyecto” singular. Se trata en este caso de construir y desplegar una estrategia de evaluación cuyo nivel de análisis es una “agrupación” articulada de subproyectos/ intervenciones/ modalidades de abordaje que tienen en común principalmente un ideario, objetivos generales, perfiles de población participante, un territorio de implementación y el origen de su principal financiamiento.

Asimismo, los Conjuntos Integrados se enmarcan en la perspectiva del Desarrollo local, entendido como “un proceso orientado, es decir, como resultado de una acción de los actores o agentes que inciden (con sus decisiones) en el desarrollo de un territorio determinado. Estas decisiones no solamente se toman a una escala local, sino que existen decisiones que tomadas en otra escala (por ejemplo, a nivel nacional o internacional), tienen incidencia en el desarrollo de un territorio dado. La preeminencia de las decisiones de los actores locales, por sobre otras decisiones que no responden a los intereses locales, es lo que define un proceso de desarrollo local” (Barreiro, 2000).

Desde un punto de vista más operativo, las políticas /programas de desarrollo local pueden definirse como el conjunto de acciones que, surgidas desde el territorio, incrementan la creación de valor, mejoran la productividad, aumentan las oportunidades de empleo y la calidad de vida de los habitantes de la localidad o micro región.. Estas conceptualizaciones generales deben incluir los rasgos propios de los CIPs, que refieren al protagonismo juvenil en estos procesos y a la construcción de alianzas entre el gobierno local/regional /nacional y las organizaciones de la sociedad civil, que proporcionan la plataforma institucional de la dinámica del cambio.

La capacidad de las instituciones gubernamentales y privadas de dirimir conflictos, decidir los desafíos y orientar el desarrollo futuro se revela crucial en el proceso de desarrollo local.

Módulo1

El Objeto / Sujeto de Evaluación

En este contexto, una adecuada definición del objeto/sujeto de evaluación implica:

- § La delimitación del **territorio de actuación** y de la **población potencialmente involucrada** (con especificaciones del universo juvenil)
- § La identificación de los **componentes sustantivos y estratégicos** del CIP.

Al respecto entendemos por componentes **sustantivos** a aquellos que refieren a las líneas de acción propias de cada CIP, en función de los objetivos específicos planteados: educación, capacitación laboral, alfabetización, salud, etc.

Los componentes **estratégicos** refieren a modalidades de abordaje transversales a todos los CIPs, que a la vez son atributos que cruzan todas las líneas de acción. Las principales son: Alianzas interinstitucionales, Participación social y en especial Juvenil, Liderazgo y Comunicación social. También pueden incluirse en esta categoría aquellas estrategias desarrolladas por los CIPs para incidir en la agenda pública y en cambios en las representaciones sociales de la juventud.

A estos dos tipos de componentes o dimensiones, suelen incorporarse las **gerenciales o instrumentales**, relativas al gerenciamiento o gestión de los CIPs por parte de las organizaciones ejecutoras y asociadas. En este campo suelen considerarse aspectos tales como: desarrollo del trabajo en equipo, capacidad de gestión y negociación con distintos actores, competencias y capacitación de los miembros del grupo coordinador, administración de los recursos, legitimidad lograda en la zona de trabajo, etc.

Cabe señalar que en estas primeras definiciones no están ausentes los elementos teóricos e ideológicos. En general las relaciones entre la teoría y las políticas y prácticas sociales social se manifiestan en forma particularmente evidente cuando se trata de definir el/los problemas sociales y los objetivos a alcanzar como prerequisites para la elaboración e implementación de una política/programa determinado. También las perspectivas de los distintos actores están presentes a la hora de definir y "recortar" el objeto /sujeto de la evaluación.

En esta definición intervienen distintos intereses, ideológicos, teóricos, políticos y técnicos. No se puede presumir el consenso cuando se trata del análisis y de la evaluación de propuestas sociales, sin que el término implique un paquete cerrado e inmodificable -, es llegar a acuerdos entre los responsables y miembros del equipo básico de evaluación. Ello implica construir un espacio colectivo de control de las subjetividades, a la vez que asegurar la consistencia de los sistemas de percepción y valoración que guíen el proceso de la evaluación desde sus primeras fases.

Módulo1

El Objeto / Sujeto de Evaluación

1.3 Desarrollo del módulo

Se realizará una presentación inicial del enfoque conceptual del módulo y luego cada CIP presentará en plenaria su matriz correspondiente al Afiche 1, explicitando los cambios (si los hubiera) en relación a lo presentado en el Primer Taller de Arica y las razones que motivaron dichos cambios

También es importante que, más allá del dimensionamiento cuantitativo de la población a cubrir directa o indirectamente, los expositores resalten los aspectos culturales, de equidad de género e intergeneracionales presentes en los territorios y la forma en que éstos se han incorporado al diseño de la evaluación. Después de cada presentación se abrirá un intercambio entre todos los participantes.

1.4 Bibliografía

§ **Barreiro, Fernando.** "Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local". Documento en Web, Redel, Nov. 2000

§ **Diéguez, Alberto (Coordinador).** "Diseño y evaluación de proyectos de intervención socioeducativa y trabajo social comunitario", Espacio Editorial, Buenos Aires, 2002.

§ **Lapalma, Antonio.** "El escenario de la intervención comunitaria". En: Revista de Psicología de Universidad de Chile. Dpto. de Psicología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Vol. X. Nro2. 2001.

§ **Nirenberg, O.; Brawerman, J. y Ruiz, V. (Eds).** "Evaluar para la transformación" Paidós, Buenos Aires, 2000.

1.5 Artículo de apoyo:

§ **Nirenberg, O.; Brawerman, J. y Ruiz, V. (Eds).** Capítulo 5 "Evaluar para la transformación" Paidós, Buenos Aires, 2000.

1.6 Ejercicio de autoevaluación:

§ ¿Cuáles fueron las principales dificultades para identificar y dimensionar el objeto/sujeto de la evaluación del CIP?

§ ¿Quiénes participaron en estas definiciones y quienes deberían haber participado y no lo hicieron? Si la respuesta a esta pregunta alude a la ausencia de ciertos actores claves, por favor comenten cómo piensan incluir a dichos actores

§ ¿En qué aspectos/dimensiones se concentraron las mayores dificultades: Territorio, población objetivo, dimensiones sustantivas, estratégicas, etc.?

§ ¿Cómo se resolvieron o se están resolviendo?

§ ¿Qué aportes les brindó el desarrollo de este módulo para el análisis y realización de avances en la clarificación del campo de la evaluación?

Apuntes



Apuntes



Módulo 2

La Lógica para Construir la Evaluación

2.1 Objetivo: Compartir los análisis de las interrelaciones lógicas entre actividades, resultados y objetivos dentro de cada CIP.

2.2 Aspectos Conceptuales:

La lógica de la evaluación se relaciona con la concatenación o coherencia que deben tener distintos componentes del proyecto: objetivos-actividades-resultados, es decir se relaciona con los componentes (sustantivos o estratégicos) que hemos definido como parte del objeto de la evaluación. En el Módulo 1, veíamos que el objeto/sujeto de la evaluación se definía por el territorio y los componentes estratégicos y sustantivos del CIP.

El **objetivo** En este caso nos referimos al objetivo general o superior del proyecto que se relacionan con los efectos/impactos que se quieren lograr a nivel de la población del territorio o microregión deriva de un problema o situación problemática que se quiere resolver, que en el caso de los CIPs corresponde a una población específica que ocupa un territorio determinado o microregión (municipio, conjunto de municipios, etc.). El objetivo será la situación positiva que deseamos lograr en esta población del territorio y a la vez expresan el modo en que se espera resolver el problema identificado. Si bien el objetivo siempre hace referencia a la solución del/los problemas centrales planteados en el diagnóstico, también aluden a una "imagen objetivo", "situación futura deseable" en el marco de las premisas básicas de los CIPs. Por ejemplo, si nuestro problema es "el escaso protagonismo de los jóvenes en el desarrollo local", la situación positiva que buscará nuestro objetivo (general) seguramente será "incrementar el protagonismo de los jóvenes". Los **objetivos específicos**, por su parte, se determinarán en la medida que analizamos la situación problema y establecemos algunas causas que la ocasionan; en el ejemplo, se podría indicar que la carencia de protagonismo de los jóvenes se debe a que "tienen baja autoestima", "carecen de organizaciones que los representen" o "no tienen oportunidades de insertarse en actividades productivas en la localidad", entre otras causas. Como se puede verificar en estas relaciones causales que establecemos estamos aplicando nuestras teorías o hipótesis sobre la realidad, ya que seguramente destacaremos aquellas dimensiones que desde nuestro punto de vista son relevantes, de ahí la importancia del punto de vista de los sujetos que serán parte de nuestra intervención, ya que seguramente ellos destacarían causas que nosotros no alcanzamos a visualizar.

Como los problemas sociales tienen una multiplicidad de causas que por lo general son imposibles de abordar por un proyecto o un conjunto de proyectos, necesariamente tenemos que priorizar algunos aspectos ya sea por razones teóricas (aportan más a la solución del problema); de capacidad (contamos con más herramientas para trabajar ese tema); de urgencia (los actores locales lo demandan) o de otra índole (posibilidades de financiamiento, áreas que no han sido trabajadas, etc.). Por ello seleccionamos algunas causas con los objetivos específicos, los cuales también se plantean como situaciones positivas a lograr (incrementar autoestima, más oportunidades para la inserción económica de los jóvenes, consolidación de las organizaciones juveniles, etc.) que contribuyen, según nuestras hipótesis, al logro del objetivo general.

1.-En el Módulo 1, veíamos que el objeto/sujeto de la evaluación se definía por el territorio y los componentes estratégicos y sustantivos del CIP

2.-En este caso nos referimos al objetivo general o superior del proyecto que se relacionan con los efectos/impactos que se quieren lograr a nivel de la población del territorio o microregión

3.-Como se puede verificar en estas relaciones causales que establecemos estamos aplicando nuestras teorías o hipótesis sobre la realidad, ya que seguramente destacaremos aquellas dimensiones que desde nuestro punto de vista son relevantes, de ahí la importancia del punto de vista de los sujetos que serán parte de nuestra intervención, ya que seguramente ellos destacarían causas que nosotros no alcanzamos a visualizar.

Módulo 2

La Lógica para Construir la Evaluación

Posteriormente, definiremos **las actividades**, es decir los puntos de entrada que esperamos nos conduzcan a esos objetivos. Por lo general pueden agruparse en componentes tales como actividades educativas, de capacitación productiva/laboral, de desarrollo organizacional, etc. En este contexto, los **resultados** de las actividades serán los logros que directamente se pueden atribuir al proyecto y que señalarán que el objetivo se está logrando o se logró. En el ejemplo significaría que se cuenta con jóvenes con más autoestima, mayores oportunidades de inserción económica o con organizaciones juveniles consolidadas. En síntesis, los resultados se refieren a bienes, productos, servicios, cambios de actitudes o conductas que se espera que se produzcan por las actividades del proyecto.

En esta perspectiva, los objetivos suelen estar más lejos de la responsabilidad directa del equipo del proyecto, ya que, como señalábamos, es muy difícil intervenir en todas las causas que generan un problema social. Por ejemplo, para lograr "jóvenes protagonistas del desarrollo local" probablemente hay que intervenir desde varias dimensiones y un proyecto sólo lo podrá hacer desde una o un número reducido de ellas. De aquí una de las importancias de los conjuntos integrados de proyectos, ya que corresponden a una estrategia que busca responder a la multicausalidad de los problemas sociales, en donde la intersectorialidad es un factor relevante. Los resultados, por su parte, son los cambios que el equipo de un proyecto se puede comprometer a lograr directamente y pueden ser atribuidos al mismo (entrega de conocimientos por ejemplo). Sin embargo, tanto los objetivos como los resultados estarán basados en supuestos: condiciones externas (fuera del control del proyecto) que se estima se mantendrán relativamente semejantes. La importancia de explicitarlas es que su variación puede afectar directamente la consecución de los mismos. Por ejemplo, en el caso que reseñamos, es fundamental considerar que las condiciones económicas de las localidades no variarán sustancialmente, ya que un cambio (positivo o negativo) podría afectar de manera significativa los patrones migratorios, el acceso al trabajo, entre otras circunstancias, que seguramente comprometerían la participación de los jóvenes en las actividades programadas.

En resumen, los resultados responden al **qué** deseamos lograr, las actividades al **cómo** esperamos llegar a ellos y los objetivos al **para qué**.

Como se señalaba en el Módulo anterior, la evaluación también considera los componentes **gerenciales o instrumentales**. Una parte importante de este componente se refiere al cómo organizamos los recursos (humanos, materiales y financieros) para llevar a cabo las actividades de manera eficiente, es decir con el mayor aprovechamiento de los mismo. También considera aspectos tales como el desarrollo del trabajo en equipo, capacidad de gestión y negociación con distintos actores, competencias y capacitación de los miembros del grupo coordinador, la legitimidad lograda en la zona de trabajo, entre otros aspectos.

4.- De aquí una de las importancias de los conjuntos integrados de proyectos, ya que corresponden a una estrategia que busca responder a la multicausalidad de los problemas sociales, en donde la intersectorialidad es un factor relevante.

Módulo 2

La Lógica para Construir la Evaluación

El logro de los resultados por lo general no puede medirse de manera directa, por lo que requeriremos operacionalizarlos, definir aspectos más observables o "medibles". De esta manera los resultados esperados, los podemos definir como dimensiones o **variables** (la autoestima, la organización consolidada) que descomponemos en **indicadores** que nos permitirán "medir". El "medir" no necesariamente se refiere a medidas cuantitativas, también puede involucrar elementos cualitativos. la obtención del resultado esperado. Como su nombre lo señala, los indicadores nos están "indicando" que cierto fenómeno o variable esta presente, aunque sea de manera indirecta. Como se ve un indicador siempre será una simplificación de la realidad, y por ello la importancia de la experiencia y/o teoría que puede fundamentar la relación entre el indicador y la variable que se quiere medir. Asimismo, esto nos señala la importancia de contar con más de un indicador, ya que es difícil establecer relaciones causales tan unívocas en los fenómenos sociales.

El logro de los resultados por lo general no puede medirse de manera directa, por lo que requeriremos operacionalizarlos, definir aspectos más observables o "medibles". De esta manera los resultados esperados, los podemos definir como dimensiones o **variables** (la autoestima, la organización consolidada) que descomponemos en **indicadores** que nos permitirán "medir". El "medir" no necesariamente se refiere a medidas cuantitativas, también puede involucrar elementos cualitativos. la obtención del resultado esperado. Como su nombre lo señala, los indicadores nos están "indicando" que cierto fenómeno o variable esta presente, aunque sea de manera indirecta. Como se ve un indicador siempre será una simplificación de la realidad, y por ello la importancia de la experiencia y/o teoría que puede fundamentar la relación entre el indicador y la variable que se quiere medir. Asimismo, esto nos señala la importancia de contar con más de un indicador, ya que es difícil establecer relaciones causales tan unívocas en los fenómenos sociales.

En resumen, el proyecto es una hipótesis en donde afirmamos que si realizamos tales o cuales actividades obtendremos ciertos resultados que aportarán a nuestros objetivos de cambio social. La lógica de la evaluación, por ende, estará basada en la lógica del proyecto, y nos permitirá verificar si estas relaciones han sido **eficientes** (hay una relación adecuada entre recursos invertidos y logros obtenidos); **eficaces** (se han logrado los resultados y objetivos planificados); **relevantes** (responden a problemas considerados prioritarios por los actores locales), **sostenibles** (los cambios logrados permanecerán en el tiempo una vez terminado el proyecto) y existe **direccionalidad** (los impactos se orientan a los cambios sociales perseguidos). También será importante plantear "metas de cobertura poblacional" que permitan dimensionar los efectos/impactos de los CIPs en la población del territorio.

2.3 Desarrollo del Módulo: Se trabajará en base al análisis de la información de cada CIP en grupos conformados por representantes de los otros CIPs, lo cual servirá a los equipos para enriquecer su trabajo. Posteriormente habrá una presentación en plenaria.

El trabajo tomará como base los componente sustantivos (educación, producción/generación de ingresos, salud, otros) y estratégicos (alianzas, participación juvenil, liderazgo, comunicación, otros); los resultados obtenidos hasta el momento por el CIP; los resultados esperados, que se esperan alcanzar al completar la actividad; y los objetivos específicos que se relacionan las actividades y los resultados.

Las presentaciones serán según los siguientes componentes por proyecto: Ancoraimos - salud, Intersalar - educación, Sucre - producción/generación de ingresos, Tarija - liderazgo, El Alto - alianzas.

El "medir" no necesariamente se refiere a medidas cuantitativas, también puede involucrar elementos cualitativos.

Módulo 2

La Lógica para Construir la Evaluación

2.4 Bibliografía:

§ **Dale, Reider.** "Evaluation Frameworks for Development Programmes and Projects", Sage Publications, New Delhi, 1998

§ **NORAD.** . Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Madrid 1993.

§ **OIT.** "Pautas para la preparación de evaluaciones independientes de programas y proyectos de la OIT", Unidad de Evaluación (PROG/EVAL), Oficina de Programación y Gestión, Noviembre 1997

§ **PNUD.** "Monitoreo y Evaluación Orientadas a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas". OESP, PNUD, New York, 1997

2.5 Artículo de Apoyo

§ **Banco Mundial.** "Diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos". En: Lecciones y Prácticas, Vol.2, N° 8, OED, Washington D.C.

2.6 Ejercicio de autoevaluación:

§ ¿Cuáles son las hipótesis que plantean los componentes sustantivos y estratégicos más relevantes del CIP? (refiéranse a uno por componente)

§ ¿Cuáles relaciones entre actividades-resultados-objetivos no fueron consistentes? ¿Por qué?

§ ¿Qué factores del contexto (externos o de la propia gerencia del CIP) llevaron a modificar estas relaciones?

Apuntes



Apuntes



Módulo 3



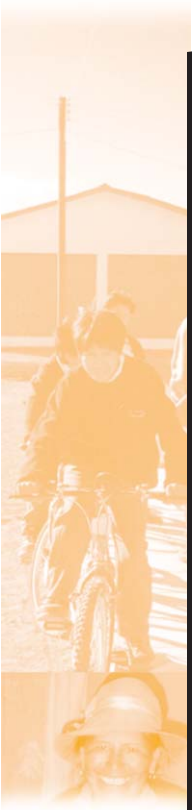
El "medir" no necesariamente se refiere a medidas cuantitativas, también puede involucrar elementos cualitativos.

Módulo 3



El "medir" no necesariamente se refiere a medidas cuantitativas, también puede involucrar elementos cualitativos.

Módulo 3



El "medir" no necesariamente se refiere a medidas cuantitativas, también puede involucrar elementos cualitativos.

Apuntes



Apuntes



Módulo 4

Evaluación como Herramienta de Gerencia y Aprendizaje

4.1 Objetivo: Introducir al tema de la evaluación y elementos conceptuales e instrumentales para la construcción de diseños evaluativos.

4.2 Aspectos conceptuales:

La evaluación es una actividad de investigación *sui generis* que posibilita a la gerencia de un proyecto o de una organización responder a preguntas que son significativas para mejorar sus decisiones y su accionar posterior. Si no sabemos qué logramos, qué hicimos o estamos haciendo bien y qué mal, no estaremos aprovechando la experiencia para aprender de ella y así mejorar nuestro desempeño. La evaluación es esa herramienta de aprendizaje.

La evaluación, para ser útil, debe ser necesariamente un “traje a la medida del usuario”, que responda efectivamente a las preguntas que éste se plantearía para mejorar su desempeño. Sólo así es probable que los resultados de la evaluación sean efectivamente apropiados por aquel destinatario. Para que una evaluación se constituya en esa herramienta de aprendizaje, es necesario pues que los eventuales usuarios participen en los aspectos más significativos de su diseño. Estos usuarios pueden estar involucrados de maneras muy diversas con lo evaluado, desde distintos niveles de intervención y en distintos roles. Sus preguntas más significativas pueden por lo tanto ser en parte diferentes, ya que sus campos de desempeño y los niveles de resultados a evaluar son diferentes.

Las evaluaciones de un proyecto se diferencian según el momento en que se realizan. La evaluación **ex ante** se efectúa con anterioridad a la implementación de un proyecto. Sólo puede referirse pues a la lógica de la estrategia diseñada para lograr los resultados propuestos por el proyecto, por lo general con vistas a decidir su aprobación o no. También suele dar cuenta de la situación antes de la intervención. Las **evaluaciones de seguimiento o monitoreo** son efectuadas durante el procesamiento del proyecto, de modo de proveer periódicamente información útil a sus usuarios para confirmar o mejorar la estrategia y decisiones de gestión y sus desempeños. Además provee información acerca de los avances que pudieran estarse efectuando hacia los resultados esperados. La evaluación **ex post** es la realizada luego de la finalización del proyecto. Debería proveer a sus usuarios información sobre la medida en que se han logrado los resultados perseguidos y por qué han sido logrados o no, para así permitir a sus usuarios refinar su desempeño futuro en experiencias y situaciones comparables.

La evaluación, ¿debiera ser **externa o interna**?. El evaluador externo suele tener problemas para la obtención de información significativa y fidedigna, sobre todo acerca de las decisiones de gestión y los problemas confrontados en el proceso. Además, los resultados obtenidos tienden a no ser aceptados por los involucrados en la gestión, ya que los valores e intereses en juego en la evaluación efectuada les son ajenos. La evaluación **interna**, por lo contrario, incorpora toda la información interna de gestión y sus resultados llegan en forma directa a los actores involucrados. Pero la evaluación tiende a estar sesgada por las percepciones y los valores propios de la “cultura interna” construida entre los actores involucrados. Se resuelve el dilema con una **evaluación interna con acompañamiento externo** por un evaluador entrenado, que aporte preguntas que los involucrados no se plantean y cuestione modos de valoración sesgados por aquella cultura interna.

Módulo 4

Evaluación como Herramienta de Gerencia y Aprendizaje

Un falso dilema se plantea en torno a la naturaleza de la información utilizada y elaborada: **evaluación cuantitativa o evaluación cualitativa**. Lo directamente observable - cosas, actividades, conductas, respuestas a una pregunta, etc.- es pasible de registro y de mediciones en forma cuantitativa. Por lo contrario, aquello que no es directamente observable, por ser complejo o abstracto - cambios sociales, cualidades de personas, de grupos sociales o de sistemas, etc.-, sólo se lo puede inferir a partir de observables, siempre que nos pongamos de acuerdo acerca de los contenidos de aquellos términos, su significado. Para poder acordar los contenidos que damos a esos aspectos cualitativos, inferenciales - **dimensiones, variables complejas** -, tenemos que explicitar y acordar conceptualizaciones y definiciones en términos de **variables** de menor complejidad y de **indicadores** observables. Este proceso de **operacionalización** debe pues involucrar a los actores usuarios. Los campos de evaluación inferenciales pueden dar lugar a mediciones y elaboraciones complejas de datos de tipo cuantitativo o a evaluaciones construidas en forma intersubjetiva y controlada, en respuesta a las preguntas concretas definidas en aquella conceptualización.

¿Qué es **medición**? Ciertos tipos de variables pueden ser medidos recurriendo directamente a una escala de medición **cardinal**, con números: por ejemplo, volumen de una producción, metros cuadrados construidos, peso y talla de un niño. Pero otras variables sólo se pueden medir con una escala **ordinal**, es decir que ordena: por ejemplo, mayor menor, grande mediano chico, mejor regular peor. Hablamos de escala **nominal** cuando la información es clasificada en términos de alguna diferencia que no implica ni cantidad ni orden: por ejemplo, respuestas a una pregunta, población por sexo, nacionalidad o ramas de actividad. Todos estos tipos de mediciones son susceptibles de elaboraciones estadísticas particulares para analizarlas y analizar sus relaciones mutuas.

En las evaluaciones **ex post** y de seguimiento se evalúan la **eficacia** en el logro de los resultados esperados, la **eficiencia** en la aplicación de recursos de todo tipo, de las actividades y del esfuerzo para obtener aquellos resultados, la **relevancia** de los mismos en razón de los problemas considerados prioritarios por los actores locales; la **sustentabilidad** de los procesos iniciados y de los resultados obtenidos; y la **direccionalidad** de los impactos en todos los aspectos del cambio social perseguido que no fueron directamente atacados u obtenibles por el proyecto, por ejemplo en aspectos políticos, culturales y ambientales.

Los cambios observados no pueden ser directamente atribuidos a la acción del proyecto, como sus resultados, sin analizar a la vez otros factores que podrían haber incidido en aquellos cambios. El proyecto es siempre un recorte de una realidad compleja. Por su artificialidad, es permeable a aspectos no controlados por él, originados en lo que quedó excluido del recorte, es decir en factores significativos de su contexto y aún de los que pudieran incorporar los propios actores involucrados en su gestión. Los cambios observados sólo pueden ser atribuidos a la intervención del proyecto si fueron analizados conjuntamente con una **evaluación del proceso** de gestión y una **evaluación del contexto** y las coyunturas confrontadas. Este análisis involucra factores valorativos y teorías siempre subjetivos. Es pues recomendable que sea el producto intersubjetivo de un conjunto heterogéneo de actores involucrados, constituidos así en usuarios y beneficiarios de este proceso de aprendizaje. En el proceso participativo de análisis conjunto de resultados, proceso y contexto se van consolidando dimensiones y estructuras útiles para la sistematización de la información acerca de la gestión, acompañando el aprendizaje de los participantes. Estos deben ser registrados para su comunicación y consulta ulterior.

Módulo 4

Evaluación como Herramienta de Gerencia y Aprendizaje

Todo el proceso de evaluación elabora información, pero no sólo sobre lo producido. Es indispensable además contar con registros del proceso: las decisiones tomadas en cada nivel de gestión y los factores considerados, las actividades efectivas, los comportamientos de los actores, los recursos aplicados y los factores contextuales más significativos que hubieran ocurrido. La reconstrucción de toda esta información sólo en el momento de la evaluación adolecería de fallas de memoria, de percepción y de valoración que hay que evitar.

4.3 Desarrollo del Módulo: Se iniciará con una exposición sobre qué es la evaluación, la sistematización y el seguimiento/monitoreo y sobre decisiones relevantes respecto a la evaluación tales como: cuándo se evalúa, qué se evalúa, quién evalúa y cómo se evalúa. Posteriormente, se desarrollarán ejercicios que aporten a la construcción de los diseños evaluativos de cada CIP.

A continuación, cada uno de los CIPs revisará y ajustará la matriz correspondiente al componente o dimensión **Participación Juvenil** de la Matriz 6, para presentarla en una plenaria, y así compartir y enriquecer lo elaborado por cada equipo.

Finalmente, el tercer ejercicio, se desarrollará en base a una pauta que se les entregará durante el Taller, con la cual los equipos de cada CIP desarrollarán la modalidad organizativa que adoptará el proceso de evaluación (pasos, coordinación, formación de equipos, responsables de tareas, participación de actores, etc.)

4.4 Bibliografía

§ **Cuenya, B. y Natalicchio, M. (coords.).** "Evaluación de proyectos de Habitat Popular y Desarrollo Social", CEUR, GADIS y Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1994.

§ **Nirenberg, O.; Brawerman, J. y Ruiz, V. (Eds).** "Evaluar para la transformación" Paidós, Buenos Aires, 2000.

§ **W.K. Kellogg Foundation.** "Manual de Evaluación", W. K., Battle Creek, MI, 1998.

4.5 Artículos de apoyo

§ **Robirosa, M.** "Condicionamientos y puesta en práctica de la evaluación" En: Capítulo VI de Cuenya, B. y Natalicchio, M. (coords.). "Evaluación de proyectos de Habitat Popular y Desarrollo Social", CEUR, GADIS y Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1994.

§ **Robirosa, M.; Cardarelli, G. y Lapalma, A.** "Evaluación de resultados y procesos", Capítulo 9 de "Turbulencia y planificación social", UNICEF y Siglo XXI de España, Buenos Aires, 1990.

4.6 Ejercicio de autoevaluación

§ ¿Qué actores sociales (rol y nivel) debieran ser los usuarios de la evaluación a desarrollar por Uds.? Para cada actor diferenciado: ¿Por qué? ¿Qué aprendizajes obtendrían de ello?

§ ¿Qué actores sociales involucrados en el CIP participaron en las definiciones de las variables e indicadores (Afiches 5 y 6) que han presentado Uds.? ¿Tuvieron dificultades en consensuar esas definiciones? Si sí: ¿En qué aspectos o variables y por qué? ¿Cómo las resolvieron?

§ ¿Qué aprendizajes les aportó la realización de este ejercicio acerca de la gestión del CIP?

Apuntes



Apuntes



Módulo 5

Comunicación y Sistemas de Información

5.1 Objetivos: Que los participantes reflexionen y aclaren sus dudas respecto a qué es comunicación, descubran sus alcances, potencialidades y limitaciones, y puedan articular un Plan de Comunicación, como transversal de los proyectos que desarrollan.

5.2 Aspectos conceptuales

Asumir que el desarrollo se construye con otros diferentes a uno, y que la comunicación debe transformarse en eje fundamental del mismo, sin duda alguna, dos de los avances conceptuales en el campo de las Ciencias Sociales más importantes del último cuarto del siglo XX.

En un país como Bolivia, marcado por la incertidumbre, donde aún no se han logrado diferenciar las lógicas instrumentales y las simbólicas. **Lógica instrumental:** Hace referencia a un conjunto de factores técnicos que le dan sustento práctico a los distintos modos de vida (Ej.: modelos económicos, políticas de desarrollo, estructura del Estado, etc).

Lógica simbólica: Hace referencia a un conjunto de factores culturales, éticos y morales sobre los cuales se sustenta una sociedad (ejem: imaginarios sociales, producción de conocimientos y saberes, utopías, proyectos de vida, etc.), factores de tipo económicos y culturales no han podido alcanzar una sinergia que les permita trascender en una propuesta que dé un sentido más humano al desarrollo, una que promueva la cohesión en vez de la dispersión y la solidaridad social en lugar del enfrentamiento.

Existe la certeza de que la comunicación jugará un papel preponderante en las transformaciones sociales del siglo XXI. Ser protagonistas de esas transformaciones es una tarea ineludible. Superar la actitud de "especialistas" para transformarnos en facilitadores de procesos de participación de la comunidad que apunten a lograr el ejercicio pleno de sus derechos, dentro de un respeto irrestricto a la dignidad personal, es fundamental, así como es necesario devolver la educación y la comunicación al quehacer social y popular, revalorizando su asombrosa creatividad.

La cuestión es saber cómo y a partir de qué procesos es posible crear una lógica más abarcadora, que sea capaz de articular las lógicas instrumental y simbólica, y que reivindique la necesidad de asumirnos como seres humanos portadores de una dignidad ciudadana, con identidad cultural e individual dentro de un entramado de relaciones socio-culturales colmado de percepciones, experiencias, conocimientos y aspiraciones individuales y colectivas.

Es indiscutible que en los últimos 15 años, la comunicación para el desarrollo en Bolivia ha hecho importantes contribuciones en el proceso de mejora de las condiciones de vida de la población, las escasas evaluaciones realizadas así lo demuestran. En este tiempo, esta disciplina ha evolucionado positivamente en el campo conceptual desde concepciones instrumentales, verticales y asistencialistas (basadas en modelos psicosociales conductistas), a una concepción horizontal, dialógica y participativa, donde el protagonismo de la población es cada vez más importante.

6.- **Lógica instrumental:** Hace referencia a un conjunto de factores técnicos que le dan sustento práctico a los distintos modos de vida (Ej.: modelos económicos, políticas de desarrollo, estructura del Estado, etc). **Lógica simbólica:** Hace referencia a un conjunto de factores culturales, éticos y morales sobre los cuales se sustenta una sociedad (ejem: imaginarios sociales, producción de conocimientos y saberes, utopías, proyectos de vida, etc.).

Módulo 5

Comunicación y Sistemas de Información

Esta situación ha generado nuevos desafíos a los comunicadores sociales (profesionales u oficianes de tal función), quienes, necesariamente, han debido redefinir su rol: desde uno en el que el comunicador define lo que el "público objetivo" debe sentir, pensar y/o hacer, a otro en el cual el comunicador se constituye en un mediador/facilitador de un proceso democrático de expresión social que apunta al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

La relación de la comunicación y el desarrollo, históricamente más intuitiva que racional, ha determinado una suerte de desproporción entre la teoría y la práctica. Mientras que, en el ámbito de los programas y proyectos, la primera aún no ha logrado consolidar propuestas específicas acordes a las condiciones particulares de un país como el nuestro; la segunda, se ha abierto camino –muchas veces a ciegas–, en el marco de una realidad caracterizada por el desplazamiento o disolución de las funciones integrativas. Hace referencia a las funciones (capacidades) que debe desarrollar un Estado en su rol de articulador de las lógicas simbólica e instrumental.

Es imprescindible, para facilitar los procesos de comunicación, desarrollar la capacidad de generar espacios de construcción colectiva en los cuales los diferentes actores sociales establezcan consensos en torno a un paradigma de desarrollo acorde, no sólo con las necesidades del llamado progreso universal, sino también con nuestras propias aspiraciones.

En este marco, la *comunicación* es entendida como interacción y producción social de sentidos (dimensión constitutiva y no instrumental de las sociedades), y donde el sujeto es concebido como *agente* capaz de coordinar acciones propias con las de otros, en función de proyectos colectivos. El sujeto como "agente", tiene que ver con el concepto desarrollado por Sewel (1992) cuando habla de agencia y de las competencias como elementos constitutivos de la práctica comunicativa.

Esta visión resulta ser pertinente en procesos de movilización comunitaria en los que la comunicación es un elemento central, toda vez que implica interacción social y producción social de sentido, producto de esa interacción entre sujetos sociales.

De otro lado, es conveniente incorporar a este escenario a la comunicación intercultural, ya que se presupone que los procesos de movilización comunitaria implican encuentros entre grupos identitarios distintos. Así, se entenderá por *comunicación intercultural* al contacto (encuentro e interacción), directo o mediatizado de dos o más grupos identitarios que ponen en común (en armonía o en conflicto) determinados presupuestos, sentidos y prácticas. Este enfoque coloca a la cultura como fuente del progreso y la creatividad y cuyo papel es "constructivo, constitutivo y creativo" y por lo tanto el crecimiento cultural es parte del desarrollo.

7.- Hace referencia a las funciones (capacidades) que debe desarrollar un Estado en su rol de articulador de las lógicas simbólica e instrumental.

Módulo 5

Comunicación y Sistemas de Información

5.3 Desarrollo del módulo

El módulo será desarrollado utilizando una metodología reflexiva-deductiva. Es decir, a partir de las propias experiencias y saberes de los participantes, se facilitará un proceso de reflexión colectiva que concluya en establecer una base conceptual mínima que les permita desarrollar sus trabajos prácticos (Plan de Comunicación).

El Plan de Comunicación será realizado sobre la base de los mismos trabajos que los participantes lleven al taller, utilizando para ello, todos los insumos teórico-conceptuales y aportes prácticos que salgan del proceso de reflexión colectiva.

Contenidos básicos que se trabajarán en el Módulo son:

- **¿Qué es comunicación?**
- **Diferencia entre comunicación entendida como difusión y como proceso.**
- **Comunicación y cultura.**
- **Gestión y construcción de la comunicación**
- **¿Qué es lo que la comunicación puede o no puede hacer?**
- **Evaluación de procesos comunicacionales**
- **Producción, procesamiento y uso de la información.**

Los representantes de cada proyecto deberán llevar al taller un panel gráfico (cartulinas u otro soporte) en el que expliquen claramente (como mejor estimen conveniente) lo que están haciendo en comunicación.

Una vez finalizado el taller, a modo de evaluación cualitativa, se les entregará a cada grupo participante un cuestionario de autoevaluación con tres preguntas abiertas, que deberán responder colectivamente. Las respuestas serán expuestas en plenaria junto con sus trabajos finales, con el propósito de recibir los últimos comentarios, tanto de los facilitadores como de sus compañeros.

5.4 Bibliografía

§ **García Canclini, Néstor (s/d)**. "Cultura y Comunicación: Entre lo global y lo Local", La Plata, Ediciones de Periodismo y Comunicación.

§ **Grimson, Alejandro**. Interculturalidad y Comunicación, Colombia, Grupo Editorial Norma, 2001

5.5 Artículos de apoyo

§ **Krohling Peruzzo, Cecilia M.** "Comunicación comunitaria y educación para la ciudadanía", En: Revista Signo y Pensamiento N° 38, Colombia, Universidad Javeriana: Departamento de Comunicación. pp 82-101, 2001

§ **Rodrigo Alsina, Miquel**. "La comunicación intercultural". Hacia el 2004. Estudios Interculturales: Textos básicos para el forum 2004". Artículo en: , 2003

5.6 Ejercicio de autoevaluación

§ ¿Cuáles son las áreas prioritarias de acción en sus proyectos en las que consideran que la comunicación juega un rol protagónico? ¿Por qué?

§ ¿Qué actores identifican como fundamentales para desarrollar procesos de comunicación esas áreas de acción, y cuáles sus roles?

§ ¿Cómo evaluarían esos procesos?

Apuntes



Apuntes



Módulo 6

Políticas Públicas

6.1 Objetivo: Identificar principales políticas institucionales locales, su importancia para el desarrollo del proyecto y compartir estrategias para trabajar con ellas.

6.2 Aspectos Conceptuales Texto basado en el libro de Carlos Salazar Vargas "Las Políticas Públicas" Colección Profesores #19 Año 1995 Pontificia Universidad Javeriana Facultad de ciencias Jurídicas, Santa Fe de Bogotá, Colombia.

La palabra "política" tiene en castellano dos acepciones diferentes. La primera corresponde a la expresión inglesa "politics" con la cual se designa la práctica de la competencia política, especialmente entre partidos y a través de estrategias desarrolladas por los políticos profesionales. Es la actividad dirigida a la conquista, ejercicio y mantenimiento del poder. La segunda hace referencia al vocablo inglés "policy" (policies en plural) con significado de directriz o curso definido de acción, deliberadamente adoptado y perseguido para conseguir un determinado objetivo.

Estaremos utilizando la segunda acepción, utilizando la palabra "política" como directriz para llegar a unos objetivos previamente establecidos; conjunto de valores, normas y prácticas que guían para conseguir resultados deseados.

En general se utiliza la palabra en plural "las políticas" y se puede hablar entonces de políticas empresariales, políticas organizacionales, en el campo de la Administración Privada. Cuando estas directrices o cursos de acción son desarrollados por un ministerio, institución, organismo u oficina gubernamental, se habla entonces de "políticas públicas", en el campo de la Administración Pública y las Ciencias Políticas.

Existen muchas definiciones de "políticas públicas". Con el intento de simplificar, un autor las define como "**El conjunto de sucesivas respuestas del Estado frente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas**". Op.cit. Por esta razón se señala también que es más pertinente hablar de políticas estatales, pero esta denominación es menos usada.

Casi siempre una política pública implica un conjunto de decisiones que se pueden dar de una manera simultánea o secuencial. Son además decisiones del gobierno o, si se quiere, del régimen político.

La definición expresa que las decisiones se toman "frente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas". En cualquier sociedad siempre hay un conjunto de problemas por resolver. El Gobierno no atiende a todos por múltiples y diferentes razones: falta de recursos, tiempo, interés, presiones, circunstancias, etc. Entonces se enfrentan de manera prioritaria aquellos que socialmente tienen una mayor presión, o tienen una mayor incidencia. De ahí que sean "problemas socialmente considerados".

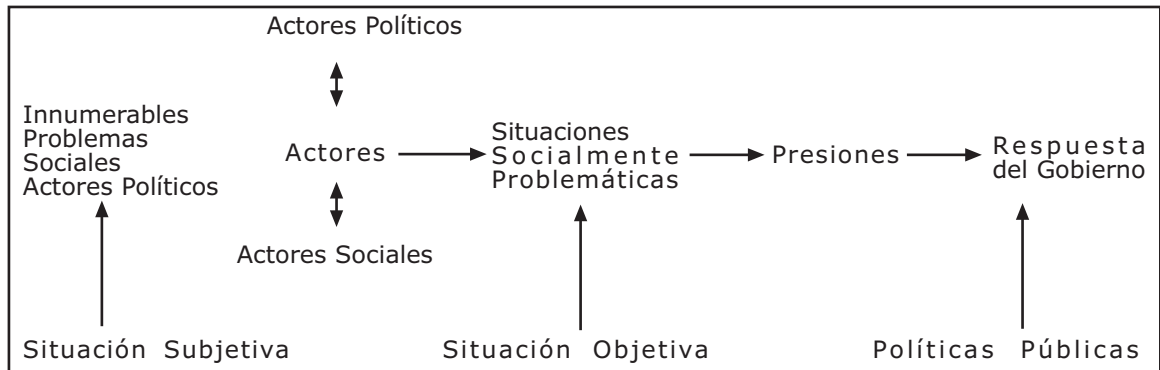
Módulo 6

Políticas Públicas

Así, de los problemas existentes en toda sociedad: inseguridad, desempleo, falta de protección a determinados grupos, escasa producción, falta de caminos, educación sin calidad o acceso, etc., sólo algunos de ellos llegan a ser considerados problemas "socialmente considerados". En ese camino en que un problema de un grupo o varios grupos llegue a ser "socialmente considerado" como problema por el Gobierno, hay espacio y tiempo para que muchos actores, de tipo político y social, participen en el proceso de toma de decisiones.

Los actores de tipo político son fundamentalmente los partidos y los movimientos. Los actores de tipo social se relacionan con lo que se considera como movimientos sociales, grupos de interés, grupos de presión, u organizaciones gremiales (que actúan como partido político en ocasiones). Estos actores pretenden mediante distintas estrategias presionar al Gobierno para que considere un determinado problema como político, es decir, de carácter general y formule respuestas en términos de política pública.

El origen de las Políticas Públicas.



Hay tres elementos básicos en las políticas públicas:

- la visión de un futuro deseado: qué se quiere lograr
- la decisión: decidir cuáles son las directrices que permitirán alcanzarlo.
- La acción, es la materialización de la política en acciones concretas.

Los políticos concentran su atención en cómo se decide, cómo son los procedimientos para la toma de decisiones, quiénes ejercen influencia en la decisión, qué elementos utilizan, etc. La decisión implica tener alternativas, identificarlas y analizarlas, por eso la decisión implica dos procesos: uno de racionalidad y otro de voluntad. La acción es lo que diferencia una política de un discurso, si no hay acción, sólo hay intenciones.

Módulo 6

Políticas Públicas

Se reconoce un ciclo de vida o proceso integral de las Políticas Públicas:

1. **el origen, creación, gestación o formación**
2. **la formulación**
3. **la implementación o puesta en marcha**
4. **la evaluación y análisis**
5. **la re-formulación o re-estructuración**

Toda política se origina cuando un problema pasa a ser considerado como prioritario por el Gobierno, pasa a ser un "problema socialmente considerado". La fase o etapa de formulación corresponde al proceso mediante el cual el Gobierno ensaya distintas alternativas, recibe presiones, negocia con muchos actores especialmente con los que tienen poder y finalmente llega a una decisión. La implementación tiene relación con la desagregación de esa decisión en términos de medidas específicas y su correspondiente ejecución por parte de la administración pública y la práctica de los ciudadanos.

La evaluación consiste en contrastar en qué medida la acción del Gobierno ha producido determinado tipo de efectos o de impactos y si política pública fue exitosa o no y por qué.

Hay un autor Donald Schon que argumenta que las ideas políticas en el sector público siguen un patrón predecible primero, hay un evento amenazante o destructor, lo cual, estimula a la gente a actuar. Luego se comienzan a articular diagnósticos de los problemas y a surgir soluciones. Algunas de estas soluciones alcanzan visibilidad política haciendo que las redes sociales comiencen a entrelazarse alrededor de ellas. Posteriormente las ideas son lanzadas al campo del debate político. Una o más de estas ideas triunfan en la contienda política y se adopta y legaliza como la solución al problema.

Eventualmente las soluciones llegan a institucionalizarse y se dan por sentadas sin ningún cuestionamiento posterior y su potencia disminuye.

6.4 Bibliografía

§ Salazar Vargas, Carlos. "Las Políticas Públicas". Colección Profesores #19 Año 1995 Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Jurídicas, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1995.

§ **Ballesteros**, . "Reflexiones sobre la visibilidad de la pecera pública",. Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña, IIG. Artículo en:

§ **CIDPA**. "Políticas Publicas de Juventud en America Latina: Políticas Locales" Ediciones, Viña del Mar, Chile, 2003.

§ **Fraser Nancy** "Repensando la Esfera Pública: una Contribución a la Crítica de la Democracia Actualmente Existente". En: "Habermas y la Esfera Pública", Versión original en inglés "Habermas and the Public Sphere". Craig Calhoun (Cp.), The MIT Press, Cambridge, Massachusetts and London, England 1992.

§ **Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación**. "Plan Nacional. Concertado de Desarrollo Sostenible de la Adolescencia y Juventud 1998-2002". La Paz, Bolivia.

§ **Venecia, Juan Carlos (Cp.)**. "Políticas públicas y desarrollo local". . Artículos: o "Nuevos escenarios locales. El cambio en el modelo de gestión".García Delgado, Daniel o "El ciclo de las políticas públicas locales". Nota para su abordaje y reconstrucción. Díaz, Cristina.

§ **Zimmerman, Héctor**. "Origen y Actualidad de la Políticas Públicas".

Apuntes



Apuntes



**W.K.Kellogg
Foundation**

**One Michigan
Avenue East
Battle Creek, MI
49017 - 4058
USA
619-969-1611
TDD on site
Telex: 4953028
Facsímile: 619-968-0413
Internet:
[http//www.wkkf.org](http://www.wkkf.org)**

**Organiza:
Corporación de Estudios y
Desarrollo Norte Grande**

**Dirección: 18 de Sept. 2151
Fono: 56 - 58 225573
Fax: 56 - 58 221467**

**www.cng.cl
e-mail:informaciones@cng.cl**

Arica - Chile