

MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN  
SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL

TRABAJO DE GRADO

MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO  
SOCIAL FUNDACIÓN SOLIDARIDAD Y COMPROMISO

Angela Cristina Cely Rodríguez

Código: 201420007171

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD EAFIT

Octubre de 2016

Medellín

## Contenido

Introducción .....	5
1. Situación en estudio .....	7
1.1.2 Bello Oriente.....	7
1.1.3 Lineamientos y programas.....	10
1.1.4 Recursos económicos y sostenimiento .....	13
2. Antecedentes .....	14
2.1 Participación de las mujeres en el barrio Bello Oriente .....	14
2.2 Logros de la Fundación .....	15
2.3 La Universidad EAFIT en Bello Oriente .....	15
3. Alcances .....	16
4. Justificación.....	18
5. Objetivos .....	19
5.1 Objetivo general .....	19
5.2 Objetivos específicos.....	19
6. Marco de referencia conceptual .....	20
6.1 Desarrollo Social .....	20
6.2 Evaluación de impacto en programas de desarrollo social.....	23
6.2.1 Impacto social.....	23

6.2.2 Evaluación del impacto.....	24
6.3 Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab.....	25
6.4 Evaluación de impacto en el ámbito Colombiano.....	29
6.5 Modelos de evaluación social.....	31
6.6 Instrumentos para la evaluación .....	36
6.6.1 Instrumentos de enfoque cuantitativo .....	36
6.6.2 Instrumentos de Enfoque Cualitativo .....	37
6.6.3 Instrumentos de enfoque participativo.....	38
6.6.4 Enfoque metodológico.....	38
6.7 Evaluación de la gestión.....	40
7. Modelo para la evaluación de los programas de desarrollo social fundación solidaridad y compromiso.....	43
8. Conclusiones .....	59
Bibliografía .....	62

### **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1 Organigrama Fundación Solidaridad .....	13
Ilustración 2 Propuesta proceso de evaluación .....	45
Ilustración 3 Guía de trabajo .....	46
Ilustración 4 Esquema proceso de evaluación .....	48

Ilustración 5 Equipos y Entidades.....	49
Ilustración 6 Herramienta de evaluación del contexto.....	50
Ilustración 7 Evaluación Lineal .....	51
Ilustración 8 Evaluación de desempeño.....	55

### **Índice de Tablas**

Tabla 1 Tipos de modelo.....	33
Tabla 2 Modelos Globales .....	34
Tabla 3 Modelos Formalizados.....	35
Tabla 4 Modelos Semi Formalizados.....	35
Tabla 5 Caracterización de los instrumentos .....	39
Tabla 6 Grupos de interés - Evaluación .....	48
Tabla 7 ¿Qué se puede evaluar?.....	56

## **Introducción**

Durante dos años visité la Comuna 3 Manrique, en la ciudad de Medellín, en mi paso como voluntaria, en la Fundación Solidaridad y Compromiso ([www.fusolcom.org](http://www.fusolcom.org)). Venía de trabajar en la dirección de otra entidad sin ánimo de lucro, en un contexto socio cultural muy similar, en el municipio de Soacha-Cundinamarca. Al llegar no me fueron ajenas las circunstancias de vida de los usuarios de la Fundación y fácilmente me integré a las dinámicas, planes y programas que se estaban ejecutando.

Me acerqué a las problemáticas por las que pasa este tipo de organización de pequeña escala, y sin ánimo de lucro, para sacar adelante sus propuestas e intervenciones sociales, reconocí el trabajo generoso de todo un grupo de profesionales y voluntarios, que dedican sus esfuerzos y tiempo a fortalecer la comunidad del barrio Bello Oriente, con responsabilidad y conciencia. Desafortunadamente y a pesar de tener un equipo de colaboradores, directivos y asociados muy comprometidos con el diseño de programas y proyectos, detecté que no tenían constituido ningún modelo, ni protocolo para la realización de sus evaluaciones al cierre de los periodos. Al ser parte de esta organización y estar en contacto con la comunidad del barrio, que se ha beneficiado enormemente de este apoyo, durante 17 años de acción, percibí varias de las dificultades que tiene la organización para crecer, construir nuevos proyectos, mejorar sus esfuerzos, y conseguir resultados deseables.

De ahí surge mi pregunta de estudio: *¿Cómo los proyectos desarrollados por la Fundación se monitorean y evalúan para su mejoramiento continuo?* Dadas las circunstancias, se abordó esta situación de estudio, analizando y comparando información sobre los procesos, programas y proyectos desarrollados por la Fundación Solidaridad y Compromiso.

Aunque la Fundación ha tenido resultados exitosos en la mayoría de las acciones, no ha existido una valoración formal del impacto, ni de la gestión realizada, sus informes aunque formales, no se han estandarizado. Por este motivo es necesario que la Fundación tenga una herramienta de evaluación, medición y estadística, de sus acciones, que sea de utilidad en el presente, y futuro de la institución para el seguimiento, mejoramiento y construcción de nuevas intervenciones de desarrollo para esta comunidad.

## **1. Situación en estudio**

### **1.1 Contexto**

#### **1.1.1 Fundación solidaridad y compromiso**

La constitución de la Fundación como tal, surge de la iniciativa del trabajo pastoral, social y voluntario, ejercido en el año 2001 por la religiosa del Buen Pastor, Luz Marina Beltrán Arias, quien presenta la propuesta de conseguir recursos económicos y crear un programa de apoyo para familias desfavorecidas, desplazadas, en situación de pobreza, marginalidad total y/o con inseguridad alimentaria, en el asentamiento Bello Oriente de la Comuna 3 de Medellín. Dadas las condiciones de esta población y la poca presencia del Estado, personas e instituciones particulares, nacionales e internacionales, ofrecen su solidaridad con patrocinio logístico y económico. Este acompañamiento a la comunidad de Bello Oriente se fortaleció en el año 2005, con el apoyo del sacerdote Elías Lopera, párroco de la iglesia Santa María de los Ángeles quien cedió una razón social a la Fundación con el fin de fortalecerla, consolidar la imagen, definir los lineamientos de acción, filosofía, políticas y proyectos de acción para la comunidad.

#### **1.1.2 Bello Oriente**

El Barrio Bello Oriente se encuentra ubicado en el sector centro oriental de la Comuna 3 Manrique, en la parte más alta de la ladera, zona nororiental de Medellín, está conformado por los siguientes sectores: Palomar, Los Cossios, El Paraíso, San José, Los López, Terminal, El Corazón y Parroquia.

Sus límites geográficos son: por el norte, la tubería de EPM (El tubo), por el sur, la quebrada El Molino o la Chorrera, por el oriente, el límite urbano aproximadamente sobre la cota 2100 metros y por el occidente con la Cota 1800 metros. Los límites territoriales están enmarcados al norte por el barrio San José la Cima No.2 y María Cano-Carambolas, al sur por los barrios La Cruz y El Raizal, al oriente por la vereda Piedras Blancas parte Baja, y al occidente por los barrios San José de la Cima No. 2 y Santa Inés. (Plan de desarrollo barrial Bello Oriente 2009-2016).

Según información consignada en el Plan de desarrollo barrial de Bello Oriente 2009-20016, tomada de estudios realizados por la Facultad Nacional de Salud Pública de Antioquia, entre los años 2004 y 2008, la población aproximada ascendía a 5.192 habitantes, con 1.076 hogares que habitan en las 1.056 viviendas. Con respecto al saneamiento básico 140 viviendas no cuentan con servicio de acueducto y 244 no tiene conexión al alcantarillado. Los materiales predominantes en las paredes se distribuyen así aproximadamente: 687 casas están construidas en material definitivo, 49 son prefabricadas, 13 casas están hechas de bahareque y 307 aún permanecen en materiales provisionales o de desecho (madera burda, tabla, tablón, zinc, tela, latas, plásticos). Con respecto a la tenencia de la vivienda se encuentra que 314 casas están arriendo, 48 son propias pero aun las están pagando, 620 viviendas son propias ya pagadas y 94 casas son habitadas bajo otra condición. Los habitantes del barrio Bello Oriente se distribuyen en 2.539 y 2.653 mujeres, quienes tienen los siguientes niveles de escolaridad: 1.329 no tienen ningún estudio, 2.326 terminaron primaria, 1.479 personas alcanzaron sus estudios de bachillerato, 35 realizaron estudios técnicos o tecnológicos y solo 23 de los habitantes del barrio realizaron estudios universitarios, nadie ha realizado estudios de posgrado.

En cuanto a la acción comunitaria en Bello Oriente, algunas de las organizaciones que operan actualmente son: Red de organizaciones Sociales de Bello Oriente, Los Desconectados, Colombianitos, Batuta, Junta de Acción Comunal, Fundación Palomar, Manos Unidas, Asociación Social de Mujeres Cabeza de Familia El Paraíso, Asomujpar, Asociación de Mujeres Comunitarias de Bello Oriente, Parroquia de Bello Oriente, Asociación de Adultos Mayores, Huellas del Pasado, Grupo Simpad, Grupo de música y teatro Kolectivo Cultural, Biblioteca Comunitaria Arnulfo, Amigos del Medio Ambiente, Ceboga, Corporación Nueva alianza, Red Juvenil, Corporación para la vida Mujeres que Crean, Corporación Punto Focal y Solidaridad y Compromiso.

La organización comunitaria en este sector, al que la ciudad mira como un foco de problemas asociado exclusivamente al orden público y delincuencia, se traduce en la búsqueda permanente de mejores condiciones de vida para los habitantes del barrio. En su mayoría, sus pobladores son desempleados o subempleados (64% según reciente encuesta). Actualmente muchos de ellos se ven obligados a pedir alimento fiado o asistir a los comedores comunitarios, lo que ha generado serios cuestionamientos sobre la seguridad alimentaria de esta población.

Bello Oriente es una zona periférica de la ciudad de Medellín habitada por personas y familias víctimas del desplazamiento forzado, por lo cual sus pobladores conservan la memoria de la tierra perdida. El barrio está ubicado en el sector centro-oriental de la Comuna 3-Manrique, en límites con el corregimiento de Santa Elena. Sus primeros pobladores llegaron en los años 80 del siglo XX y después se sumaron las comunidades afro desplazadas del Urabá, de Urano, Córdoba y Chocó en los 90; y

continúa llegando gente desarraigada de nuestros campos. En Bello Oriente, la solidaridad y el trabajo comunitario han logrado articular a los pobladores en una dinámica organizativa en la que prevalecen las necesidades colectivas, el cuidado de los niños y el cultivo orgánico de la tierra. Todo esto a partir de un trabajo en red, libre de la lentitud burocrática y el interés particular. (Desde Abajo, 2016, Web)

### **1.1.3 Lineamientos y programas**

La Fundación Solidaridad y Compromiso, tiene como objeto social la administración de proyectos que fomenten el desarrollo integral del ser humano, en especial de las mujeres cabeza de familia, jóvenes y niños, que se enmarcan dentro del concepto de población vulnerable o que han sido víctimas directas o indirectas de la violencia en Colombia. La Fundación tiene como propósito ofrecer herramientas que permitan mejorar las condiciones de vida de sus usuarios.

Para este fin se basa en cuatro pilares principales:

1. Desarrollo humano integral
2. Promoción de mujeres cabeza de familia
3. Emprendimiento y desarrollo de iniciativas productivas
4. Proyecto espiritual y de formación en valores

Actualmente ejecutan los siguientes programas sociales:

**Programa Nutricional:** De lunes a viernes se ofrece almuerzo, en comedor comunitario en la sede, atendiendo a 35 adultos mayores y 80 niños/as.

**Programa de Belleza:** Ofrecer a las participantes, el conocimiento, técnicas y habilidades suficientes montar su propio negocio o emplearse. A la fecha se han capacitado 40 mujeres.

**Cojines En Patchwork** Tipo Exportación: Enseñanza de esta técnica tradicional americana. Se hace énfasis en la calidad del producto lo que ha permitido exportar el producto a Estados Unidos y Europa.

**Programa de vivienda:** Mediante la construcción y adecuación de viviendas, se mejoran las condiciones de vida de las madres cabeza de familia. La adjudicación de la vivienda no tiene ningún costo para las beneficiadas. Se les otorga, si son propietarias del lote, si viven en condiciones precarias y si se comprometen con el buen uso y cuidado del inmueble. Desde el año 2.012 y hasta enero de 2.016 se han entregado 57 casas.

**Programa musical:** Dirigido a niños y niñas entre los 8 y 12 años. El objetivo principal es fortalecer la rítmica, el trabajo en equipo, la coordinación motora así como el disfrute de la música.

**Ludoteca, refuerzos académicos y didácticos:** Con apoyo de alumnos que ejercen sus prácticas y pasantías, voluntarios del barrio y externos, se tienen establecidos horarios de atención y asesoramiento para los niños que necesitan refuerzo escolar o apoyo con tareas.

**Talleres de transformación para niños:** Son una herramienta creada para desarrollar en los niños y niñas una mayor consciencia frente a su entorno inmediato y cotidianidad, generándoles la capacidad de transformar cualquier situación en momentos de grande aprendizaje.

**Salas de Cómputo:** Enseñanza de sistemas operativos básicos, acceso a herramientas informáticas para niños, niñas, jóvenes, adultos y adulto mayor. Igualmente presta el servicio para la consulta y la investigación a toda la comunidad.

**Formación Humana:** Busca la recuperación de la unidad familiar y el desarrollo de la autoestima de los usuarios, como base para la construcción de una sana convivencia. Está diseñado con dos niveles de capacitación de asistencia obligatoria para las personas que deseen ser usuarias de los servicios de la Fundación, estos son:

**Autoestima:** Se aborda desde cuatro módulos de capacitación, a saber: Autoconocimiento, Derechos Humanos/ Derecho y Constitución, Género y Derechos de la Mujer, Proyecto de Vida.

**Unidad Familiar:** Conformado por los siguientes módulos: Comunicación, Tolerancia, Amor, Fidelidad, Educación de los hijos.

**Escuelas de Perdón y Reconciliación:** “Metodología premiada por la Unesco, que aborda situaciones de violencia, reconociendo los factores emocionales y discursivos, actitudinales, de la violencia social y estructural. Los talleres ES.PE.RE. son de corte psicosocial y político, en donde se busca que cada sujeto participe, asuma su rol activo y pase de ser víctima de una ofensa a ser co-creador de su victoria” (<http://www.fundacionparalareconciliacion.org>).

Este curso se ofrece como un proceso pedagógico en donde los participantes reinterpretan un acontecimiento doloroso de su pasado, inmediato o remoto, para superar el dolor y los sentimientos de rencor y venganza que limitan el goce de la vida. Esta propuesta permite superar la memoria del pasado, realizar procesos de justicia restaurativa y establecer pactos que garanticen la no repetición de las ofensas.

### 1.1.4 Recursos económicos y sostenimiento

La Fundación gestiona y administra recursos provenientes de instituciones públicas y privadas, donantes locales, nacionales e internacionales. Además de conseguir otros recursos con actividades promocionales propias.

**Equipo de trabajo.** La organización Solidaridad y Compromiso cuenta con los siguientes colaboradores:

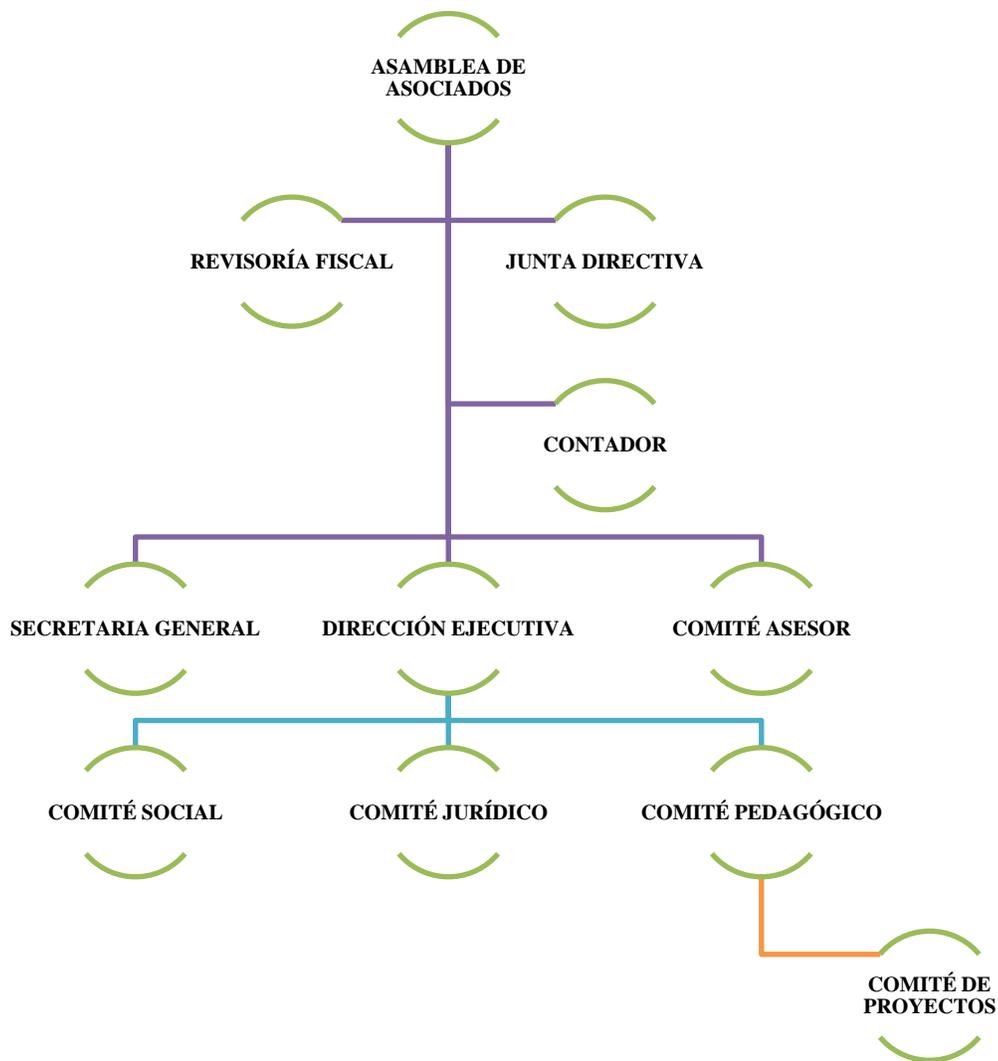


Ilustración 1 Organigrama Fundación Solidaridad

## **2. Antecedentes**

La Fundación Solidaridad y Compromiso principalmente centra sus esfuerzos en el empoderamiento de las mujeres de esta comunidad, pues la situación de discriminación y disparidad que viven tiene orígenes históricos, sociales y culturales muy profundos. Estos pueden resultar imperceptibles, en la medida que están arraigados en el pensamiento individual y en los imaginarios colectivos de los distintos ámbitos, el familiar, el social, el jurídico, el laboral y el religioso.

Organizaciones sociales de la Comuna Manrique y también las del barrio Bello Oriente han manifestado su preocupación por el reconocimiento de los derechos y las potencialidades de las mujeres de esta zona, dando cuenta de la necesidad de la construcción de un proyecto político que afiance y consolide el rol de la mujer desde sus distintas esferas de desarrollo.

Al reconocer la realidad de estas mujeres, es preocupante la desigualdad en el ejercicio de los derechos, el acceso a la salud, educación y la capacitación, en muchas de ellas persiste el analfabetismo. Los mecanismos de promoción para el avance en la igualdad y el empoderamiento de la mujer requieren de legislaciones, políticas y programas de carácter nacional que no llegan a esta población de manera continua. Todas las organizaciones existentes en la zona apuntan a mejorar la participación de la mujer en las decisiones comunitarias, familiares y políticas en beneficio de la propia comunidad, trabajando por eliminar los estereotipos culturales, con los cuales se discriminan.

### **2.1 Participación de las mujeres en el barrio Bello Oriente**

Si bien, en la construcción del barrio, su desarrollo y la consolidación del territorio, hombres y mujeres han participado, se evidencia que las mujeres han contribuido mayormente,

ya que ellas tienen un alto compromiso con los procesos de mejora de la calidad de vida. En relación con su posición respecto al hogar, puede concebirse el barrio para las mujeres, como una extensión de sus propias familias, por lo que se ocupan de los procesos que involucran tanto su vida privada al interior de sus familias como la pública en el barrio. En estos procesos las mujeres han realizado una labor muy importante en el desarrollo físico del barrio, en la construcción del tejido social y en la movilización comunitaria.

## **2.2 Logros de la Fundación**

Solidaridad y Compromiso es actualmente un punto de referencia importante dentro de toda la comunidad del barrio Bello Oriente. A lo largo de estos años de funcionamiento y gracias a contar con una sede propia y programas de desarrollo social muy aceptados, tanto usuarios como otras personas de la comunidad reconocen los beneficios, la calidad de la prestación de los servicios y la seriedad de la organización. Esto se demuestra con la alta participación y asistencia diaria a las actividades que desarrolla la Fundación, además de las alianzas realizadas con otras organizaciones de carácter público y privado. En vista del crecimiento de la organización se ve la necesidad de mejorar las herramientas para la medición efectiva, la evaluación de los procesos, acciones, la estandarización y mejora de los programas sociales que ejecuta.

## **2.3 La Universidad EAFIT en Bello Oriente**

Como es el compromiso de la Universidad, la contribución eficaz al progreso social, económico y cultural de los contextos con dificultades de desarrollo, desde el año 2012 EAFIT Social, también dirige sus acciones al beneficio de la comunidad del Barrio Bello Oriente. Se crean, diseñan y ejecutan los proyectos: “Construyendo sueños” y el “Jardín de mis tesoros”. El

primero Construyendo Sueños, en unión con la Fundación Julián y José María Echavarría y la parroquia San Luis María Grignon de Monfor, tiene por objeto convocar y capacitar a mujeres con habilidades para la costura, la confección, el diseño y la manualidad, en todos los procesos productivos de la confección y comercialización de prendas de vestir, ofreciéndoles oportunidades de independencia, empoderamiento y empleo. El segundo, Jardín de mis Tesoros, con apoyo de la Fundación Carla Cristina, y el programa gubernamental Buen Comienzo, es una empresa social de cuidado y atención infantil, que ofrece un espacio adecuado a las necesidades económicas, sociales, culturales y políticas de esta comunidad.

### **3. Alcances**

Según como se lee a continuación,

El desarrollo social promueve la inclusión, la cohesión, la capacidad de adaptación, la seguridad ciudadana y la rendición de cuentas como los principios operacionales que definen un desarrollo socialmente sostenible...se concentra en la necesidad de - poner a las personas en primer lugar- en los procesos de desarrollo. En opinión de los propios afectados, la pobreza no solo se trata de bajos ingresos sino que también se relaciona con vulnerabilidad, exclusión y aislamiento, instituciones que no asumen sus responsabilidades, falta de poder y agravamiento de la exposición a la violencia. (Banco Mundial, 2016, Web)

La población del barrio Bello Oriente está compuesta por personas que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad social y económica, con malas condiciones de trabajo, que

normalmente se desempeñan en el sector informal o forman parte del mercado laboral, ocupando puestos de trabajo en condiciones restrictivas e insuficientes, empleos de mala calidad, sin cobertura de salud y seguridad social. Se trata de personas con dificultades para acceder a la educación superior o formal, a información adecuada, a programas de apoyo a emprendimientos y con obstáculos para el acceso a productos bancarios o créditos.

La fundación ha logrado durante estos años de actividad, impactar de manera positiva en esta comunidad, mejorando las condiciones de vivienda, laborales, los ingresos, las necesidades alimentarias y nutricionales, en general la calidad de vida de esta población, a través del desarrollo de los programas sociales, de formación en ciudadanía y valores, de emprendimiento, se ha logrado construir la promoción de bienes y servicios locales, en el marco de una economía social y solidaria.

La Fundación desea fortalecer a sus usuarios como sujetos de derechos, mediante el acceso a mayor información, capacitación y alternativas productivas y/o de generación de ingresos, tendientes a mejorar sus condiciones de trabajo, revertiendo los procesos de exclusión. Para esto la institución desea promover en un futuro próximo, la formación, fortalecimiento de emprendimientos, mejorar las estrategias de producción, comercialización, diseño y calidad de sus productos, a través de diferentes instrumentos y alianzas, con el objetivo incrementar el valor de sus productos y/o servicios.

En este sentido, el presente estudio desea ofrecer con el “modelo de evaluación”, una herramienta estandarizada para que la Fundación, evalúe y monitoree de manera continua, sus programas de desarrollo, su verdadero impacto y trascendencia al resolver problemáticas serias dentro de esta comunidad. Pretende determinar cuál es la proyección real y la acción ejercida en

beneficio del desarrollo social, no solo de los usuarios frecuentes sino de toda esta comunidad barrial.

#### **4. Justificación**

La propuesta parte del reconocimiento de toda la gestión y logros obtenidos por la Fundación Solidaridad y Compromiso, destacando el progreso, las acciones positivas y necesarias para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad de Bello Oriente. La obra realizada por la Fundación durante todo el tiempo, muestra que sí es posible el crecimiento y el desarrollo social cuando un grupo de personas trabajan por un fin común. Desafortunadamente, la Fundación no cuenta con un modelo formal de evaluación de su gestión, de sus procesos, sus intervenciones, sus aciertos y sus dinámicas erradas o descartadas.

El modelo de medición ofrece un sistema que le permitirá a la organización, ser más efectiva y determinar qué tan oportunas serán sus acciones y programas para el apalancamiento, el progreso personal y comunitario. La medición permite abordar una situación específica para evaluar su eficacia, valorar el usuario que ha sido beneficiario, mejorar procesos en la prestación de servicios, proponer proyectos diferentes o mejorar los existentes, para ampliar la cobertura y la calidad en la atención de futuros usuarios. El modelo de medición que se propone es una especie de brújula con la que se recolectan datos que permiten reflexionar como está la realidad en determinado momento, para fijar nuevas metas e indicadores.

Esta herramienta de evaluación, además de impulsar un mejor manejo de los recursos tanto económicos, como humanos y sociales, pone en marcha una iniciativa de desarrollo que busca que los resultados de los programas sean buenos pero, al mismo tiempo tengan mayor impacto, entendiendo este concepto, como consecuencias que ocasionan en beneficio en la

comunidad y qué hubiera sido de la misma problemática, de no haberse abordado oportunamente.

Una vez la Fundación tenga la herramienta de evaluación para su uso, su misión en el área social será promover el desarrollo integral de la comunidad, con un enfoque preciso para realizar diagnósticos, análisis de situaciones en áreas temática y grupos específicos de la población, se podrán analizar las políticas sociales implantadas para la ejecución de los programas y se valoraran las experiencias tanto exitosas como las fallidas para fortalecer la capacidad institucional.

## **5. Objetivos**

La finalidad del modelo propuesto es aportar pautas de referencia y algunas herramientas para el diagnóstico del impacto, la calidad y la sostenibilidad de programas y acciones de la Fundación. Se orienta hacia la realización de una valoración cualitativa para determinar los obstáculos sociales y culturales en su ejecución. También pretende la construcción de conocimientos que permitan un sustento en la toma de decisiones para la construcción de planes futuros y así fortalecer la interrelación entre los procesos de planificación, gestión y evaluación.

### **5.1 Objetivo general**

Presentar un modelo de evaluación de los programas ofrecidos por la institución, incorporando la sistematización de datos relevantes acerca del beneficio y el impacto que ha tenido la Fundación en el desarrollo social de esta comunidad.

### **5.2 Objetivos específicos**

- . Validar el modelo y la metodología de evaluación, en que consiste y como se aplica.
- . Construir un procedimiento de evaluación, determinar el nivel de análisis, la estructura y los temas.
- . Diseñar las herramientas para la valoración, desde el impacto (efectos y resultados de los programas), la calidad de los procesos de gestión para la sostenibilidad de los logros de la Fundación.

## **6. Marco de referencia conceptual**

### **6.1 Desarrollo Social**

En contextos reales, cuando las organizaciones actúan, construyendo y ejecutando planes y programas de desarrollo social, es difícil y complejo determinar límites tangibles entre lo que representa un cambio sobre rol económico y uno social. Actualmente, se espera que el desarrollo social conduzca a igualar las condiciones de bienestar de las personas, en las distintas sociedades, debe ajustarse a las condiciones económicas, culturales, políticas y sociales de cada país pero, aun así existen, estándares internacionales que son referente fundamental y se consideran como “metas sociales deseables” según la Organización de las Naciones Unidas ONU:

el enfoque de los derechos humanos se ha constituido en un referente de las políticas sociales, en particular los de segunda generación que se definen como los derechos económicos, sociales y culturales. Entre los derechos sociales, se destacan el acceso a la seguridad social, el trabajo, la formación de sindicatos, la educación primaria

y secundaria gratuita, un nivel de vida que garantice la salud, la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios. Como resultado de este enfoque, se encuentran las demandas que buscan que los derechos sociales se reconozcan en las legislaciones de los países, pero que además se establezcan mecanismos que garanticen su cumplimiento y su control. (Licha , 2000, PDF)

Se considera que una comunidad tiene calidad de vida cuando sus habitantes, disfrutan de acceso a la paz, a la libertad, a la justicia, a la democracia, al respeto por la diferencia, a la equidad, a la solidaridad además de, tener amplia posibilidad de satisfacción de sus necesidades y también de poder desplegar sus potencialidades con una proyección a mejorar su futuro cercano. Para Amartya Sen,

El desarrollo puede concebirse, como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutan los individuos. Esta interpretación del desarrollo, ha llevado a otorgar una importancia fundamental al concepto de desarrollo humano, como un proceso paralelo y complementario al desarrollo social. El desarrollo humano se refiere a la creación de un entorno en el que las personas pueden desplegar su pleno potencial y tener una vida productiva y creativa, de acuerdo a sus intereses y necesidades. ( Sen, 2000, p 19).

Entonces el desarrollo social está ligado al bienestar humano, entendiendo este, no como el acceso a un alto nivel de consumo, sino como una concepción holística basada en las necesidades básicas humanas y enfocada en valores intangibles que dan sentido a la vida, que construyen buenas relaciones humanas y ecosistemas sostenibles en el tiempo. En el desarrollo social se integran dos componentes esenciales que le permiten su evolución y un cambio positivo en las interacciones de los individuos de una comunidad y un crecimiento económico con el

objetivo de proyectar un mejor futuro en cualquier comunidad, grupo o institución, estos son el capital humano y el capital social.

De acuerdo con James Midgley el desarrollo social es un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico. El desarrollo social es un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso. En este proceso, es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador del mismo, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados. (Midgley, 1995, p8).

Es importante señalar que el capital humano en cualquier comunidad, está asociado a la formación y educación de los individuos, y la manera en que estas habilidades, competencias y conocimientos son capaces de influir de manera positiva en el progreso general. En este sentido cobran relevancia los procesos de capacitación y cualificación de las personas, lo que necesariamente se revierte en una mejor calidad de vida, una mejora de las circunstancias sociales. En una comunidad, el capital social designa un patrimonio económico o en valores, que se pone en conjunto, con la participación de varias personas, en pro de un beneficio u objetivo común. Este acuerdo convierte a todos los interesados, en participantes activos a la hora de tomar decisiones y proyectar un futuro común.

El concepto de capital social fue iniciado por James Coleman y más adelante desarrollado por Pierre Bourdieu. Coleman utilizó el término para describir un recurso de individuos que emerge de sus "lazos sociales", y Bourdieu lo usó para referirse a las

ventajas y oportunidades que obtienen las personas al ser miembros de ciertas "comunidades". La definición de capital social es bastante sencilla. Es la moneda que permite que una sociedad opere efectivamente. Esto incluye factores intangibles tales como valores, normas, actitudes, confianza, redes, y semejantes. Putnam afirma que el capital social está comprendido por aquellos factores que se encuentran dentro de una comunidad y que facilitan la coordinación y cooperación para obtener beneficios mutuos. Esto significa que si uno trabaja en una comunidad donde hay confianza, valores, redes y aspectos similares, el resultado será más efectivo que el trabajo realizado dentro de una comunidad donde no existan estos factores. Esto tiene gran impacto sobre las interacciones entre las organizaciones no gubernamentales y la comunidad en lo referente a la educación. (AceProject, 2016, Web)

Si bien el bienestar, es el objetivo principal de desarrollo social, tiene una importante carga de subjetividad, ya que lo que para un individuo significa "bienestar" para otro no lo puede ser. Pero existen un conjunto de factores que contribuyen a su consecución y que aún con las diversas individualidades humanas, resultan ser comunes a todos, como por ejemplo el acceso al trabajo, la educación, el ejercicio de los derechos (la libertad y la justicia) y el acceso al sistema de salud.

## **6.2 Evaluación de impacto en programas de desarrollo social**

### **6.2.1 Impacto social**

Los efectos a mediano y largo plazo, sean planificados o no, en un proyecto o programa social, en determinada población y su entorno, son los llamados impactos. Estos se producen de manera variada durante y posteriormente al desarrollo de cualquier plan, afectando positiva o negativamente los objetivos presupuestados. El ámbito social está compuesto por muchas

complejidades y sus fenómenos, tiene muchas causas que influyen en los resultados obtenidos. Por lo tanto es difícil desarrollar “modelos” sobre comportamientos sociales, ya que las teorías existentes no pueden generalizar y aplicarse en todas las situaciones o contextos. Los impactos entonces, son producto de múltiples causas y circunstancias, no todas medibles de manera precisa y cuantitativa. El impacto esperado o deseado en determinado proyecto no cubre nunca la totalidad esperada o bien puede en algunas ocasiones superar lo diseñado. Igualmente, proyectos sociales pueden ser muy difíciles de evaluar por su cubrimiento, magnitud o permanencia en el tiempo. El impacto social de un proyecto se determinaría particularmente, como una observación del punto de origen y sus posteriores correlaciones con un punto de llegada.

### **6.2.2 Evaluación del impacto.**

Para el desarrollo de una evaluación de impacto, cualquier proyecto debe tener claramente establecidos sus objetivos, de esta manera se pueden identificar los indicadores y las variables que se tendrán en cuenta a la hora de hacer las mediciones. Una evaluación de impacto es importante, especialmente para determinar cambios, modificaciones o mejoras, que se deban o deseen realizar en un programa o proyecto existente, o bien, para conocer los efectos de algún programa ejecutado, para conseguir replicar modelos, retomar acciones exitosas y/o no repetir fallos. La evaluación debe identificar con precisión conjeturas y analizar la presencia de vínculos entre causas y efectos producidos. Lo que se evalúa, es si un plan obtuvo más y mejores consecuencias de las que se tendrían si no se hubiera realizado. “La evaluación de impacto tiene como objetivo determinar si el programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares o instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa. Permite examinar consecuencias no previstas en los beneficiarios, ya sean positivas o negativas.”

(Rosario Bello Consultora ILPES/CEPAL)

La medición de impacto debe contar con el análisis del beneficio neto, los efectos del programa, factores externos, efectos del diseño, imprevisto. Toda evaluación de impacto implica estimaciones de las diferencias con y sin ejecución.

Un impacto suele expresarse como un beneficio de largo plazo, obtenido por la población objetivo del programa respecto de un grupo de control:

Beneficio simple o bruto: corresponde a todos los cambios en la población que ocurren durante y después del programa, hay un incremento o no, prueba antes y después, línea de base, diferencia en los puntajes, se evalúan solo resultados no impacto. Beneficio neto: Son solo aquellos atribuibles al programa después de controlar otros factores que pueden haber influido, son más cualitativos e intangibles. El impacto de un programa corresponde a la diferencia que registra un usuario que participa respecto a la de un individuo que no participa. Se comparan las dos mediciones. Para determinar el impacto se deben identificar las variables utilizadas en la selección de los beneficiarios del programa, y las variables que representan los resultados del programa. (Rosario Bello Consultora ILPES/CEPAL <https://www.povertyactionlab.org/es/research-resources/introduction>)

### **6.3 Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab**

J-PAL, es una organización fundada en el año 2003 por los profesores A. Banerjee, E. Duflo, S. Mullainathan, en el Departamento de Economía del Massachusetts Institute of Technology. Cuenta con una red de 136 profesores provenientes de más de 40 universidades alrededor del mundo, cuyo objetivo es apoyar el uso de “evaluaciones aleatorias”, desarrollar

capacidades sobre los métodos rigurosos de evaluación científica, y promover cambios en las políticas, con base en los resultados. Su misión es reducir la pobreza garantizando que las políticas públicas estén informadas por evidencia científica. Esto se hace a través de la investigación, la divulgación de resultados, capacitaciones y la generación de evidencias. Actualmente, más de 200 organizaciones se han afiliado a J-PAL, pues se considera un modelo clave para el alivio de la pobreza y el éxito del desarrollo social.

J-Pal promueve que la evidencia de las evaluaciones de impacto, incida en las decisiones de políticas públicas y programas sociales, analizando y difundiendo los resultados de las investigaciones, estableciendo acuerdos estratégicos con gobiernos, organismos multilaterales, fundaciones y ONGs, entre otros socios. Desarrolla capacidades en los tomadores de decisiones, sobre cómo usar y generar evidencia rigurosa para diseñar e implementar programas y políticas que realmente funcionen.

El capítulo J-PAL Latinoamérica y el Caribe (LAC), tiene presencia en Chile, Perú, México, Brasil y República Dominicana, y centra sus esfuerzos en la reducción de la pobreza, el mejoramiento de la calidad de vida creando y difundiendo políticas públicas y programas sociales que son exitosos.

*La Evaluación Aleatoria.* Es un tipo de evaluación de impacto que usa un proceso de selección al azar, para asignar recursos, ejecutar programas, o aplicar políticas como parte del diseño del estudio. Determina si un programa tiene impacto y cuantifica su magnitud, por ende, puede ser validada positiva o negativamente, dependiendo si su objetivo es el de exigir una rendición de cuentas o si se trata de un deseo de aprender. Los estudios estadísticos usan la

aleatorización porque, cuando una cantidad suficiente de personas son seleccionadas de este modo para participar en una encuesta, los atributos de esos individuos son representativos del grupo entero del que fueron elegidos, lo que se descubra en ellos es probablemente cierto acerca de un grupo más grande. Se tienen en cuenta para una evaluación comprensiva los siguientes ítems:

*Evaluación de Necesidades:* Identifica la fuente del problema y a aquellos más perjudicados. Es un enfoque sistemático para identificar la naturaleza y el alcance de un problema social, definir la población objetivo a ser atendida, y determinar la atención que necesitan para hacer frente al problema.

*Evaluación Teórica del Programa:* Identifica las razones que causan resultados y elige estrategias de una larga lista de opciones presentando un plan viable y factible para mejorar la condición social del objetivo para tratar de tener distintos resultados.

*Evaluación de Procesos:* Enfrenta realidades de terreno, analiza la efectividad de las operaciones del programa, la implementación y la entrega de servicios. Monitoreo del programa: Se realiza cuando la evaluación de procesos está en curso.

*Evaluación de Impacto:* Ayuda a determinar si todos estos requisitos se están cumpliendo, y si el objetivo se está logrando según lo previsto. Mide el éxito de un programa y elimina las intervenciones menos eficaces. Estima la efectividad de un programa al comparar los resultados de aquellos que participaron en el programa frente a los que no lo hicieron.

*Análisis de Costo-beneficio, Costo-efectividad, y Costo-comparación:* Cuantifica los beneficios y costos de una actividad y los pone en la misma medida. Responde las preguntas:

¿Está el programa produciendo suficientes beneficios para compensar los costos?, ¿La sociedad será más rica o más pobre después de realizar esta inversión? Tratar de cuantificar el beneficio de una comunidad en términos monetarios puede ser extremadamente difícil y subjetivo. Por lo tanto, cuando el valor exacto del beneficio carece de un amplio consenso, este tipo de análisis puede producir resultados que son más controversiales que esclarecedores. Este enfoque es más útil cuando hay múltiples tipos de beneficios y se ha acordado monetizarlos.

*Objetivos, Resultados y Mediciones:* Reducen la misión de un programa a resultados que se utilizarán para definir su éxito. Además de esta dificultad, cada resultado debe ser simplificado aún más a un indicador como la respuesta a una pregunta de la encuesta, o al resultado de una prueba. Esto no significa que muchos objetivos son inmensurables. Por el contrario, se requiere más reflexión y creatividad para diseñar el indicador correspondiente.

Usar el azar para obtener una muestra representativa es conocido como muestreo o selección aleatoria. Las evaluaciones aleatorias son generalmente consideradas las más estrictas, ya que producen resultados más precisos y confiables. Una evaluación aleatoria puede responder las siguientes preguntas:

¿Fue efectivo el programa?

¿Hubo efectos involuntarios?

¿Quién se benefició más?

¿Quién salió perjudicado?

¿Por qué funcionó o por qué no?

¿Qué aprendizajes pueden ser aplicados en otros contextos, o si el programa se lleva a mayor escala?

¿Cuán costo-efectivo resultó el programa?

¿Cómo se compara con otros programas diseñados para cumplir los mismos objetivos?

Finalmente, en la realización de cualquier análisis o evaluación es imperativo pensar sobre cómo se puede medir el progreso, esto requiere de indicadores que necesitan una reflexión importante así como también un sistema sólido de recolección de datos.

#### **6.4 Evaluación de impacto en el ámbito Colombiano**

A nivel internacional, desde hace aproximadamente diez años, han tomado una gran importancia las valoraciones al impacto social, “las cuestiones metodológicas asociadas a las evaluaciones de impacto se han convertido en uno de los temas favoritos de la comunidad académica internacional, lo que ha resultado en innumerables artículos publicados en revistas de prestigio mundial”. (Vera, 2010, Web)

También en el horizonte nacional, se ha dado un crecimiento en la aplicación de estas herramientas: “En Colombia ha quedado institucionalizada la importancia de la evaluación de impacto en el diseño de políticas públicas, esto está plasmado en los documentos del Consejo nacional de política económicas Compes 31 38, 32 94” (Raquel Bernal y Ximena Peña. CEDE, Facultad de Economía, Universidad de los Andes. Bogotá: Ediciones Uniandes. Guía práctica para la evaluación de impacto, p336). Se establece que las políticas sociales del país se deben evaluar, así como la eficiencia del gasto social. Desafortunadamente, la capacidad instalada para llevar a cabo las mismas, no ha crecido al mismo ritmo.

Todas las instituciones que ejecutan programas de desarrollo social, bien sean gubernamentales, multilaterales, privadas, organizaciones filantrópicas o sin ánimo de lucro, tienen la necesidad de conocer si las políticas y proyectos que financian realmente han mejorado el bienestar de los beneficiarios. La velocidad con la que se han difundido estos procesos de evaluación ha propiciado que en algunos casos, los evaluadores principiantes tengan mucha dificultad, al momento de aplicar las técnicas y les sea muy difícil, saber por dónde empezar. Son pocos los expertos que comprenden las complicaciones de las evaluaciones de impacto, o dominan técnicas como la estadística, la econometría, interpretan los cálculos necesarios para estimar el efecto de los programas, así como las detalladas explicaciones que se dan para interpretar los resultados obtenidos al ejecutar los datos.

En sí mismo, el proceso de evaluar tiene siempre una gran dificultad, ya que esta experiencia requiere la comparación de la situación de un individuo que participa en un programa determinado, con la situación de un individuo si no hubiera podido participar en el mismo. Es complejo diferenciar, que parte del bienestar del individuo se debe al programa y cual no, pero a pesar de esto, las herramientas de evaluación del impacto, permiten evitar en gran medida un sesgo de selección.

Según las profesoras Ximena Peña y Raquel Bernal experimentadas investigadoras del tema en el nivel nacional,

La evaluación de impacto es simplemente la utilización de métodos cuantitativos, la estadística, la econometría para establecer el efecto de los programas sociales o cualquier otra intervención sobre los beneficiarios, la pregunta que responde a una evaluación de impacto se vuelve útil para establecer que tan bueno, eficiente es el gasto

que se hace en políticas públicas un país..., se convierte en una herramienta valiosa para determinar cuáles son los programas buenos, cuales menos buenos y se convierte en un alimentador del diseño de políticas públicas..., informados acerca de la asignación eficiente del gasto social, es un instrumento fundamental en la toma de decisiones estratégicas sobre programas existentes, informa si un programa se debe extender o rediseñar... O si simplemente un programa se debería eliminar en todo, esto con el objetivo de maximizar los beneficios sociales de las políticas... Todo esto podría redundar en una mejor rendición de cuentas de los gobiernos, replantear las políticas, los instrumentos de control político... mejorar el nivel de la controversia democrática. (Transcripción, tomada del video presentación del libro 'Guía práctica para la evaluación de impacto', lanzado el 14 de abril de 2011, Raquel Bernal Profesora Asociada de la Facultad de Economía, Ximena Peña, profesora Asistente de la Facultad de Economía, de la Universidad de los Andes).

### **6.5 Modelos de evaluación social**

Según el sociólogo Guillermo Briones un modelo de evaluación social es: “un esquema o diseño general, que caracteriza la forma de la investigación evaluativa que ha de realizarse, las técnicas o procedimientos para la recolección y análisis de la información, el conocimiento final que se desea obtener y los usuarios principales de los resultados de estudio”. (Briones G. 1991).

Al elegir un modelo de evaluación social, es necesario tener en cuenta el tipo de instrumentos y herramientas que se van a usar, el contexto del proyecto, el momento de realización de la evaluación y el objetivo central para que la valoración y la recolección de datos sea efectiva y den respuestas reales a los requerimientos de la organización o institución que desea evaluar su programa o proyecto social.

En efecto, un modelo determinado podría implicar la aplicación de varios instrumentos y técnicas, aquí dependerá del objetivo de evaluación y las dificultades que imponga el objeto de estudio...Esto remite a un problema no menor en relación con la elección del modelo más adecuado o pertinente para la evaluación de un proyecto determinado. En ello hay varios factores relevantes a tener en cuenta; el primero es sin duda la voluntad de hacer evaluación, traspasada esta limitación, hay que considerar un segundo factor igualmente relevante cual es, el costo de la evaluación. Hay casos en que la evaluación de un proyecto determinado, es más cara que el mismo proyecto, por eso en algunas oportunidades los tomadores de decisiones optan por no evaluarlos y justifican evaluar proyectos cuando hay razones políticas involucradas o cuando los costos de evaluación superan sus márgenes de operación. (Valdés, 1999).

Se exponen a continuación algunos de los Modelos más usados para la evaluación de intervenciones sociales en comunidades:

Tabla 1.

Tabla 1 Tipos de modelo

<p><b>Modelo analítico:</b> Este modelo proporciona diversas orientaciones para la evaluación de componentes específicos de un programa determinado. Se relaciona con paradigmas epistemológicos explicativos, donde su finalidad consiste en proporcionar explicaciones del funcionamiento de un proyecto. Analiza el contexto, los objetivos, los recursos, el funcionamiento, la población y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones. <i>“Se relaciona con paradigmas epistemológicos explicativos, donde su finalidad consiste en proporcionar explicaciones de funcionamiento de un proyecto en términos de alguna teoría o en relación con factores causales de diversa naturaleza y privilegia el uso de información cuantitativa”.</i> Guillermo Briones <i>“Modelos de Evaluación” Evaluación de Programas sociales. México. Trillas. Pp. 31-36</i></p>	<p><b>Modelo costo-beneficio:</b> Ha sido el modelo de mayor utilización en la evaluación de proyectos sociales. Se basa en el cálculo de los costos y beneficios a nivel económico, actualizados o comparados con los precios del mercado.</p>
	<p><b>Modelo costo-efectividad:</b> Es una variación del modelo “costo-beneficio”, pero le da relevancia a la consecución de los objetivos del proyecto</p>

Tabla 2.

Tabla 2 Modelos Globales

<p><b>Modelos globales:</b> Estos modelos no evalúan de manera lineal, dado que las dinámicas sociales fluctúan y son variables, no siempre lo que se plantea en la teoría se ajusta a la realidad y prefieren la información cualitativa. “Se basan en paradigmas interpretativos o comprensivos, cuyo propósito es establecer el significado de las acciones y actividades que se desarrollan dentro del proyecto, su enfoque es global, holístico, sin referencia a factores causarles ni a variables particulares.” Valdés pg. 59</p>	<p><b>Modelo CIPP (Contexto, Insumo, Proceso, Producto):</b> “Es un proceso destinado a delinear y proporcionar informaciones útiles para el juzgamiento o ponderación de decisiones alternativas, es decir, es un proceso generador de información útil para la toma de decisiones, desde el planteamiento de la idea, pasando por la estructuración puesta en marcha y también decisiones de reciclaje. A su vez, este modelo está formado por el conjunto de cuatro tipos de evaluación: evaluación contextual, de insumos, de proceso y del producto.” Valdés pg. 6 PDF</p>
	<p><b>Modelo de Utilización Focalizada:</b> Desarrollado por el sociólogo Michael Quinn Patton quien plantea una conjunción entre las evaluaciones entre medidas cuantitativas con las cualitativas. La evaluación se inicia con la identificación y organización de las personas que toman decisiones importantes en la ejecución de un proyecto. Luego ellos, focalizan las preguntas de evaluación así como los métodos de recolección pertinentes, se definen los sujetos a evaluar, se recolecta la información y se analizan e interpretan los datos.</p>
	<p><b>Modelo de evaluación por expertos:</b> Propuesto por Elliot W. Eisner, “sólo un experto que ha pasado toda una vida en el campo, puede proporcionar evaluaciones mediante el uso sistémico de la sensibilidad perceptiva, la organización de la experiencia previa y la refinación de ideas perspicaces o intuiciones que serían imposibles obtener de otra forma”</p>
	<p><b>Modelo de Evaluación Iluminativa:</b> Desarrollado por M.R. Parlett y D.E. Hamilton. Presenta un modelo que, indaga una realidad centrada en las condiciones culturales, etnográficas y holísticas de una comunidad. Se centra en interpretar los significados que los procesos sociales tienen para los autores y ejecutores de un proyecto.</p>

Tabla 3.

Tabla 3 Modelos Formalizados

<p><b>Modelos formalizados:</b> Se consideran sistematizaciones de los modelos expuestos anteriormente.</p>	<p><b>Modelo experimental:</b> Se aplica principalmente con grupos humanos de control o cautivos (población carcelaria, estudiante, usuarios de hospitales, militares). Al tener control de muchas de las variables que influyen en el medio a evaluar, se aplica en tiempos de antes y después de la intervención social.</p> <p>Modelo cuasi experimental:</p>
	<p><b>Modelo cuasi experimental:</b> Tiene menos exigencias metodológicas en la selección de un grupo de control y el experimental, se contrastan y comparan durante la evaluación.</p>
	<p><b>Modelo de regresión:</b> Se requiere de una base de datos muy compleja, pues se requiere un alto grado de manejo y control de las variables a evaluar, para acrecentar la potencia explicativa de algunas de las variables independientes.</p>

Tabla 4.

Tabla 4 Modelos Semi Formalizados

<p><b>Modelos semi formalizados:</b> Describen las tendencias temporales de un proyecto para poder compararlas con comportamientos tradicionales o conocimientos anticipados de algún suceso, de las variables dependientes del objetivo de intervención social.</p>	<p><b>Modelo no experimental del antes y después:</b> Se hace la medición después de la intervención, sin ser necesario que se haya evaluado el antes de la misma acción, reconstruyendo este periodo del "antes" a partir de preguntas retrospectivas que muestran un mecanismo causal anterior.</p>
	<p><b>Modelo después con grupo de comparación:</b> Se caracteriza por tener una sola medición después de la aplicación del proyecto, carece de evaluación antes, la que puede reemplazarse por estudios transversales, donde la comparación se realiza una vez finalizada la intervención social.</p>
	<p><b>Modelo después:</b> Se incluyen descripciones de resultados del proyecto, relatos o memorias que son en la práctica evaluaciones ex-post de medición después de la ejecución. o se contrasta con el antes.</p>

## **6.6 Instrumentos para la evaluación**

Un proyecto no se debe formular a menos que se tenga determinada la manera en que se va a evaluar, pues solo a partir de la metodología de evaluación, será posible establecer que información se debe recoger para hacer efectiva su formulación. También es importante la evaluación durante la implementación del mismo, ya que esta permite reorientar la operación, adecuando el diseño o adaptándolo a condiciones variables del contexto social.

En una evaluación, requiere de herramientas para la obtención de datos particulares que permitan conocer la verdadera trascendencia de una intervención social en un contexto particular y la combinación de estos instrumentos resulta ser mucho más acertada. Estos son procedimientos y técnicas concretas, que se utilizan, asociadas entre sí, para la recopilación de la información que indica si el proyecto o plan cumple su objetivo. Se diferencian entre estos instrumentos, procedimientos de recolección de datos, cualitativos y cuantitativos. Los cualitativos se refieren a actitudes, percepciones, opiniones, perspectiva, comportamientos, creencias, sentimientos. Los datos cuantitativos indican cifras, números, porcentajes, tasas.

### **6.6.1 Instrumentos de enfoque cuantitativo**

Estos son instrumentos esencialmente verificados con la construcción de indicadores que constituyen la estrategia de evaluación central del enfoque del marco lógico, determinan criterios económicos y valoran relaciones de costo beneficio, permiten una mejor valoración de los proyectos productivos. Otro tipo de instrumentos cuantitativos son las encuestas formales, que recogen información precisa y estandarizada a través de cuestionarios aplicados a muestras representativas. Se define así: “Enfoque metodológico asociado a la tradición positivista, que

concibe la realidad social como una estructura objetiva, externa al sujeto y al contexto. Por lo tanto los hechos o fenómenos a estudiar son una cosa objetivable y cuantificable, ajena al sujeto. Se busca medir y establecer relaciones causales entre variables, para explicar los fenómenos y la realidad social...Las técnicas utilizadas son de tipo distributivas, descriptivas, que le permiten llegar a un nivel de frecuencia del dato o de la información recogida (cuántos o con qué frecuencia) y mostrar cómo se presenta el fenómeno en un población o muestra dada”. (Román, Web)

### **6.6.2 Instrumentos de Enfoque Cualitativo**

Los autores Blasco y Pérez, señalan que el enfoque cualitativo “estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en las que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes”. (Blasco y Pérez 2007).

Se agrupan en dos instrumentos principalmente, la observación y la entrevista. La observación tiene un carácter amplio y subjetivo, se combina con otras herramientas para la interpretación de la información recogida. Puede realizarse cuando el evaluador está presente en la ejecución o en momentos puntuales del proyecto. Se debe complementar con evidencias como listas, encuestas, cuestionarios o comprobantes escritos, que reducen los sesgos del observador. La entrevista es un instrumento que permite, a diferencia de la encuesta formal, introducir un alto grado de flexibilidad en la captura de información. Se puede aplicar a un grupo relevante dentro del proyecto o en grupos focales, de manera colectiva.

### **6.6.3 Instrumentos de enfoque participativo**

Actualmente se aplica mucho esta metodología ya que promueve la participación de la comunidad beneficiaria, en el diseño, gestión, ejecución y valoración de los proyectos. Este instrumento tiene en cuenta la opinión y el conocimiento de la comunidad lo que hace más fácil la promoción del propio desarrollo, el incremento de sus capacidades y el empoderamiento a través de su participación. Con esta herramienta, el protagonismo es de la población y los acompañantes externos aportan otro tipo de acompañamiento para la obtención de la información. La innovación de esta metodología ha consistido, en el diseño de técnicas visuales como diagramas, fotografías, dibujos y representaciones con otros materiales, con los que la población se siente cómoda y entiende fácilmente, en contraste con métodos más convencionales, como encuesta, estadísticas, entrevistas estructuradas o herramientas del marco lógico.

### **6.6.4 Enfoque metodológico**

La metodología de trabajo en la supervisión de proyectos y programas sociales, requiere de un diseño, que constituye un punto central del proceso de evaluación. Al tiempo que se definen las diferentes necesidades informativas, se seleccionan los diferentes criterios de evaluación y los indicadores, hay que definir cómo se va a recopilar y examinar la información. Se trata de seleccionar los instrumentos y técnicas más adecuadas para la recolección de información y definir de qué manera se analizara para obtener mediciones más reales.

### **Caracterización de los instrumentos**

Tabla 5.

*Tabla 5 Caracterización de los instrumentos*

<i>Evaluación</i> <i>Cuantitativa</i>	<i>Evaluación cualitativa</i>	<i>Enfoque participativo</i>
Énfasis en los aspectos observables y cuantificables.	Énfasis en los aspectos subjetivos, captación y comprensión de actitudes, conducta, valores, motivaciones.	Énfasis en los aspectos subjetivos no solo a nivel individual sino a nivel grupal
Percepción desde el exterior del proyecto	Percepción al interior del proyecto y de sus beneficiarios.	Percepción construida en equipo por todos los actores participantes.
Valoraciones numéricas	Valoraciones textuales	Valoraciones tanto verbales como numéricas, construidas con la reunión de distintos participantes.
Análisis estadístico, exterior	Análisis de contenidos por el equipo evaluador	Análisis de contenidos y cifras por todos los actores del programa.
Resultados genéricos	Resultados particulares	Resultados concretos y aplicables grupal

## **6.7 Evaluación de la gestión**

En una organización que ejecuta programas de carácter social, la evaluación de la gestión, tiene el objetivo de medir la actuación y la administración de los directos responsables de la toma de decisiones, la eficiencia y eficacia en la ejecución. Las metas organizacionales se convierten, en uno de los parámetros de mayor relevancia al momento de evaluar la gestión. Sin la existencia de esos fines, de una planificación estratégica general, y de objetivos específicos para cada proyecto de desarrollo, no puede realizarse una verdadera valoración. La evaluación de la gestión es el punto de partida, para crear las acciones específicas, que permitan realizar los planes de mejoramiento. Entre los instrumentos que sirven para la evaluación de la gestión pueden enunciarse, la contabilidad financiera, las auditorías externas, operativas o de control interno, el análisis de proyectos y programas desarrollados, los informes presentados por los colaboradores, proyectos innovadores y estrategias para la formulación de nuevos proyectos o mejora de los existentes.

Que se puede valorar en la gestión:

- La adecuada distribución y administración de recursos
- La identificación de debilidades y fortalezas en los colaboradores
- La construcción de políticas de promoción
- La toma decisiones sobre mejoramientos, fallos o necesidades
- El mantenimiento de un nivel de competencias y habilidades adecuado
- El grado de cumplimiento de los objetivos
- La ejecución de planes y programas
- La capacidad para generar nuevos ingresos económicos

- La capacidad asociativa y de construcción de redes
- El análisis de los datos obtenidos

La gestión tiene como tarea importante, evaluar e interpretar el nivel de cumplimiento de tales objetivos, definiendo y determinando los desvíos, identificando causas y consecuencias. La evaluación examina en forma integral la gestión, con el propósito de determinar la eficiencia de sus resultados, teniendo en cuenta las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales, la organización de esos recursos y los controles establecidos. Tiene gran relevancia el análisis oportuno del contexto, que debe necesariamente ser considerado ya que condiciona y limita las actividades. Una vez analizados estos aspectos, se podrá comunicar sobre la realidad organizacional, interpretar los valores obtenidos, identificando fortalezas, oportunidades y aprovechando las debilidades y amenazas para reorientar los planes estratégicos del siguiente periodo de funcionamiento. También se puede medir la gestión a través de indicadores cualitativos como:

- Definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo en función de las características de la entidad y su contexto.
- Revisión de la planificación existente, programas y presupuestos que den cuenta de los objetivos.
- Revisión de la estructura organizativa, con una clara definición de las atribuciones y responsabilidades.
- Medición, registro y control de los resultados obtenidos que permita calcular las desviaciones y sea coherente con los objetivos y la estrategia de la entidad.
- Enfoque hacia la creación de valor.

- Grado de vinculación entre planeación estratégica y control.
- Existencia de una red comunicacional que transmita la cultura (principios, creencias y valores de la organización).
- Capacidad para formar criterios éticos dentro de la toma de decisiones.
- Capacidad para desarrollar redes de gestión.
- Capacidad para asumir riesgos calculados.
- Capacidad para aprender y enseñar.
- Creatividad y espíritu innovador.
- Predisposición para la acción.
- Relaciones sociales adecuadas con el entorno.

Tomando como referencia el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management):

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las persona y fomentan la justicia y la equidad. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de ese modo, motivarlas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. (Guía Centros de Excelencia, 2016, Web)

Este modelo mide la gestión de las personas en una organización, y se destaca por ser una herramienta que permite a las organizaciones de cualquier tipo, avanzar en esta acción de manera práctica y sencilla. Se pueden aplicar las siguientes etapas para la evaluación:

1. Definir los indicadores sobre la gestión de las personas.

2. Medición de los indicadores de rendimiento: Son datos objetivos, que tienen que ver con las funciones específicas del cargo y aparecen registrados en el contrato. Responsabilidades, tiempo de trabajo, permanencia, logros, acciones pertinentes.

3. Medición de los indicadores de percepción: Son datos subjetivos, se realizan con herramientas como la encuesta, la entrevista y/o grupo focal. Esta medición ayuda a detectar principalmente las mejoras prioritarias, aquello que valoran y a lo que le dan más importancia las personas.

4. Medidas de rendimiento: Se relaciona con los indicadores objetivos de la medición de la gestión. Se mide de dos formas principalmente, gestión por competencias y evaluación del desempeño, esto para hacer un análisis sistemático del hacer de un individuo en su puesto de trabajo, se valora la contribución de la persona a la organización y permite al mismo tiempo que estas puedan conocer y mejorar aspectos relativos a su quehacer profesional.

6. Realización del plan de acción: Se construye a partir de la medición e los datos subjetivos y objetivos y permite visualizar acciones positivas realizadas por las personas a la vez que muestra las debilidades y falencias, brindando la opción de diseñar un plan de mejora del desempeño.

**7. Modelo para la evaluación de los programas de desarrollo social fundación  
solidaridad y compromiso**

El modelo propuesto aporta pautas de referencia y algunas herramientas para la evaluación, desde el impacto, la calidad y la sostenibilidad de los programas, para mejorar el desarrollo de las acciones y la atención al usuario. También busca detectar el grado de pertinencia de los logros institucionales, las políticas y prácticas al interior de la organización. Está orientado hacia la construcción de conocimientos, hacia el apoyo en la toma de decisiones, aportando a la acción formativa y la interrelación entre el proceso de planificación, gestión y evaluación. La meta es recoger y sistematizar las acciones a realizar en el futuro, construyendo una valoración tanto cualitativa como cuantitativa a fin de determinar la verdadera cobertura social.

### **Pasos en el diseño e implementación de una evaluación de impacto**

- Determinar si realizar o no una evaluación
- Aclarar los objetivos de la evaluación
- Examinar la disponibilidad de datos
- Diseñar y seleccionar muestras
- Elaborar instrumentos de recopilación de información
- Reunir y capacitar personal para el trabajo en terreno
- Realizar pruebas piloto
- Recopilar datos
- Administrar datos y acceder a ellos
- Analizar y correlación de información
- Redactar los resultados y analizarlos con las autoridades responsables y otras partes interesadas

- Incorporar los resultados en la nuevas planeaciones
- Los resultados finales serán indicadores de desempeño

**Propuesta proceso de evaluación** Figura 2



*Ilustración 2 Propuesta proceso de evaluación*

**Programación de la evaluación**

Incluye el conjunto de trabajos previos al ejercicio concreto de evaluar. Se trata de establecer contenidos preliminares, los términos en los que se va a evaluar y el por qué, quien lo va a hacer y para qué, cómo, cuándo y dónde se realizará. La finalidad consiste en diseñar un proceso concreto de evaluación. Es importante establecer claramente cual el propósito y clase de evaluación (al cierre de una fase o expost).

**Guía de trabajo** Figura 3

### Antecedentes del proyecto o programa

- Contexto y razón de ser
- Descripción de los principales elementos del proyecto

### Objetivos de la evaluación

- Razones relativas a las decisiones formales
- Razones relativas al desempeño del proyecto
- Uso que se dará a los resultados

### Ámbito de aplicación y métodos

- Ámbito de aplicación de la evaluación
- Tipo de análisis, métodos a utilizar, grado de detalle

### Cuestiones a tratar

- Eficiencia, eficacia, impactos, pertinencia, viabilidad
- Grado de especialización

### Equipo evaluador

- Número de miembros del equipo y sus funciones
- Cualificaciones requeridas

### Cronograma

- Fechas aproximadas
- Asignación de tiempos, antes, durante y después

### Consultas sobre el terreno

- Autoridades, instituciones o grupos a los que consultar y durante y al final del trabajo de campo

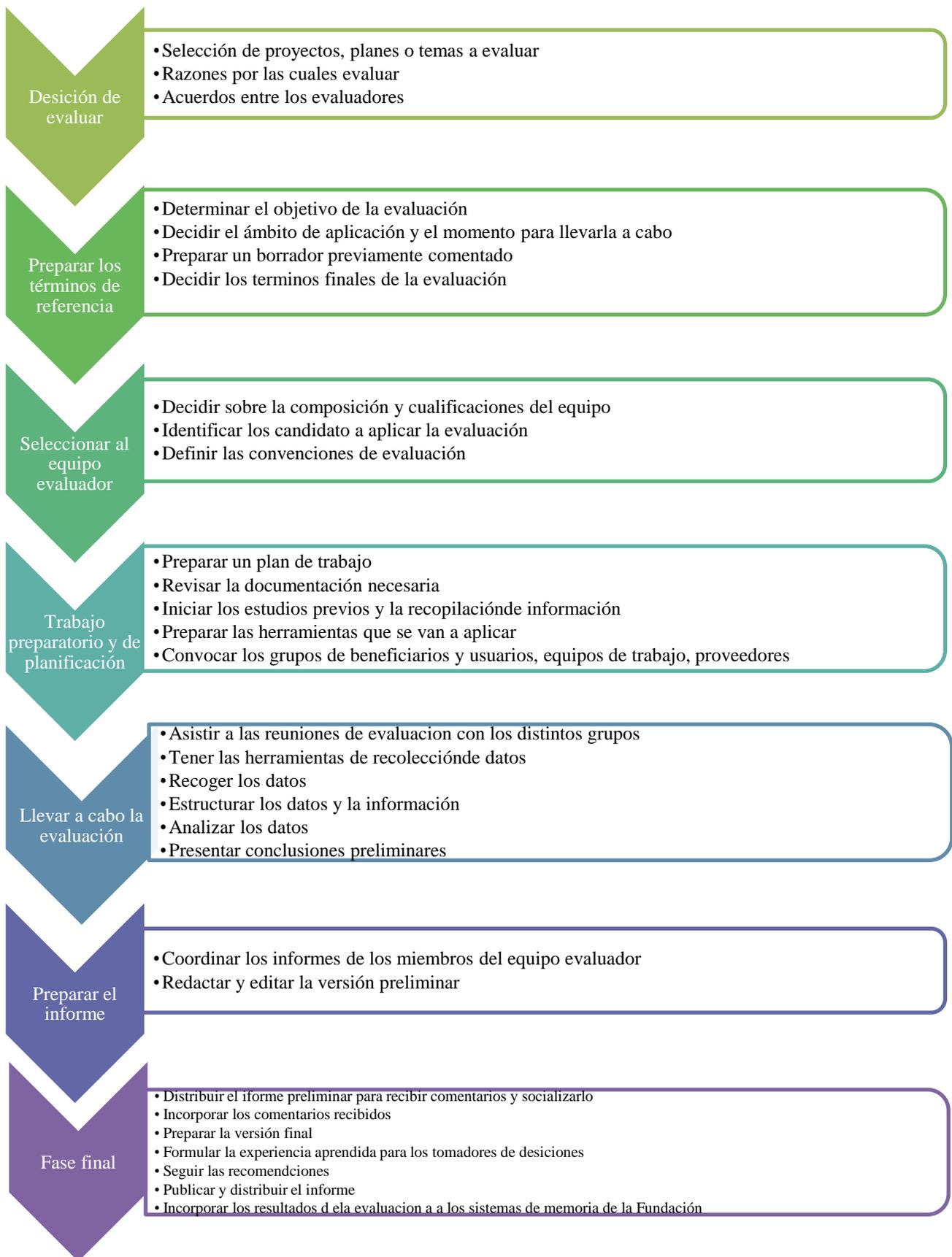
### Elaboración de informes

- Plazos para realizar la versión preliminar y el informe final
- Especificación del modelo técnico para el informe final

*Ilustración 3 Guía de trabajo*

### **Esquema proceso de evaluación** Figura 4

Se propone el siguiente esquema, con pasos sugeridos para la valoración en cada etapa del proyecto o al finalizar un periodo de trabajo, que en el caso de la Fundación sería anual:



## **Evaluación de los grupos de interés de la fundación**

Desde la perspectiva de una evaluación integral, todos los stakeholders son comunicadores clave, en la medida que facilitan datos significativos para la validez de la misma. Todos los participantes de la Fundación pueden dar y recibir información que pueda ser útil en relación al desarrollo del objeto social de la organización. En tanto que se propone el modelo de “desarrollo participativo o modelo de desarrollo centrado en las personas”, la colaboración activa de los diferentes participantes, favorecerá la calidad en la evaluación. “Ya que se minimiza la distancia entre el evaluador y las personas beneficiarias, se reducen sesgos metodológicos, se enriquecen las perspectivas, cobra mayor legitimidad los actores sociales y se incrementan las posibilidades de mejora de utilización”. (CERNEA, m.m. (1995). “SOCIAL Integration and Population Displacement. The contribution of Social Science” En international Science Journal 143. (pp: 941-112) Paris).

Se incluye los siguientes actores para evaluar:

Tabla 6.

*Tabla 6 Grupos de interés - Evaluación*

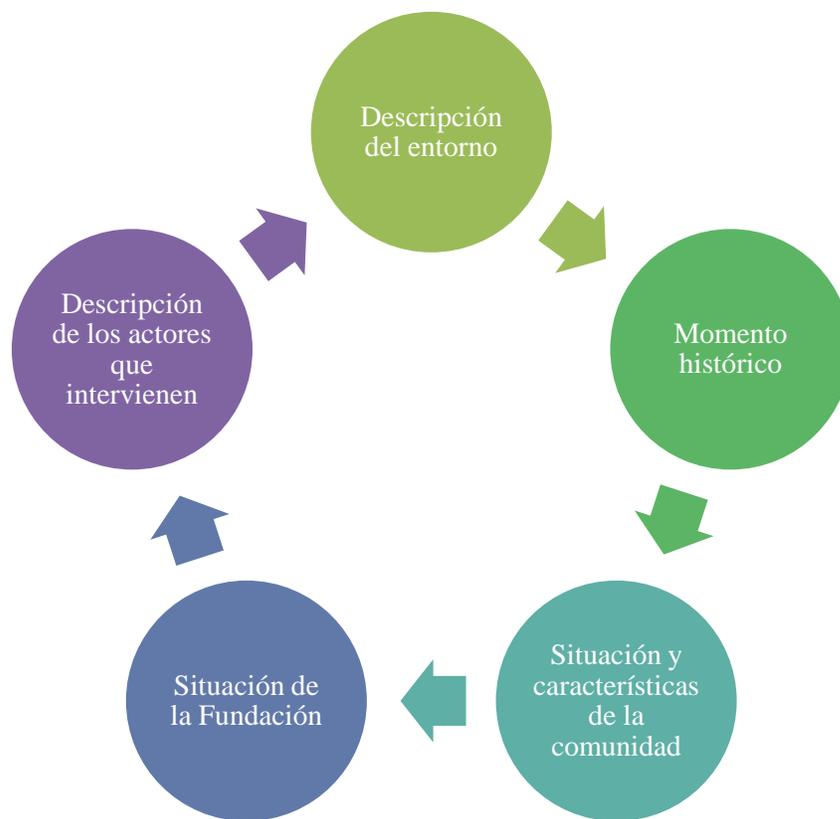
Entorno y contexto socio-cultural	Beneficiarios
Programas	Asociados
Procesos	Voluntarios y Profesionales
Gestión	Empleados y Proveedores

Figura 5



Ilustración 5 Equipos y Entidades

**Herramienta de evaluación del contexto** Figura 6



*Ilustración 6 Herramienta de evaluación del contexto*

## **Herramienta de evaluación de programas**

### **Diseño de Entrevista**

¿Cómo impactó el proyecto o programa a los beneficiarios?

¿Cuáles mejoramientos se produjeron como resultado directo del programa?

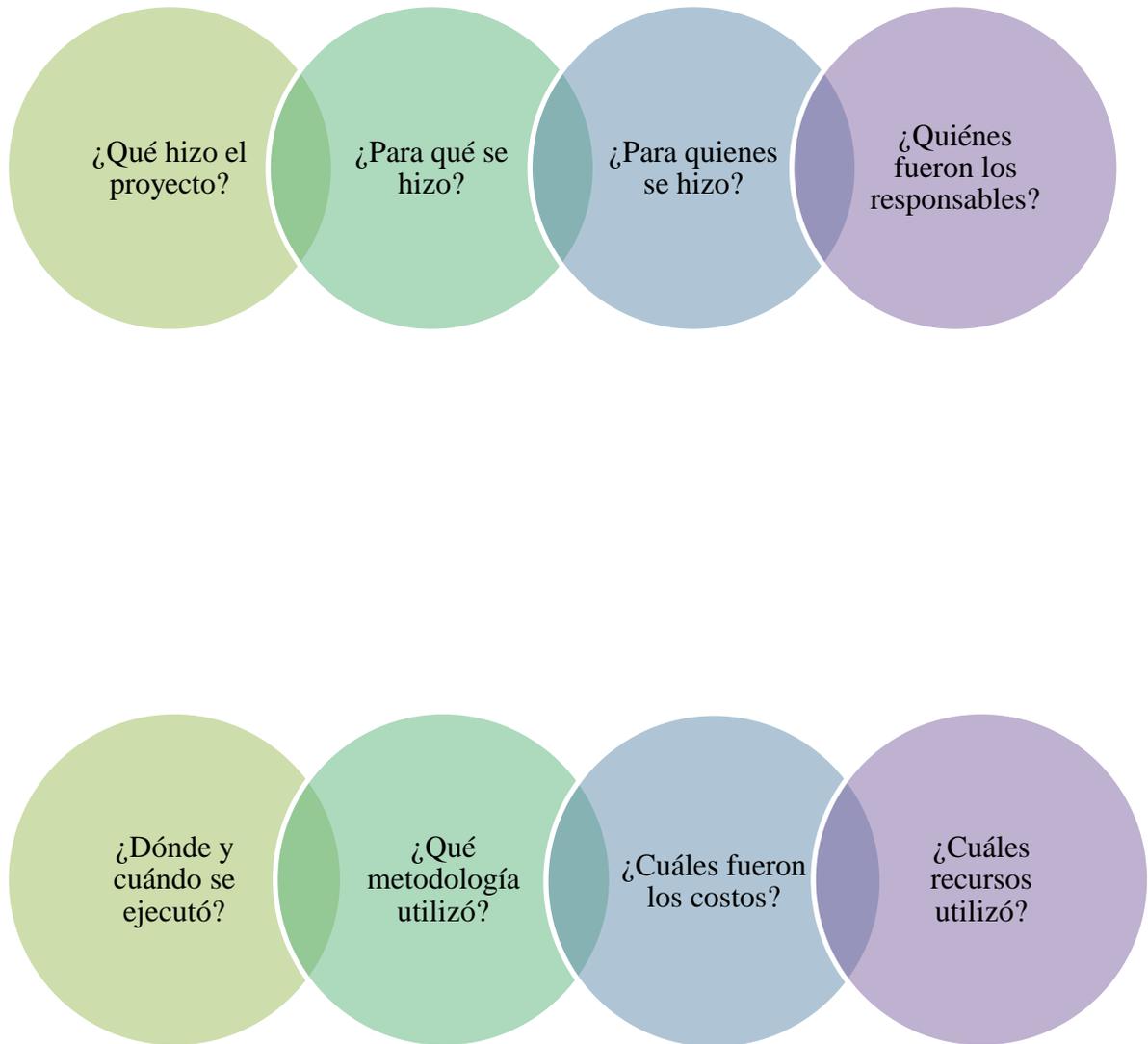
¿Se podría modificar el diseño del programa para mejorar sus efectos?

¿La intervención está produciendo los beneficios previstos?

¿Se están empleando los recursos económicos, físicos, humanos, en forma eficiente?

¿Puede haber otros factores o sucesos que estén correlacionados con los resultados, sin ser causados por el programa?

### **Evaluación lineal** Figura7



*Ilustración 7 Evaluación Lineal*

### **Herramienta de evaluación de beneficiarios-usuarios**

## ENCUESTA

### DATOS PERSONALES

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Lugar de nacimiento: \_\_\_\_\_

¿Cuántos años ha vivido en el barrio? \_\_\_\_\_

¿Hace cuántos años es usuaria de los servicios de la fundación? \_\_\_\_\_

¿Quiénes conforman su grupo familiar? \_\_\_\_\_

¿Cuál es su número de hijos? \_\_\_\_\_

¿Actualmente cuantas personas son dependientes de usted? \_\_\_\_\_

Casada: \_\_\_\_\_ Soltera: \_\_\_\_\_ Conviviente: \_\_\_\_\_

### SALUD

Actualmente cuenta con un servicio de salud: Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia visita al médico en al año? \_\_\_\_\_

¿Cuáles han sido sus principales afecciones de salud en el último  
año? \_\_\_\_\_

¿Sufre alguna enfermedad crónica? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

Grado de escolaridad: Primaria: \_\_\_\_\_ ¿hasta qué grado? \_\_\_\_\_

Bachillerato: \_\_\_\_\_ ¿hasta qué grado? \_\_\_\_\_

Estudios técnicos o universitarios: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿finalizó? \_\_\_\_\_

Otros estudios, saberes u oficios: \_\_\_\_\_

## SITUACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA

¿Actualmente su vivienda es? Propia: \_\_\_\_\_ Arrendada: \_\_\_\_\_ Familiar: \_\_\_\_\_

¿Quiénes trabajan en su hogar? \_\_\_\_\_

¿Es usted madre cabeza de familia? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

¿Actualmente trabaja? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

Por horas \_\_\_\_\_ por días \_\_\_\_\_ medio tiempo \_\_\_\_\_ tiempo completo \_\_\_\_\_

Labores del hogar \_\_\_\_\_

¿Si trabaja, su contrato es?

A término definido: \_\_\_\_\_ a término indefinido: \_\_\_\_\_ negocio propio \_\_\_\_\_

¿Tiene pensión actualmente? Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

## SERVICIOS DE LA FUNDACIÓN

¿Hace cuánto tiempo es usuaria de la fundación?

¿Cómo supo de la fundación?

¿Qué beneficios ha recibido de la fundación?

¿Cómo ha cambiado su vida durante este tiempo?

¿Cómo era su calidad de vida antes y como es ahora?

¿Cuál es su servicio preferido dentro de la fundación?

¿Qué sabe usted sobre el tema de derechos humanos?

¿Qué tema le ha interesado más sobre los cursos de formación humana que ofrece la fundación?

¿Cómo ha mejorado su vida y su economía en estos años de usuaria de la fundación?

¿En cuales programas ha participado?

¿De cuáles programas y proyectos de la Fundación ha sido beneficiaria?

**Herramienta de evaluación de la gestión: asociados, empleados, voluntarios, profesionales y proveedores**

Esta valoración busca medir principalmente la satisfacción, implicación, compromiso, orgullo, realización del trabajo, liderazgo y consecución de objetivos.

Chruden & Sherman, (La Administración del Personal, 1999) contemplaban los siguientes pasos en un proceso de evaluación del desempeño:

Figura 8



Ilustración 8 Evaluación de desempeño

**¿Qué se puede evaluar en la gestión?**

Tabla 7

Tabla 7 ¿Qué se puede evaluar?

Procesos de comunicación	Retribución	Estado de la fundación
Formación profesional y académica	Promoción	Seguridad
Condiciones de trabajo	Logro de objetivos	Trabajo en equipo
Estilo de dirección	Ambiente de trabajo	Reconocimientos
Valores	Rol social de la Fundación	Igualdad de oportunidades
Gestión del cambio	Organización , definición de funciones y responsabilidades	Relaciones de subordinación
Impacto medio ambiental	Calidad del servicio y atención de usuarios	Otros

### Modelo de entrevista

¿Cuál es su vínculo con la Fundación?

¿Cuántos años lleva trabajando con la Fundación?

¿Sabe lo que se espera de Ud. en el trabajo con la Fundación?

¿Tiene las herramientas necesarias para hacer bien su trabajo?

¿Tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?

¿En los últimos siete días ¿ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?

¿Su jefe inmediato está atento a desempeño?

¿Hay alguien en el trabajo que aliente su desarrollo?

¿En el desempeño de su labor, sus opiniones cuentan?

¿El propósito de la Fundación hace que usted sienta su trabajo como algo importante y con significado?

¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?

¿Cómo son sus relaciones con las personas que trabajan en la Fundación?

¿En el último periodo alguien en el trabajo ha hablado con Ud. acerca de sus logros y aportes a la institución?

¿En el último año, ha tenido oportunidades de aprender y crecer en su labor dentro de la Fundación?

### **Resultados Esperados y Seguimiento**

Es probable que no todos los actores que participan en la Fundación estén interesados en la evaluación, pues normalmente se prefiere darle paso a la ejecución de los programas. Esto puede reducir la participación y propiciar inasistencia a las convocatorias de reunión en las que se definen los criterios y acuerdos. También existe la posibilidad de que algunos agentes no tengan la disposición, ni el ánimo de realizar la evaluación con conciencia y compromiso, y no la consideren esencial para el mejoramiento presente y futuro de los proyectos. Por otra parte, la movilidad de los profesionales y voluntarios responsables de los programas, dificultaría un poco la continuidad en conexión en los procesos de mejora y transformación que se implementan después de una evaluación.

Pero a pesar de estas circunstancias sigue siendo muy positiva y valiosa para la Fundación, la posibilidad de tener instrumentos y herramientas para la realización de evaluaciones periódicas de su gestión y sus procesos. Para el cumplimiento del objetivo de la propuesta, se definen ciertos resultados esperados, como consecuencia de la ejecución de la misma, una vez sea implementada por las directivas de la Fundación Solidaridad y Compromiso.

- Conformación de un equipo evaluador.
- Diseñar nuevos modelos de evaluación justados a las necesidades cambiantes de la Fundación.
- Aumento de la capacidad de organización.
- Aumento de la capacidad de la Fundación para responder a las necesidades del contexto.
- Reforzar los programas existentes y formular nuevas dinámicas para prestar mejores servicios sociales.
- Conocimiento de la percepción de los colaboradores de la Fundación.

- Reconocimiento y estandarización de instrumentos para realizar la evaluación.
- Construcción de bases de datos con la información de las evaluaciones periódicas y los cambios efectuados.
- Análisis del modelo, la estructura y los temas de evaluación.
- Construcción de nuevas herramientas de medición, desde el impacto (efectos y resultados de los programas), la calidad de los procesos de formación, la sostenibilidad de los logros de la Fundación.

## **8. Conclusiones**

El diseño del proyecto de evaluación del impacto y la gestión, para la Fundación Solidaridad y Compromiso ha mostrado, que es realmente importante para cualquier organización de este tipo, tener implementados estos procesos valorativos y de diagnóstico, pues ellos son los que realmente identificaban si se están abordando de manera efectiva, los temas sociales que necesitan ser objeto de cambio y desarrollo.

La evaluación de gestión e impacto, proporcionará a la Fundación la información necesaria para identificar y entender las causas de sus logros, sus fallos, sus debilidades en el desempeño individual y grupal. Permitirá establecer la medida del cumplimiento de los planes, la eficiencia operativa, el análisis del costo-beneficio de las acciones y ayudara a mejorar la administración.

La implementación de esta valoración continua, dará a la institución una retroalimentación permanente, aportando al proceso de aprendizaje institucional, tanto en las etapas de diseño de programas y proyectos como en la ejecución de los mismos.

Mejorará el proceso de toma de decisión sobre la asignación de recursos, la definición de niveles de responsabilidades de los actores, garantizando una gestión más transparente, contribuyendo al aumento de la calidad en los servicios prestados.

El modelo, promueve la colaboración de todos los actores de la institución, ya que esta acción da la oportunidad de tomar mejores decisiones de desarrollo y asegura que los planes y programas planteados, sean consistentes con sus valores, necesidades y formas de vida. La experiencia ha demostrado, que es de esta manera, como los proyectos tienden a ser más positivos y participativos haciéndolos sostenibles en el tiempo.

La finalidad de la propuesta ha sido ofrecer a la Fundación Solidaridad y Compromiso, algunas herramientas básicas que puedan orientar decisiones pertinentes, respecto a temas de evaluación de impacto y gestión, en sus programas y proyectos. De este modo, se ofrece una ayuda a los integrantes de la organización para que, a partir de este planteamiento tomen decisiones pertinentes, que se ajusten a sus necesidades y puedan aplicarla de forma idónea, adaptándola al propio entorno de trabajo cotidiano.

Estas herramientas de evaluación que se proponen, se pueden usar como piso para generar nuevas ideas, responder a nuevas problemáticas y abrir oportunidades de acción, dirigiendo los temas en función de las necesidades de los usuarios y la comunidad en general. Igualmente se indicará a los colaboradores de la Fundación que este modelo no es una versión definitiva, sino el punto de partida que invita a construir e implementar

formas más estructuradas de evaluación, que podrán evolucionar y ajustarse a las distintas necesidades y cambios en la organización.

Por consiguiente un primer paso que se podría dar en la Fundación, sería la difusión y socialización adecuada de la propuesta de evaluación, en los equipos de trabajo. En segundo lugar se deberían aclarar y decidir las líneas de jerarquía, y finalmente verificar la comprensión de todos los lineamientos y aspectos de la evaluación.

Los proyectos de desarrollo tienen tanto efectos beneficiosos como perjudiciales en las comunidades. Aunque cuenten con diseños y estudios muy estructurados, en el ámbito de lo social es difícil hacer diagnósticos exactos. Por tanto es necesario tener una buena gestión, que garantice que los beneficios de los proyectos sean mayores que los imprevistos y los impactos negativos. Esta buena gestión tiene presente que la evaluación de impacto, no será un producto sino un proceso continuo que contribuirá a garantizar el logro de los beneficios y la minimización de consecuencias no deseadas.

## **Bibliografía**

Desde Abajo, dirección Web: <https://www.desdeabajo.info/ediciones/item/8802-medell%C3%ADn-resistencias-desde-la-periferia.html> consultado el 13 de agosto de 2016.

Banco Mundial, desarrollo Social, Dirección Web:

<http://www.bancomundial.org/es/topic/socialdevelopment/overview>

Consultado el 15 de agosto de 2016.

Licha Isabel, 2000, La construcción de escenarios: herramienta de la gerencia social. Medio digital,PDF.

Sen, Amartya, Desarrollo y Libertad, Editorial Planeta, México, 2000.

Midgley, James. Social Development: The Developmental Perspective in Social Welfare, Londres, Sage, 1995

AceProject. Página Web: <http://aceproject.org/main/espanol/ve/veb02b.htm> Consultada el 20 de agosto de 2016

Vera-Hernández, Marcos. Guía práctica para la evaluación de impacto. *Desarrollo y Sociedad*, (66), 219-220. Consultado el 20 de septiembre de 2016, Página web:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35842010000200007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35842010000200007&lng=en&tlng=es).

Bernal, Raquel y Peña, Ximena. Guía práctica para la evaluación de impacto CEDE, Facultad de Economía, Universidad de los Andes. Bogotá: Ediciones Uniandes., p336

Valdés, Marcos, Reflexiones para Corece Metropolitano, 1999

Roman, Marcela. Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales. Página Web:

<http://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf> Consultada el 20 de Agosto de 2016

Guia centros de excelencia. 2016, Página web:

[http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/Guia\\_cex\\_personas\\_def.pdf](http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/Guia_cex_personas_def.pdf)

Consultada el 28 de agosto de 2016