

10  
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN  
DE ACCIONES SOCIO-COMUNITARIAS EN  
INSTITUCIONES PUBLICAS

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL  
P R E S E N T A :  
MARCELA EDITH GALINDO HERRERA



A S E S O R  
MTRA: SILVIA GALEANA DE LA O.

CIUDAD UNIVERSITARIA, 1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

249000



Universidad Nacional  
Autónoma de México



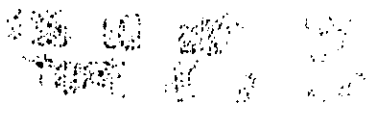
## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS.



A UN SER QUE ME DIO LA OPORTUNIDAD DE VIVIR Y DISCERNIR LOGRANDO ASI LLEGAR A ESTE MOMENTO.

A UN AMIGO, PORQUE CON SU PACIENCIA Y DEDICACIÓN SE REALIZO LA IMPRESIÓN DE ESTE TRABAJO.

SINCERAMENTE GRACIAS

FELIPE DE JESÚS MARTÍNEZ.

CON CARIÑO A QUIEN ME DEDICO SU TIEMPO Y SUEÑO.

GRACIAS.

MA. YOLANDA PÉREZ.

A LA ASESORA DE ESTE TRABAJO POR SU TOLERANCIA Y APOYO.

GRACIAS.

MAESTRA: SILVIA GALEANA DE LA O.

AL DEPARTAMENTO DE TESIS POR SU APOYO. GRACIAS.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE COLABORARON DESINTERESADAMENTE EN LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

AGRADECIMIENTOS.

A MIS HERMANAS, PORQUE CON SU EJEMPLO Y APOYO HE  
LOGRADO ESTA META.

MI ADMIRACIÓN Y RESPETO.

DRA. MARTHA Y LIC. LUZ MARÍA GALINDO HERRERA.

A MIS HERMANOS POR SUS CONSEJOS Y SU COMPAÑÍA.

MIL GRACIAS.

ING. GONZALO Y QFB. LUIS ROMAN GALINDO HERRERA.

A MIS PADRES PORQUE CON SU EJEMPLO Y DEDICACIÓN  
ME INCULCARON EL VALOR DEL ESTUDIO.

ETERNAMENTE GRACIAS.

## INTRODUCCIÓN

### **CAPITULO I**

I	PRECISIONES CONCEPTUALES DE LA PROGRAMACIÓN	5
1.1.	GENERALIDADES	5
1.1.1.	CONCEPTO	7
1.1.2.	OBJETIVO	10
1.1.3.	PRINCIPIOS Y CRITERIOS DE LA PROGRAMACIÓN	12
1.2.	PROCESO DE PROGRAMACIÓN	20
1.2.1.	ETAPAS DE LA PROGRAMACIÓN	22
1.2.2.	COMPONENTES DE UN PROGRAMA	26

### **CAPITULO II**

II	LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN COMO ELEMENTOS DE RETROALIMENTACIÓN Y REDEFINICIÓN	33
2.1.	PROCESO DE SEGUIMIENTO	33
2.1.1.	DEFINICIÓN	34
2.1.2.	OBJETIVOS Y UTILIDAD	37
2.1.3.	OPERACIONES Y TIPOS DE SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS	38
2.2.	PROCESO DE EVALUACIÓN	41
2.2.1.	DEFINICIÓN	50
2.2.2.	OBJETIVO Y UTILIDAD	58
2.2.3.	OPERACIONES Y TIPOS DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	63

### **CAPITULO III**

III. LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE ACCIÓN SOCIO-COMUNITARIA	72
3.1. PROGRAMAS DE ACCIÓN SOCIO-COMUNITARIA	72
3.1.1. DEFINICIÓN	72
3.1.2. PROCESO METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN COMUNITARIA	76
3.1.3. EL TRABAJO SOCIAL EN LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN-SOCIO-COMUNITARIA	82

### **CAPITULO IV**

IV. LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN PROGRAMAS DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS (TRABAJO DE CAMPO)	85
4.1. ESTRATEGIAS PARA EL TRABAJO DE CAMPO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACION	85
4.2. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LAS ACCIONES SOCIO-COMUNITARIAS CON LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	90
4.3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.	94

**CAPITULO V**

**PROPUESTA: VARIABLES, INDICADORES Y DISEÑO DE 99  
INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL IMPACTO  
DE PROGRAMAS SOCIO COMUNITARIOS**

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO I</b>	
<b>INSTRUMENTO APLICADO</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO II</b>	
<b>CUADROS Y GRAFICAS.</b>	<b>142</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>174</b>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los programas de Acciones Socio-Comunitarias representan instrumentos fundamentales en las estrategias de desarrollo. Su relevancia radica en la atención de necesidades básicas de la población en una perspectiva global e integral, teniendo como eje la cooperación organizada y comprometida de un grupo, una comunidad o bien un sector.

Sin embargo la función social de dichos programas "se ha visto limitado" por algunos factores que la han convertido en un instrumento político, ideológico y demagógico, restándole importancia a su trascendencia e incidencia en la atención de la desigualdad social de los sectores populares<sup>1</sup>. Dicha situación es más latente sobre todo en instituciones públicas, las cuales han reducido la esencia de los programas de Acciones Socio-Comunitarias en actividades aisladas con poca trascendencia en la atención de las necesidades básicas de la población y en el cumplimiento de metas cuantitativas que diluyen la tan agotada participación y organización social en los proyectos sociales.

Considerando que los espacios de retroalimentación son fundamentales para redefinir estrategias y acciones, el objetivo primordial de este trabajo es describir y valorar la idoneidad y efectividad de los procesos de seguimiento y evaluación de los programas de Acciones Socio-Comunitarias que implementan las Instituciones de carácter Público en el D.F., con el fin de proponer indicadores e instrumental que den pauta a valoraciones cualitativas y cuantitativas para contribuir por una parte al rescate y redimensión de

---

<sup>1</sup> Galeana de la O, Silvia. *Modelos de Promoción Social en el Distrito Federal*. Ed. ENTS-UNAM, México, 1996, p. 9.



la práctica cotidiana del trabajador social en dichos programas y por otra el enfatizar la necesidad de dar respuestas acordes con la demanda y requerimientos de la población.

Esta investigación se divide en Cinco Capítulos; El Primero se refiere, al Marco Conceptual sobre el proceso de programación que permite analizar diversos conceptos y enfoques en cuanto a este proceso, objetivos que persigue, principios que la rigen y el proceso metodológico en que se sustenta, así como sus componentes esenciales que dan razón a su finalidad, además de las etapas que conforman la programación.

Procesos de seguimiento y evaluación de retroalimentación y redefinición, título del Segundo Capítulo y la evaluación de acciones, son datos centrales en ambos, tales como su utilidad, operaciones y tipos de seguimiento o evaluación. El conjunto de medidas correctivas es aplicable en ésta fase donde se reorienta o reprograman las acciones dentro de los límites permitidos para así llegar a la situación deseada.

En el desarrollo del Tercer Capítulo se define el desarrollo de la comunidad como un proceso, en el que participa la población de forma dinámica y activa para obtener de manera efectiva los recursos sociales y las acciones específicas que a ellos involucra.

Los elementos esenciales de los programas socio-comunitarios buscan responder a las necesidades sociales básicas, problemas de infraestructura y servicios públicos, educación, vivienda, etc. Así también, se visualiza la problemática social desde una perspectiva global e integral, siendo la condición necesaria en estos programas la participación, cooperación y compromiso de un grupo, una comunidad, un sector o la sociedad misma.

Para este capítulo fue necesario analizar Procesos Metodológicos de Intervención Socio comunitaria, que permitieran caracterizar la realidad, mediante métodos y técnicas que conduzcan a cambios a través de aproximaciones sucesivas.

Así es como el Trabajo Social, es una de las profesiones que centraliza su quehacer en el área de la promoción comunitaria y por el contacto tan directo que establece con la población puede captar con objetividad la aceptación el rechazo, o bien la incidencia que esta produciendo un determinado programa en diversos sectores de la población.

Todo programa económico político o social para poder ser evaluado, debe efectuar diversos análisis de tipo comparativo con otros modelos o estudios realizados sobre el mismo fenómeno, la evaluación y el seguimiento centran su importancia al analizar la coherencia interna de cada uno de los programas aplicados, determinando la relación entre lo cumplido y lo que se previó realizar. De no llevarse a acabo la evaluación y el seguimiento, se corre el riesgo de que el organismo ejecutor o depositario del programa corte el proceso evitando introducir medidas de corrección. Cotejando los objetivos y las metas propuestos con los resultados obtenidos al final del proceso, continuando con la verificación de los objetivos y lo que permite medir los efectos generados en otros programas, siendo su aplicación a diferentes niveles, siendo estos en unidades de planeación, entidades coordinadoras en la ejecución y en los informes de resultados producto de las diferentes fases de operacionalización de los programas, finalmente a nivel de la participación de la comunidad en los resultados.

En relación al Trabajo de Campo que hace referencia el Cuarto Capítulo, efectuado en el transcurso de la presente investigación, fueron considerados elementos que inciden en la comprobación de la hipótesis, la congruencia de estos elementos determina los indicadores de seguimiento y evaluación, así como los procesos e instrumentos utilizados para el seguimiento y evaluación del proceso anterior realizados en una muestra de 40 Instituciones Públicas que promueven la asistencia social.

Este Trabajo llega a su término con el Quinto y último Capítulo formulando una Propuesta de Instrumentos que permitan apoyar técnica y operativamente el trabajo de evaluación y seguimiento de las instituciones que realizan Acciones Socio-Comunitarias.

## CAPITULO I

### 1. PRECISIONES CONCEPTUALES DE LA PROGRAMACIÓN

#### 1.1. GENERALIDADES

##### 1.1.1. CONCEPTO

##### 1.1.2. OBJETIVO

##### 1.1.3. PRINCIPIOS Y CRITERIOS DE LA PROGRAMACIÓN

#### 1.2. PROCESO DE PROGRAMACIÓN

##### 1.2.1. ETAPAS DE PROGRAMACIÓN

##### 1.2.2. COMPONENTES DE UN PROGRAMA.

# FALTAN PAGINAS

De la: 1

A la: 4

## CAPITULO I

### 1 PRECISIONES CONCEPTUALES.

#### 1.1. GENERALIDADES.

En todas las épocas, en todos los agremiados humanos, el hombre ha procurado con los conocimientos de la época, prever el desarrollo futuro de su comunidad y decidirse por determinados cursos de acción.

Esa línea de pensamiento a lo largo de la historia va a estar condicionada por el tipo y el lugar donde se presenta el problema, lo que refleja determinado acuerdo entre los hombres racionales acerca de los fines, objetivos y metas de la sociedad, así como, de los medios que expresan la vida social, su organización, su estructura y su actitud política en donde a su vez predomina la justicia.

Justificando así dicha serie de actividades en el proceso llamado programación.

Se considera entonces, que la programación es la selección cuidadosa de fines y medios para lograr una meta, señalando lo que se debe hacer o no en el futuro.

El objetivo central de la programación, busca alcanzar racional y previsoramente, el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en una comunidad, de sus organizaciones y de las familias para lograr el cumplimiento de las metas finales.

"A partir de los últimos 25 años la idea de la programación es concebida, como un método que utiliza la racionalidad para enfrentar situaciones

problemáticas sin recursos, imponiéndose progresivamente, hasta el punto de que hoy día, nadie niega la conveniencia de su utilización. Esta aceptación universal a tenido una expresión práctica en los sistemas de gobierno de la mayoría de los países los que han institucionalizado algún mecanismo para orientar y dirigir el proceso de desarrollo, mediante la formulación de planes nacionales"<sup>1</sup>.

"Por tanto la programación es un ordenamiento de políticas e instrumentos de acción, por medio de los cuales, el hombre puede llegar a obtener el dominio de los acontecimientos socioeconómicos del momento histórico actual".<sup>2</sup>.

La coherencia del uso de recursos, la reordenación de objetivos, la movilización de acciones, evitará la duplicidad de esfuerzos, así como el desorden y la anarquía, impedirán la desviación de actividades futuras en todo proceso de programación. Este proceso implica reducir el número de alternativas que se presentan, debiendo ser compatibles con los recursos disponibles.

#### **NATURALEZA DE LA PROGRAMACIÓN.**

Una política de desarrollo para tener éxito, debe satisfacer una serie de condiciones, cualquier acción requiere una preparación previa para su realización, sin duda la preparación es un requisito de numerosas decisiones prácticas para garantizar su consecuencia lógica y para evitar el desperdicio y la desorganización.

La naturaleza de la programación es mostrar la forma más deseable y más viable en que se

---

<sup>1</sup> Espinoza Vergara, Mario. Programación. Edt. Hvmantas, Buenos Aires ,1986, p. 15.

<sup>2</sup> idem.

desarrollarán las acciones y sus componentes, así como su destino y uso.

La programación no es una alternativa del sentido común; no puede sustituir al sentido común sobre todo por la magnitud de los fenómenos en juego, cuando se programa debe utilizarse toda la información disponible y todos los métodos de que se disponga.

Uno de los elementos típicos que la programación puede añadir a la información se le llama congruencia, es decir las actividades tienen que estar relacionadas la una con la otra, puesto que la una asegura la realización de la otra.

La programación trata de establecer una serie de procedimientos que satisfagan estas condiciones.

Aparte del elemento de congruencia la programación trata de dar orientación real, ayudando a identificar los elementos de información de que se carece, dando indicaciones respecto a donde buscar los elementos. Más específicamente, lleva a investigar la competencia, que se necesita y quienes son las personas de iniciativa.

### 1.1.1. CONCEPTO

"Programar: que etimológicamente significa la acción de escribir por adelantado; en su sentido más simple, consiste en decir anticipadamente lo que hay que hacer. Se trata de prever un futuro deseable y señalar los medios para alcanzarlo"<sup>3</sup>.

Dicho concepto, puntualiza como elementos principales la planeación de acciones tendientes a dar solución a las diferentes problemáticas de la realidad en el

---

<sup>3</sup> Ander-Egg, Ezequiel, Metodología de Trabajo Social. Ed. El Ateneo. México, 1990, p. 116



contexto en que se manifiestan, implementando medios de acción útiles para prever el futuro.

Esta tarea de programación se apoya en los resultados de diagnóstico y tiene como referencia la situación definida como meta.

De un modo elemental, y como primera aproximación, puede decirse que programar es la "actuación consistente en utilizar un conjunto de procedimientos y técnicas mediante las cuales se introduce mayor realización y organización en un conjunto de acciones y actividades, previas de antemano, con las que pretenden alcanzar determinadas metas y objetivos, por medio de la utilización de instrumentos preferibles"<sup>4</sup>.

Desde esta perspectiva, se concibe a la programación como un procedimiento de acciones para controlar y dar seguimiento a las actividades propuestas en la organización, apoyándose en la utilización de instrumentos acordes a las necesidades que requiere el proceso.

Se trata de instrumentos útiles para la toma de decisiones aplicable a todos los campos y dominios del quehacer humano, desde la práctica de la vida cotidiana, hasta las practicas sociales, puesto que en toda actividad se confronta el problema de que los medios y los recursos son escasos y los objetivos a alcanzar múltiples y diversos. Lo que configura y da cuerpo a la tarea de programación es la respuesta a estas interrogantes, a través de una serie de componentes básicos.

La anterior concepción precisa a la programación como un instrumento de análisis situacional en la

---

<sup>4</sup> Idem. Ander-Egg, Ezequiel .1990, p. 116

distribución de los recursos disponibles para su utilización con respecto a los medios existentes, con la finalidad de estructurar el esquema de acción ante tal efecto.

Para alcanzar los fines u objetivos es necesario recurrir, según el Autor Mario Vergara, a un conjunto de acciones que suponen el empleo de determinados medios.

Estos medios comprenden dos factores básicos:<sup>5</sup>

1. Uso de recursos económicos.
2. Forma en que los recursos económicos son empleados.

El éxito de la gestión de una institución o grupo depende de la forma en que manejen estos factores, así como la relación que existe entre los medios y los fines.

Pero por muy adecuados y necesarios que sean los fines que persiga una institución, si las medidas que se aplican para obtener esos fines no son adecuadas, si el uso de los escasos recursos no es convenientemente programado y la administración de la acción no es racional, el grado de cumplimiento de los fines u objetivos será insuficiente para lograr el alcance de las metas.

Por otro lado, casi todas las organizaciones de acción social o promoción social, que son las que nos interesan para efectos de este estudio, funcionan con un presupuesto muy escaso. Por tanto, la utilización racional de ese presupuesto es crucial, la mayor o menor racionalidad determinará en forma directa el mayor o menor grado de acción de la gestión de la organización.

---

<sup>5</sup> Espinoza Vergara, Mario. Programación. Ed. Humanistas, 1987, p. 35

La programación de actividades es la herramienta o instrumento técnico que permite racionalizar la acción buscando el máximo cumplimiento de los objetivos que persigue toda organización.

En términos prácticos, se puede definir "la programación como el proceso racional que se inicia con el diagnóstico de una situación determinada y se continua con la formulación, ejecución y evaluación de un plan de acción destinado a modificar positivamente una situación"<sup>6</sup>.

La utilidad que se puede obtener de la programación como técnica, en instituciones, asociaciones y grupos sociales que giran en torno a acciones sicio comunitarias, es el cumplimiento de fines u objetivos establecidos.

Lo anterior carecerá de efecto alguno, si no se considera la actitud de la gente o población a la que se pretende beneficiar con las medidas que adopta la institución o el gobierno, además del grado de espíritu, del deseo de cooperar y de la calidad de la administración.

Es conveniente que las condiciones favorezcan en la toma de medidas más complejas que promuevan el desarrollo social en la operacionalización de los programas.

### 1.1.2. OBJETIVO.

La programación tiene como objetivo el "desarrollo". Entendiendo a este como: "la consecución de mejoras constantes del bienestar individual y la consecución de ventajas para todos. Si persisten los privilegios inmerecidos, las

---

<sup>6</sup> Idem. Espinoza Vergara, Mario, 1987, p.36

diferencias externas de riqueza y las injusticias sociales, el desarrollo no lograra su propósito esencial.

Se requiere, una estrategia global del desarrollo basada en una acción conjunta y concentrada de los países desarrollados en todas las esferas de la vida económica y social: en la industria y la agricultura, en el comercio y las finanzas, en el empleo y la educación, en la salud y en la vivienda, en la ciencia y en la tecnología". Asamblea General de las Naciones Unidas 1970.

Este objetivo puede lograrse en distintas formas, según la política por la cual se opte entre las alternativas viables. Al optar por una política se estará adoptando una estrategia de desarrollo que define una determinada orientación en el uso de los recursos.

Dada la importancia que representa el desarrollo, la programación de acciones socio comunitarias enuncia los siguientes objetivos:<sup>7</sup>

**Promover** el desarrollo social, respondiendo a las necesidades básicas de la población.

**Incidir** en problemas de infraestructura y servicios públicos, educación, vivienda, salud,, capacitación y asesoría, acciones culturales y recreativos,, mejoramiento ambiental, orientación juvenil, fomento económico, organización comunitaria y alimentación.

**Visualizar** la problemática social desde una perspectiva global e integral, vinculando las dimensiones y relaciones de los programas

---

<sup>7</sup> Galeana de la O, Silvia. Modelos de Promoción Social en el Distrito Federal. ENTS-UNAM, 1996. p.67

particulares. En este sentido tiende el desarrollo social, a la resolución de los problemas aislados.

La estrategia de desarrollo adoptada, se pondrá en práctica mediante una serie de instrumentos que operan a diferentes niveles, dimensiones, escalas y horizontes de tiempo. La aplicación de estos instrumentos a grupos de actividades homogéneas o interrelaciones conduce a la preparación de la programación que abarca un conjunto de tareas ligadas espacial y sectorialmente. Por estas razones, la programación de las actividades a escala nacional cobra sentido dentro de la estrategia del desarrollo.

La programación, desde el punto de vista técnico, puede así cumplir las siguientes funciones en el proceso de desarrollo: <sup>8</sup>

#### **Cualificar las metas de desarrollo.**

Hacer compatibles entre sí y con los recursos disponibles las medidas de política que se pondrían en marcha y las metas, pautándolas en el tiempo.

#### **Ayudar a optimar el uso de los recursos.**

Poniendo de manifiesto la estrecha vinculación de los planes con los problemas de asignación de recursos, que se materializan a través del tipo de investigaciones que se llevan a cabo.

### **1.1.3. PRINCIPIOS Y CRITERIOS DE LA PROGRAMACIÓN.**

El Autor *Ezequiel Ander-Egg*, es sin duda uno de los escritores que aborda a la Programación con tal precisión que para el fin de este estudio, resulta de gran utilidad, por tanto el siguiente tema, será

---

<sup>8</sup> Ander-Egg, Ezequiel. Metodología de Trabajo Social. Ed. El Ateneo, México, 1990, pp. 117-123

analizado mediante diez parámetros que dicho autor marca<sup>9</sup>.

***\*Definir y enunciar claramente los objetivos y las metas***

Se pueden definir los objetivos de un programa como los propósitos y límites que se desean alcanzar, dentro de un período determinado, a través de acciones organizadas en proyectos.

Estableciendo de una manera precisa, cuanto se quiere alcanzar de esos objetivos; esta traducción cuantitativa de los objetivos es lo que se llama meta.

Comparando una cosa con otra los objetivos son expresión cualitativa de cierto propósito, y las metas son su traducción cuantitativa. Por tanto es preciso determinar y especificar tres cuestión principales:

Donde	(en que lugar)
Cuándo	(en que plazo)
Cuanto	(en que proporción)

Para la ejecución de los objetivos y la obtención de las metas se requiere en la práctica establecer tres agentes de intervención:

-La gente, Los objetivos de los técnicos y Los organismos patrocinadores.

-La gente expresa los problemas y las necesidades consideradas por ella como las más importantes, la satisfacción de esos problemas y necesidades suele ser para ella, el objetivo del

---

<sup>9</sup> Idem Ander-Egg, Ezequiel, 1990, p. 118.

programa; no ocurre lo mismo cuando se trabaja con gente que visualiza los problemas no en sus efectos sino en sus causa.

-Los objetivos propuestos por los técnicos como consecuencia de los problemas y necesidades descubiertos por el estudio, investigación y diagnóstico realizados sobre la situación-problema.

-Los fines perseguidos por los agentes que tienen poder de decisión dentro del organismo patrocinador del programa, ya sea que se trate de agentes decisionales de la administración pública o de instituciones no gubernamentales.

***\*Proponer objetivos y metas realistas.***

No tiene sentido establecer objetivos óptimos, cuyo cumplimiento sea completamente improbable. De ahí que el saber proponer objetivos y metas realistas constituya un aspecto fundamental y decisivo en esta etapa del proceso.

Todo programa debe ser viable y operativo en cuanto a que los objetivos y metas sean alcanzados, y también en cuanto a que los medios e instrumentos sean adecuados. Esto quiere decir que el programa debe ser realizable y operable dentro de un marco social, político, institucional y humano para el que fue concebido y elaborado.

***\*Establecer una jerarquización de objetivos***

No todas las metas y objetivos establecidos tienen igual importancia al comparar unos con otros, por lo que es necesario establecer un orden de prioridades. Estas preferencias se expresan jerarquizando objetivos mediante una diferente

asignación de recursos a sectores y áreas comprendidas en un programa.

En esta tarea lo político-ideológico y lo técnico están íntimamente entrelazados. Lo ideológico constituye el marco referencial del que nace el modelo de sociedad deseado y los criterios o pautas para establecer las prioridades.

***\*Hacer elecciones compatibles complementarias entre los objetivos.***

Como los recursos siempre son escasos y limitados, los objetivos son múltiples y variados los instrumentos que pueden utilizarse, la tarea de programar actividades confronta el siguiente problema ¿Como conocer entre diferentes objetivos haciendo una elección compatible y complementaria?. En otras palabras la compatibilidad y la complementariedad consiste en la elección de un objetivo que no se transforme en traba o dificultad para la obtención de otro u otros.

Entre los diferentes objetivos existen dos tipos de relaciones: de competitividad y complementariedad. Los objetivos son complementarios entre sí cuando al escoger uno implica sacrificar el otro. El carácter complementario de los objetivos viene dado cuando el alcanzar el objetivo uno exige que otro haya sido alcanzado en alguna medida; dicho en otras palabras, hay objetivos cuyo logro condiciona la obtención de otros.

Este carácter de competitividad o complementariedad que presentan los objetivos se resuelve con arreglo a la jerarquización, definiendo un orden de prioridades establecidos.



**\*Articular coherentemente los diferentes aspectos.**

Cuando se habla de viabilidad y factibilidad de un proyecto, se hace referencia únicamente a las cuestiones financieras. Sin embargo, lo que cuenta fundamentalmente es la viabilidad socio-cultural: ciertos proyectos, que buscan expresamente cambiar la estructura de participación y decisión, implican de hecho, o en forma potencial, un choque de intereses de grupos, e implican también cambios mentales, actitudinales y de conductas de complementariedad.

El carácter complementario de los objetivos viene dado cuando el alcanzar un objetivo exige que otro haya sido alcanzado en alguna medida; dicho en otras palabras, hay objetivos cuyo logro condicionan la obtención de otros. Este carácter de competitividad o complementariedad que presentan los objetivos se resuelve con arreglo a la jerarquización de fines u orden de prioridades establecidos.

A veces se programan acciones que no se apoyan en un diagnóstico de situación o se promulgan leyes que establecen líneas de acción que no son resultado de una planificación.

Sin embargo las pautas de coherencia adquieren todo su relieve e importancia en la fase de programación, contemplando tres aspectos esenciales:

Coherencia entre metas propuestas y recursos disponibles: con frecuencia el plan debe prever los insumos que va exigiendo el desarrollo del programa; esta previsión se hace mediante la disponibilidad interna de los insumos o bien por la previsión de los mismos desde el exterior.

Coherencia en lo que afecta a requerimientos de fuerza de trabajo: para alcanzar las metas

propuestas, el programa requiere, en las diferentes fases, determinadas cantidades y cualificaciones de mano de obra; esta coherencia consiste en asegurar la fuerza de trabajo que existe en cada una de las metas propuestas. Esto puede llevar a la necesidad de organizar programas de formación, o bien, en países de rápido crecimiento demográfico, utilizar técnicas que requieran mayor utilización de mano de obra por unidad de capital.

Coherencia financiera, que consiste en prever y disponer en tiempo oportuno del flujo monetario indispensable para la ejecución de las distintas etapas de cada proyecto o actividad. Cuanto más precisas son las previsiones, menores son los riesgos de embotellamiento o estrangulamiento que, por falta de disponibilidades financieras en tiempo oportuno, retrasan la marcha del proyecto. Frecuentemente, estas imprevisiones tienen también efectos en cadena sobre el conjunto del programa, especialmente cuando se trata de una constelación de proyectos interrelacionados.

#### ***\*Determinar los recursos disponibles***

Todo programa tiene un costo. Necesita de medios e instrumentos que faciliten y hagan posible alcanzar determinados objetivos. Esos instrumentos y medios requieren de recursos humanos, financieros, materiales y técnicos.

Cuando no se tienen dichos recursos pero hay disponibilidades financieras suficientes, se debe prever cuanto tiempo se dispondrá de los recursos necesarios para llevar a cabo el programa. Por eso, tanto en lo referente a los recursos humanos como a los recursos financieros y técnicos, hay que especificar claramente los que están disponibles y

los que hay que adquirir, con indicación de plazos de esta disponibilidad diferida.

***\*Asignar recursos en cantidad y tiempo oportuno a cada aspecto del programa***

No basta con determinar los recursos disponibles, como establece la pauta anterior, hay que evaluar cada una de las actividades constituyentes del programa o proyecto, y asignarlos en tiempo oportuno. El problema de asignación de recursos esta estrechamente vinculado a las disponibilidades financieras o flujos de caja, de modo que se puedan disponer de los recursos de manera continua, según las necesidades de cada momento, a todo lo largo del tiempo que requiere la realización del programa.

***\*Determinar los instrumentos y los medios adecuados a los fines.***

Con alguna frecuencia, los llamados "programas" no son otra cosa que una declaración de fines y propósitos, pues no existe ninguna indicación de los medios para alcanzarlos. Lo importante en las tareas de programación no es establecer fines sino encontrar y determinar los medios y los instrumentos necesarios que sirven para alcanzar esos fines, expresados en objetivos y metas.

***\* Establecer el tiempo y ritmo del programa.***

Se trata de precisar el tiempo requerido para realizar cada actividad y el tiempo total de ejecución de cada proyecto que forma parte del programa. Según la indole del proyecto, se indicaran fechas exactas o probables, pero aún en el primer caso conviene dejar un tiempo flotante, y tener en cuenta que el tiempo a emplear para la ejecución

total de un programa y de su diferentes etapas depende de las metas que se han propuesto y de los recursos disponibles.

Esto es precisamente lo que condiciona el ritmo y la velocidad de ejecución, el tiempo y ritmo se establecen teniendo en cuenta, también, las características de la gente que participará en el programa: su capacidad de innovación, el deseo o la resistencia a cambiar, su nivel de conciencia y su nivel de organización.

Todos ellos son factores condicionantes del ritmo de ejecución. Además, en el tiempo de realización, incide de una manera fundamental el respaldo político que dicho programa tiene. Otro factor que condiciona el ritmo de ejecución es la posible resistencia por parte de los grupos o sectores cuyos intereses y privilegios se ven afectados por la realización del programa, y toda una serie de circunstancias coyunturales ajenas a las posibilidades de previsión por parte del planificador. De ahí que, se plantee el problema de la estrategia y táctica de acción.

Desde un punto de vista técnico operativo, el establecer el tiempo y el ritmo del programa se expresa en la calendarización de actividades. Esto supone:

Indicar el tiempo de realización de cada actividad a través de una secuencia operativa, que expresa las diferentes tareas y actividades que avanzan mediante una serie de pasos sucesivos, en esta tarea de estimar la duración de cada actividad, es oportuno hacer un computo de tiempo de lo más pronto posible y lo más tarde permisible desde el punto de vista técnico-operativo, el establecer el tiempo y ritmo del programa se expresa en la llamada

calendarización de actividades: comenzar y terminar cada actividad.

Distribuir y articular las actividades compatibilizando los diferentes aspectos; esto puede expresarse en un cronograma que permite visualizar el conjunto de las tareas a ejecutar y de las previsiones a efectuar.

Asegurar una ejecución, estableciendo una trayectoria que indique los tiempos; esto debe hacerse en consonancia con la capacidad operativa, o sea, conforme a la disponibilidad de recursos humanos, financieros, técnicos y materiales, y contando con las resistencias y dificultades que puede encontrar el programa, tanto de grupos como de sectores cuyos intereses pueden ser afectados por la realización del mismo.

Indicar holgueras de tiempo y camino crítico, dejando cuales son las actividades flexibles, debido a que una demora en cualquiera de ellas retrasa al conjunto del programa.

Como resultado de todo esto la duración total del programa ha de quedar establecida mediante la suma total de las duraciones de las actividades pero, como la mayoría de las actividades tiene una holgura, el tiempo total no puede ser simplemente la suma total de las duraciones de tiempos, el cálculo ordinario de la duración total del programa se hace sobre la base de una estimación probable que es más o menos intermedia entre duraciones estimadas.

## **1.2. PROCESO DE PROGRAMACIÓN.**

La programación es un proceso dinámico, que no sólo se reduce al hecho de formular un programa. Por el contrario, el proceso es una cadena continua, un

proceso que es permanentemente alimentado con modificaciones y rectificaciones para mantener un justo equilibrio entre las necesidades que aumentan y cambian constantemente y los recursos disponibles para satisfacerlas.

La formulación inicial de un programa, establece por anticipado las decisiones y operaciones destinadas a lograr determinados objetivos y metas en un plazo concreto, o sea que existe un margen de comportamiento futuro de elementos que están sujetos a posibles variaciones. Todo programa se modifica implícita o explícitamente en el curso de la ejecución, luego entonces la programación en sí debe ser una actividad continua que esta presente en todas las fases del proceso, es decir, durante el diagnóstico de la situación, la formulación de estrategias, la implementación y ejecución, así también en el sistema de evaluación parcial y final es parte decisiva del proceso de programación continua.

Todo programa debe ser revisado periódicamente, a medida que se disponga de nuevos datos y que surjan nuevas ideas. Para el proceso de formulación y reformulación o de programación y reprogramación, es requisito necesario que existan dos condiciones:

a) Se necesita un sistema de información para seguir la marcha de la ejecución del programa.

b) Es necesario establecer parámetros o criterios sobre márgenes de variaciones tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, de manera que cuando la información escogida sobrepase los límites permitidos, sea obligatoria la corrección del programa.

### 1.2.1. ETAPAS DE LA PROGRAMACIÓN.

De acuerdo al Autor Ezequiel Ander Egg dentro del proceso de Programación se identifican cinco etapas o fases principales<sup>10</sup>: el diagnóstico que permite determinar una situación, la formulación, organización, ejecución y evaluación de un programa de acción destinado a modificar positivamente una situación.

**DIAGNÓSTICO**<sup>11</sup>: Es la fase inicial de la programación que consiste en la previa elaboración de la realidad, detectando la situación problemática que se quiere superar.

Todo diagnóstico debe describir y caracterizar:

- La población a quien va dirigida la acción
- Sus necesidades o problema social "a superar",
- Las causas que originan o mantienen la situación carencial;
- El problema tal como es percibido e interpretado por los sujetos;
- La situación global y el contexto en que se inscriban los sujetos y los problemas.

Para la elaboración de un diagnóstico, se utiliza el contraste de los indicadores sociales, este consiste en la determinación de ciertos "standard de normalidad" en el consumo de diversos bienes y servicios, y en establecer los niveles de la población afectada. Complementando la información sobre los sujetos involucrados y las causas objetivas que afectan su situación así como la interpretación que dan los sujetos beneficiarios de sus necesidades y de las posibles soluciones de las mismas. Es decir,

---

<sup>10</sup> Ander-Egg, Ezequiel. Metodología de Trabajo Social. Ed. Ateneo, México, 1990, pp.57-58.

<sup>11</sup> Espinoza Vergara, Mario. Programación. Ed. Hvmnitas, Buenos Aires, 1986, p.37.

se trata de unir dos perspectivas que se refuercen y complementen entre sí.

La definición de las necesidades variará, según sea hecha por el observador; o surja de los propios sujetos afectados, así los distintos sectores o tipos sociales definen de manera diversa sus necesidades, y por consiguiente, su demanda de "satisfactores", entendiendo por estos como bienes y servicios, que varían también en cuanto a su calidad. Al identificar las características de los tipos sociales y sus estrategias de supervivencia, y si se consulta a la población, se podrá llegar a tener una adecuada noción de sus necesidades y de las posibles alternativas para satisfacerlas, respetando las pautas culturales de los sujetos.

*FORMULACIÓN*<sup>12</sup>: Entre el Diagnóstico de la situación y la formulación de objetivos de acuerdo a ciertos tiempos y medios, existe una unidad muy estrecha.

Por tanto si se tratara el tema de formulación de manera aislada se corre el riesgo de quedarse en una perspectiva burocrática.

El primer punto a considerar sera identificar el problema que se basa en el diagnóstico, cuyo trasfondo seria la definición del problema a estudiar y para los sujetos beneficiados.

Hay que tener en cuenta que en la sociedad coexisten marcos valorativos diferentes y hay una desigual distribución de los recursos y el poder, es importante tener esto presente en el momento de la formulación y el punto de vista de los sujetos afectados.

---

<sup>12</sup> Floreal Forni. Formulación y Evaluación de Proyectos de Acción Social. Ed. Hvmnitas, Buenos Aires, 1983. p. 17.



Un elemento central de toda formulación es la perspectiva valorativa desde la cual se efectúa, dicha perspectiva se basa en:

Una jerarquía de necesidades, supone que los seres humanos tienen un conjunto de necesidades básicas y de superación cuya satisfacción se puede alcanzar en muy distintos contextos tecnológicos y económicos esencial de la formulación.

**ORGANIZACIÓN<sup>13</sup>**: Es la fase donde las actividades definen el plan de acción.

Por lo que al plantearse los objetivos de un plan y los medios a aplicar para alcanzarlos, se esta efectuando con anticipación el resultado del mismo, en buena medida esta visión anticipada de los efectos directos e indirectos, previstos y no previstos de una determinada política se nutre de una experiencia de evaluaciones anteriores, pero también un adecuado conocimiento de los actores y del contexto social involucrado puede facilitar esta predicción.

En programas que se plantean la transferencia directa de un recurso para satisfacer determinada carencia, es posible que haya un desvío de los recursos hacia otros fines o un abandono de los esfuerzos propios que anteriormente se hacían para satisfacer esta necesidad de un conjunto social.

Tales necesidades devienen de la carencia de un bien o servicio más allá de los mínimos biológicos en un medio dado, por lo que el desarrollo potencial de un ser humano se ve limitado.

---

<sup>13</sup> Cameron C., Smith. Guía para Supervisores. Ed. Trillas, México, 1986, p.42

**EJECUCIÓN**<sup>14</sup>: La ejecución del plan es el punto decisivo del proceso de programación; por ser el momento en que se obtienen resultados concretos de la programación.

Una vez establecidas las estrategias y la jerarquía de los objetivos y metas, es necesario definir los programas que harán posible el logro de los objetivos, así como indicar claramente los objetivos necesarios para alcanzar una meta.

Estos programas deben estar integrados y jerarquizados en orden de importancia y de lugar y de tiempo, dentro del proceso de programación. Los programas deben estar estructurados de tal manera que permitan la evaluación constante. Para una buena ejecución de los programas, es necesario que exista un organismo de planificación que asegure la forma y los canales que garanticen la mayor participación de los sectores que se involucren.

Es importante que las personas responsables de cada una de las tareas las realicen en un tiempo determinado con el fin de que las metas se logren en el tiempo establecido.

También debe definirse exactamente la participación de los distintos grupos involucrados en la programación, así como la forma en que deberán organizarse en lo que se refiere al logro de los objetivos.

**EVALUACIÓN**<sup>15</sup> Fase de la programación que genera una retroalimentación que permite elegir entre diversos proyectos, de acuerdo con su eficacia y eficiencia. Así mismo; analiza los logros obtenidos

---

<sup>14</sup> Ander-Egg, Ezequiel. Metodología de Trabajo Social. Ed. Ateneo, México, 1990, p.147.

<sup>15</sup> Cohen, Ernesto. Evaluación de Proyectos Sociales. Ed. Siglo XXI, México, 1992, p.77.

por los programas, creando la posibilidad de rectificar las acciones y reorientarlas hacia su fin.

Uno de los objetivos de la evaluación en programas sociales es descubrir alternativas que optimicen el logro de los objetivos buscados. Por tanto se entiende que la evaluación es "una actividad que tiene por objeto maximizar la eficacia de los programas en la obtención de sus fines y la eficacia en la asignación de recursos para la consecución de los mismos."<sup>16</sup>.

La evaluación como proceso continuo comienza desde el momento en que el proyecto se inicia, a fin de ir controlando el logro de resultados, los impactos no esperados sobre la población y el proceso mismo del programa.

### **1.2.2. COMPONENTES DE UN PROGRAMA**

Hasta el momento se hace referencia a la programación como el conjunto de procedimientos y técnicas que se utilizan para la elaboración de planes, programas o proyectos, por tanto resulta importante establecer los términos que se utilizan en un programa dado que no pueden establecerse indistintamente y con el mismo significado, debido a que sus alcances son diferentes.

Un Programa hace referencia a un conjunto de acciones coordinadas entre si para alcanzar los objetivos del plan dentro de un período determinado; es decir los programas deben ser elaborados como parte del proceso en una área determinada.

---

<sup>16</sup> Idem. Cohen, Ernesto ,1992, p. 77

Según el Autor Dr. Manuel Sánchez Rosado en su texto Elementos de Salud Pública, menciona como componentes de un programa los siguientes<sup>17</sup>:

## **1. IDENTIFICACION**

### **1.1. DONDE SE ELABORA EL PROGRAMA**

### **1.2. RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA**

### **1.3. FECHA DE PRESENTACIÓN**

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Información sobre la situación a abordarse: debe hacerse referencia a las condiciones que se pretenden cambiar o modificar, incluyendo una síntesis de los problemas o necesidades detectadas expresadas en forma concreta y haciendo referencia al procedimiento utilizado para su conocimiento y priorización

## **3. OBJETIVOS**

Estos son el propósito último a alcanzar y se deben presentar en forma general y específica.

### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Establece la situación a la que se pretende llegar frente a las necesidades y problemas detectados en términos generales.

### **3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS**

Son los pasos necesarios e intermedios a alcanzar para lograr el objetivo general

---

<sup>17</sup> Sánchez Rosado, Manuel. Elementos de Salud Pública. Ed. MENDEZ. México, 1991, p.121

La formulación de los objetivos generales y específicos del programa deben caracterizarse por un mayor nivel de concreción y precisión de los alcances, utilizando indicadores que permitan evaluar los logros de la acción.

#### **4. METAS**

Constituye el elemento cuantificador de los objetivos, representa un punto clave para efectos de evaluación; es decir, una meta es un objetivo cuantificador en un tiempo determinado

Las metas deben enunciarse con criterios de cantidad que puedan ser medibles y con un período de duración para alcanzar con los medios disponibles y sobre todo, en relación directa con el objetivo de que forme parte, entendiéndose que a cada objetivo pueden corresponder una o más metas.

#### **5. LIMITES**

Es la determinación del espacio y tiempo en el que se va a desarrollar el programa, precisando:

##### **5.1. ESPACIO**

Establecer la zona o área hacia donde se irradian las acciones del programa.

##### **5.2. TIEMPO**

Señalar en forma precisa el tiempo de inicio y finalización del programa, normalmente un año civil.

### **5.3. UNIVERSO DE TRABAJO**

Se refiere a los sujetos hacia los cuales va dirigida la acción del programa debiéndose señalar si es un universo o sólo una de sus partes.

## **6. ORGANIZACIÓN**

Significa agrupar las diversas actividades que completan la realización del programa precisando funciones y actividades y definiendo y estableciendo recursos; así como procedimientos.

Por tanto este rubro se desglosa de la siguiente manera:

### **6.1. FUNCIONES Y ACTIVIDADES**

Se refiere a los niveles genéricos y particulares de las acciones a desarrollar en el proceso propiamente de la administración del programa; la actividad representa en este caso la acción más concreta, en tanto que la función es el conjunto de actividades hacia un mismo fin.

### **6.2. RECURSOS HUMANOS**

Señalar el personal que intervendrá en la ejecución del programa, precisando y descubriendo las responsabilidades y atribuciones de cada uno, así como la naturaleza de la autoridad y facultades para la toma de decisiones.

### **6.3. RECURSOS MATERIALES Y FÍSICOS**

Señalar con precisión el material que se va a requerir, tanto en cantidades como en características; así como los locales y equipo disponible.

#### **6.4. PROCEDIMIENTO**

Es la descripción del proceso identificando todas sus etapas, para lo cual es necesario enumerar y explicar los distintos pasos técnicos que deben cumplirse, dándole coherencia y significado a las funciones, actividades, responsabilidades, atribuciones, en todo caso se pueden señalar los procedimientos ya validos y los que deben formularse, en este caso bajo la forma de manuales de procedimientos

#### **7. CALENDARIZACIÓN**

Significa establecer un plazo o plazos para la realización de las diversas etapas y actividades en el programa desde su inicio hasta su finalización, lo que permite tener una visión del conjunto; para lo anterior puede utilizarse la "Gráfica o diagrama de Gantt"o bien un sistema más complejo pero más técnico, como la "ruta critica".

#### **8. PRESUPUESTO**

Significa determinar el costo real por cada unidad final del producto del programa, expresando las disponibilidades financieras que son necesarias y precisando las partidas presupuestales a efectuar.

#### **9. CONTROL**

Es disponer de una serie de mecanismos que permitan medir y examinar los resultados obtenidos en relación con lo programado, estableciendo de ser necesario acciones correctivas, por tanto el control esta estrechamente ligado a la supervisión y evaluación y requiere de establecer un sistema de información que permita seguir el desarrollo del

programa, así como del diseño del registro para control de metas.

#### **10. SUPERVISIÓN**

Implica vigilar el desarrollo del programa, visualizando los problemas en el área de trabajo e implementando estrategias de intervención.

#### **11. EVALUACIÓN**

Los procesos de control y evaluación están ligados directamente, sobre todo si tomamos en cuenta que la evaluación consiste, básicamente, en utilizar una serie de procedimientos para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos, estimando y registrando periódicamente los resultados obtenidos o no. En este sentido entonces es importante fijar los criterios de evaluación, su temporalidad y el modelo a utilizar.



## **CAPITULO II**

### **II LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN COMO ELEMENTOS DE RETROALIMENTACIÓN Y REDEFINICIÓN**

#### **2.1. PROCESO DE SEGUIMIENTO**

##### **2.1.1. DEFINICIÓN**

##### **2.1.2. OBJETIVOS Y UTILIDAD**

##### **2.1.3. OPERACIONES Y TIPOS DE SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS**

#### **2.2. PROCESO DE EVALUACIÓN**

##### **2.2.1. DEFINICIÓN**

##### **2.2.2. OBJETIVO Y UTILIDAD**

##### **2.2.3. OPERACIONES Y TIPOS DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS**

## CAPITULO II.

### 2 LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN COMO ELEMENTOS DE RETROALIMENTACION Y REDEFINICION.

#### 2.1. PROCESO DE SEGUIMIENTO

En el Proceso de Programación el Seguimiento, es considerado como un proceso sistemático, en el cual resalta la interdependencia, la planificación, la implementación, el control y la evaluación de actividades cíclicas y continuas.

Todo proceso de Seguimiento se compone de las siguientes actividades:

I. Monitoreo, registro sistemático y continuo de datos selectos respecto al desempeño y producto del programa.

Los datos a recoger se determinan de acuerdo a la naturaleza de la intervención y a sus interrogantes, que interesa a los gestores.

II. Seguimiento, proceso de "datos" crudos a un cuadro informativo.

La elaboración de los datos se plasma generalmente en índices compuestos, cuyas fluctuaciones temporales son tomadas como señales positivas o negativas, según sea el caso.

III. Evaluación, integración de resultados del Monitoreo y el Seguimiento a un marco interpretativo y revelador de los factores causales del actual desempeño e impacto del programa establecido sobre consideraciones de eficiencia y efectividad.

La evaluación ha de hacerse de acuerdo a criterios de comportamiento y a indicadores de éxito preestablecidos.

IV. Decisión Correctora, toma de decisiones por parte de las autoridades competentes respecto a la acción correctiva que se ha de aplicar.

La aplicación de medidas correctivas se establece en dos situaciones:

A. Debido a la desviación del programa, detectada por el "comportamiento" del programa durante la evaluación.

B. Debido a cambios en el "entorno" del programa que exige el diseño de nuevas estrategias o la enfatización de nuevos aspectos.

V. Retroalimentación, aplicación concreta de las medidas diseñadas.

### **2.1.1. DEFINICIÓN.**

El Seguimiento, es una forma de evaluar logros, un proceso analítico, que mediante un conjunto de actividades permitirá registrar, recopilar, medir, procesar y analizar una serie de informaciones que revelan la marcha o desarrollo de una actividad programada.

Es una forma de examen continuo y periódico, requerido por una unidad administrativa con el propósito de asegurar el cumplimiento del calendario de trabajo y la entrega de insumos en el momento oportuno (bienes, fondos, servicios, mano de obra, tecnología y otros recursos). Todo ello orientado a asegurar el logro de los objetivos previstos en el programa.

Por tanto, mientras el seguimiento tiene como objetivo lograr la consecución de las metas de un programa, la evaluación pretende enjuiciar esos logros y su nivel de obtención así como los resultados obtenidos como consecuencia de dicho programa.

La ONU establece la siguiente definición :

**"Seguimiento":** "es el examen continuo o periódico que efectúa la administración, en todos sus niveles jerárquicos, de la manera en que se está ejecutando una actividad. Con ello, se busca asegurar que la entrega de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados se conforman a metas establecidas y que otras acciones que son necesarias progresen de acuerdo con el plan trazado"<sup>18</sup>.

Así el seguimiento es una actividad gerencial interna que se realiza durante un período de ejecución y operación.

Desde el punto de vista administrativo, el seguimiento es parte de una función general que debe realizarse rutinariamente o periódicamente para la adecuada operación de un programa o la prestación de un servicio. En esta misma línea, el seguimiento supone medir el rendimiento de los planes y tomar medidas remediales.

El concepto de Seguimiento no es nuevo, sin embargo se puede utilizar en dos sentidos o acepciones. Una acepción es aquella que le asigna un significado de inspección o vigilia. Otra acepción es considerar el seguimiento como dominio de una situación.

---

<sup>18</sup> Cohen, Ernesto. Evaluación de Proyectos Sociales. Ed. Siglo XXI, México, 1992, p.77

Continuando con algunos otros conceptos de:

**SEGUIMIENTO:**

- "Norma que representa una situación determinada, estas normas pueden ser tangibles o intangibles vagas o específicas".

- "Comparación de los resultados reales contra las normas".

- "Acción correctiva" las medidas de seguimiento y los reportes no tienen sentido a menos que se tome una acción correctiva, cuando se descubre que las actividades presentes no están conduciendo a resultados deseados".

- Seguimiento en forma genérica "se refiere a la totalidad de los medios que permiten gobernar una situación o un curso de acción".

En sentido ordinario el seguimiento se considera una "unidad de apoyo/asesoramiento" para realizar dos tipos de tareas principales: "Diseñar y organizar un flujo regular de datos e información, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, analizar la información reunida para verificar si el proyecto se están realizando de acuerdo a los planes, si surgen retrasos o restricciones que exigen una solución inmediata, o se parecen imprevistos que impogan la revisión de los objetivos, estrategias y procedimientos de ejecución del proyecto"<sup>19</sup>

Se puede decir que el seguimiento contribuye y ayuda en la tarea de evaluar, proporcionando un sistema de información acerca del objeto evaluado.

---

<sup>19</sup> Aguilar, Ma.Josè. Evaluación de Servicios y Programas Sociales. Edt. Siglo XXI, España 1992, p.6

Si se tiene la seguridad de que todos los planes y objetivos que se fijan van a ser ejecutados sin falla alguna, no habria necesidad de realizar seguimiento, como para la práctica es raro que los planes y las operaciones sigan un curso perfecto, el seguimiento o control viene a ser una función necesaria de la administración.

### 2.1.2.OBJETIVO Y UTILIDAD

El objetivo del seguimiento es medir el desempeño y diagnóstico de las desviaciones. Proporcionar un vehículo para aprender de manera sistemática cómo ajustarse al ambiente, a través del intento posterior de determinar por qué los planes y los presupuestos no se cumplieron.

Utilizar los planes y presupuestos como referencia para el análisis del por qué se realizarón los planes, puede proporcionar un entendimiento sobre el establecimiento de la dirección futura. De hecho, debido a que el proceso de control administrativo le sigue la pista a los planes a corto y largo plazo, la función de seguimiento será esencial para una planificación efectiva en uno y en otro término.

La habilidad de una unidad organizacional para llevar a cabo sus planes a corto plazo depende no solamente de su propio desempeño sino también de las demás unidades organizacionales.

En consecuencia, la función del seguimiento debe proporcionar las desviaciones en el desempeño a las unidades organizacionales para las cuales dicha información es crucial.

Las funciones del seguimiento se pueden dividir en dos: el registro de las desviaciones de los planes a corto plazo, y el diagnóstico de las desviaciones,

que se espera conduzca a una determinación de sus causas.

La función de registro puede subdividirse, en cambio, en tres componentes separados: la medición de cada variable de control, la determinación del grado en que las desviaciones se deben a factores controlables y sobre quién recae la responsabilidad, y la determinación del grado en el cual las desviaciones se deben a eventos incontrolables, de manera que se puedan iniciar los ajustes apropiados.

La función de medición de la variable de control consiste en medir el progreso alcanzado en la ejecución de las metas. Debido a que no todas las metas pueden ser calculadas en términos monetarios, se necesita una medida para las variables de control que están expresadas en términos no cuantitativos o en términos cualitativos

La segunda tarea de la función del seguimiento es el diagnóstico de variables, lo cual involucra la aplicación de instrumentos analíticos para lograr entender las causas de la desviación.

### 2.1.3. OPERACIONES Y TIPOS DE SEGUIMIENTO

De acuerdo con la operación del seguimiento dentro del proceso administrativo se tienen 2 tipos: seguimiento operacional y seguimiento programado. Sin embargo no es el objetivo estudiar separadamente las cuatro categorías.

"Seguimiento administrativo programado"<sup>20</sup> es casi una expresión contradictoria en sí misma, pues las actividades programadas no requieren el juicio de los gerentes que caracteriza al proceso de

---

<sup>20</sup> N. Robert y Anthony. Sistemas de Planeamiento y Control. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1984, p. 75

seguimiento administrativo no programado" contiene una redundancia y que el proceso puede denominarse "seguimiento administrativo".

La distinción entre seguimiento operacional programado y no programado es válida: El seguimiento operacional enfoca tareas específicas, y abundan los ejemplos de lo que no puede programarse: actividades del departamento legal, gastos generales de fábrica, etc.

#### **SEGUIMIENTO OPERACIONAL:**

Es el proceso consistente en asegurar que las tareas específicas se cumplan en forma eficaz y eficiente. El seguimiento operacional se desarrolla dentro de un contexto de decisiones adoptadas y reglas dentro de un proceso de seguimiento y el desempeño general en actividades a las cuales es aplicable el seguimiento operativo se examina como parte del proceso de seguimiento general.

Como señala la definición, el seguimiento operacional se ejerce sobre tareas o transacciones individuales.

#### **SEGUIMIENTO PROGRAMADO**

El seguimiento programado es aplicable a actividades, para las cuales se establecen reglas que prescriben la acción más eficiente en determinadas circunstancias. Para explicar dichas actividades es necesario desarrollar en primer término el concepto de "productos" e "insumos"<sup>21</sup>.

PRODUCTOS, son los servicios u otros efectos creados por una organización.

---

<sup>21</sup> Idem. Robbert N, Anthony, p. 75



INSUMOS, son los recursos que la organización consume.

Toda organización genera productos, o por lo menos intenta generarlos, aunque tal vez no sean fácilmente medibles ni siquiera claramente definibles: Esto significa que toda organización hace algo, y ese algo es un producto.

Así también, los insumos pueden abarcar desde elementos fáciles de valorar, como piezas compradas, hasta cosas tan intangibles como el pensamiento de un funcionario.

Por otra parte, toda unidad en una organización genera productos, por tanto una de las importantes tareas administrativas en una organización consiste en buscar la relación óptima entre productos e insumos, es decir:

1. La mejor combinación de productos e insumos cuando ambos pueden variar, y esto es aproximadamente lo que se entiende por maximización de la ganancia, o bien.

2. La combinación de recursos que generará el producto deseado, al menor costo, en situaciones en que aquél se considera cosa dada.

El seguimiento, por otra parte, se aplica únicamente a aquellas actividades en las que no existen elementos significados de costos. Es decir, el proceso de seguimiento administrativo exige mucho criterio del gerente, el proceso de seguimiento programado lo requiere en escasa medida.

## 2.2. PROCESO DE EVALUACIÓN

Mediante el proceso de evaluación se evita que las ideas preconcebidas e incluso los intereses afecten los resultados de la evaluación.

En la elaboración del proceso, se determinan los siguientes elementos :

Formulación del marco de referencia, escenarios o encuadre; delimitando el para qué de la investigación, e identificación de los aspectos que serán evaluados.

Selección de la estrategia metodológica y de los procedimientos técnicos que serán utilizados en la recopilación de datos.

Selección de variables y elaboración de indicadores.

Recopilación de datos e información, presentación de resultados

Análisis de resultados; contemplando la elaboración de información

Análisis e interpretación de los resultados.

Determinación de objetivos y ejecución de modelos.

Hay diferentes tipos de objetivos. Unos son explícitos, por cuanto manifiesta expresamente los propósitos buscados; otros son latentes, por que si bien no han sido enunciados son igualmente perseguido Hay proyectos que se llevan adelante sin haber formalizado sus objetivos. En otros casos, aun habiendo objetivos explícitos, existen otros no

escritos que son de mayor importancia para el proyecto.

## **FORMULACIÓN DEL MARCO REFERENCIAL**

El marco ideológico y político depende de quienes realizan la evaluación, aunque, en sentido estricto, la evaluación debe tener en cuenta, como fuente principal de valoración, lo que los responsables de la formulación y análisis del programa consideran que es bueno y beneficioso. En la práctica según sean los valores explícitos a los que se estará dispuesto a asignar recursos y esos criterios son los que servirán de referencia para juzgar los resultados.

Después de las negociaciones preliminares que conducen a la delimitación conceptual de los aspectos a estudiar y luego de plantearse y dar respuesta a las cuestiones técnicas concernientes al diseño de la investigación, que de la tarea de operacionalizar todo esto, para hacer posible la recopilación, elaboración, análisis e interpretación de los datos e información que implica realizar la investigación evaluativa.

Por ello, la primera tarea a realizar es la formulación del marco de referencia o encuadre.

Esto incluye dos aspectos: Primero, Delimitar el para qué de la investigación, se trata de formular técnicamente el objetivo de la investigación evaluativa. Considerando los resultados y acuerdos de las negociaciones previas, se trata de establecer, por parte del equipo responsable de realizar la investigación, los objetivos de la misma, específicamente en lo posible el grado y extensión en que dichos objetivos pueden ser logrados con el estudio evaluativo.

Segundo, Delimitar e identificar los aspectos que serán evaluados. Esta fase del trabajo consiste en establecer con precisión los aspectos que serán objeto de evaluación, se trata de formular las preguntas que se quiere que responda la investigación evaluativa.

Que elementos o componentes específicos del programa serán evaluados y, por tanto, que tipo de evaluación deberá hacerse.

Para que la evaluación sea operativa, dentro de cada proyecto o programa en concreto ,hay que circunscribir los aspectos que han de evaluar. Estos diferentes aspectos en que puede descomponerse un programa dan lugar a los distintos tipos de evaluación, y las preguntas concretas que se quieren responder.

## **DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS DE EVALUACIÓN**

Para realizar la evaluación de un proyecto hay que precisar el universo de estudios, las unidades de análisis, la hipótesis, el diseño muestral, el plan de análisis, el contexto y las formas de recoger las información, los instrumentos de recolección de datos, las formas y pasos del procedimiento y las técnicas a utilizar.

### **I. EL UNIVERSO DEL PROYECTO.**

Conjunto de personas familias u organizaciones que comparten el atributo de ser receptor de los servicios o bienes del mismo.

## **II. LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.**

Constituyen el objeto de la evaluación y la primera elección decisiva que es necesario realizar para llevarla a cabo.

## **III. LAS HIPÓTESIS.**

Se parte de la realización de un diagnóstico. Este busca describir la realidad que el proyecto pretende modificar y explicar como es que dichas transformaciones se van a producir.

## **IV. EL DISEÑO MUESTRAL**

Pretende establecer el grado de eficiencia del desempeño del proyecto y determinar en qué medida se están alcanzando los objetivos perseguidos en la población meta del mismo. Sin embargo,, muchas veces es imposible o impracticable analizar la población completa, pero puede examinarse una parte o muestra de la misma y sobre lá base de esa investigación limitada cabe hacer inferencias relativas a la población total. Cualquier subconjunto de la población o universo constituye una muestra.

## **V. EL PLAN DE ANÁLISIS**

Al prepararlo es necesario tomar decisiones sobre la cantidad de información requerida, los tipos de información, la clase de análisis que va a ser aplicado a cada tipo de información, los recursos, en un contexto temporal y la forma en que se presentarán los resultados.

## **INDICADORES DE EVALUACIÓN**

El indicador es la unidad que permite el alcance de un objetivo específico. Hay que distinguir entre

indicadores directos e indicadores indirectos .Los primeros traducen el logro del objetivo específico en una relación de implicación lógica.

Las indirectas deben ser construidas. Si un proyecto tiene como objetivo aumentar la participación comunitaria, las metas e indicadores de las mismas surgen de las formas en que la participación se expresa en este caso, la relación entre indicadores y metas de carácter probabilístico y no de implicación lógica, por lo cual resulta conveniente incrementar el número de indicadores de una meta para aumentar así la probabilidad de lograr una medición adecuada.

Los indicadores de la evaluación no surgen necesariamente de la programación realizada. El objetivo es determinar de que manera y en que medida se han producido transformaciones en el grupo afectado por el proyecto.

La fase siguiente consiste en identificar los indicadores que permiten medir el grado de logro de las mismas. Después de analizar lo ocurrido en la comunidad considerada, en los ámbitos a la que las metas hacen referencia, se realiza la selección de indicadores.

#### **DETERMINACIÓN DE RECURSOS**

Se trata de saber que recursos existen, disponibles o asignados para ser aplicados a la investigación evaluativa. Las disponibilidades financieras consideran muchos aspectos de la evaluación.

Cuando un gobierno o bien una organización no gubernamental decide realizar una evaluación, pueden darse dos circunstancias:

Que haya disponible una determinada cantidad de dinero par realizarla.

Que el equipo de evaluación realice un estudio de costos según la demanda que haya formulado.

La mayor o menor cantidad de recursos disponibles determina, entre otros los siguientes aspectos:

*Número de integrantes y cualificaciones del equipo de evaluación.*

*El tiempo dentro del cual se puede realizar la investigación a mayor y mejor cualificación y experiencia del equipo, menos tiempo para realizar el trabajo de una manera satisfactoria.*

*Procedimientos a utilizar, se pueden emplear técnicas muy costosas hasta otras de más barata utilización, el uso de unas u otras pueden incidir en la calidad de la investigación.*

Quando se alude a recursos, estos pueden ser humanos, técnicos, financieros y materiales. Una institución puede tener mayores o menores limitaciones financieras pero, al mismo tiempo, pueden contar con recursos humanos altamente calificados, sin que ello se exprese en el total del presupuesto destinado a la evaluación. Así mismo, puede contar con equipos y personal que pueden ahorrar costos en la misma.

Si se vincula los problemas de recursos disponibles, áreas, aspectos y tipo de evaluación, lo que se necesita es alcanzar un equilibrio entre lo que sería deseable evaluar los recursos asignados, o sea, como articular de manera optima los recursos técnicos y los recursos financieros y, por último,

advertir que si no se dispone de recursos destinados a realizar la investigación evaluativa, bajo ninguna forma será factible su ejecución.

La voluntad y deseo de evaluar no son suficientes para realizar un estudio serio.

### **RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.**

La recopilación de información se realiza sobre las unidades de análisis, según su naturaleza se establecerán formas idóneas para revelar la información pertinente.

Esto requiere consultar informes sobre la situación económica, política y social, planes globales y sectoriales que enmarcan el proyecto, informes de la agencia que lo supervisa y series cronológicas de los distintos recursos utilizados.

En el diseño metodológico de una evaluación deben indicarse los procedimientos que se utilizan para la recolección de informaciones y el o los instrumentos que se destinan para tal fin.

En lo que toca a procedimientos, podrían utilizarse observaciones, entrevistas de todo tipo, discusiones grupales, etc. Los instrumentos según el caso, pueden ser guías de entrevistas, cuestionarios, registros de discusiones, etc.

Entre los instrumentos de recolección de información se encuentran la encuesta y la prueba previa.

Se llama encuesta a los instrumentos para la recolección de información aplicables a cualquier tipo de unidad de análisis que contienen variables relevantes para la evaluación.



La prueba previa es un paso para determinar la viabilidad y adecuación de los instrumentos y del personal que tiene a su cargo la relevancia de la información. Al mismo tiempo debe mostrar la correspondencia de su aplicación.

De la aplicación de la prueba previa surgen modificaciones al contenido de los instrumentos, adaptándoles a las características específicas de las unidades de análisis que corresponden al proyecto considerado.

#### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

Efectuado el trabajo de campo y recabados los datos e información necesaria, es preciso elaborar y analizar los resultados, lo cual implica tres áreas básicas:

#### **ELABORACIÓN DE INFORMACIÓN.**

Al obtener la información, es preciso ordenar, clasificar y agrupar los resultados, es decir se trata de procesar los datos, para poder obtener conclusiones validas.

La tarea de elaboración de los datos dependen de los objetivos de la evaluación y del tipo de análisis que se quiera hacer.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Dependiendo del diseño de la investigación. El análisis de los datos puede ser en este orden:

**Análisis Exploratorio:** tiene por finalidad "conocer los datos " para comprender que se puede hacer con ellos antes de utilizar técnicas de

análisis confirmatorio, es decir, de contrastación de hipótesis.

**Análisis Descriptivo:** se resume en una matriz de datos y la utilización de medidas que sintetizan la información de dicha matriz, ya sea de tendencia central, dispersión, o de distribución de frecuencias.

La evaluación trata de encontrar explicaciones del éxito o del fracaso de un programa y de comprobar las modificaciones que se han dado en una situación problema como consecuencia de una interpretación dada. En definitiva, el análisis e interpretación que se realice de los datos, tendrá que hacerse de acuerdo a los objetivos que se persigan con el estudio y las preguntas que inicialmente se formulen.

#### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES.**

Terminado el trabajo de análisis se llega a una conclusión, pero presentar estas conclusiones no son convenientes, presentarlas como definitivas puesto que su carácter es preliminar.

Es por ello que antes de entregar los resultados hay que someter a discusiones las conclusiones que se han formulado.

Discutidas las conclusiones preliminares y recogidas las observaciones, comentarios críticos, aclaraciones, etc. Se procede a la realización del informe final y las conclusiones, comunicando los resultados y recomendaciones

En relación a:

El informe debe tener un lenguaje claro y preciso.

En relación al esquema: los autores Fitz-Gibbon y Freeman sugieren el siguiente :

- I. SUMARIO
- II. INFORMACIÓN CONCERNIENTE AL PROGRAMA
- III. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO EVALUATIVO
- IV. RESULTADOS
- V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS
- VI. COSTOS Y RESULTADOS
- VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Finalmente deben de ser prácticas las respuestas, es decir, fácilmente utilizables. No se trata de proponer lo óptimo, sino lo posible.

#### 2.2.1. DEFINICIÓN.

##### *LA EVALUACIÓN EN SENTIDO LATO:*

Al examinar las conversaciones de las personas, se puede encontrar que el uso del término "evaluación" u otros similares, es bastante frecuente. Y si se observan las prácticas cotidianas de esas mismas personas, las acciones evaluativas comprenden un gran número de aspectos así como su realización.

Para abordar a la evaluación como tal es necesario examinar de una forma general, qué se entiende por esta.

La evaluación es un término elástico, que tiene usos diferentes y puede aplicarse a una gama muy variada de actividades humanas. Si se considera, el término evaluación en su acepción amplia, encontramos definiciones como el de la Real Academia Española: evaluar es "señalar el valor de una cosa". Y si se toma la definición genérica de uno de los principales autores en materia de investigación evaluativa-

Scriven <sup>22</sup> encontramos que para el, evaluar es una forma de estimar, apreciar, o calcular.

En sentido Lato, la palabra evaluación hace referencia al término valor y supone un juicio acerca de algo. Dicho en otras palabras. Se trata, de un juicio en el que se hace una valoración o estimación de "algo" (objeto situación o proceso), de acuerdo a determinados criterios de valor con que se emite dicho juicio.

En sentido amplio y general, se puede constatar que la evaluación, en cuanto a ponderación basada en valores, es una actividad que se realiza con bastante frecuencia, ya sea para valorar lo que se hace o las decisiones que se toman.

Después de hacer algo, se suele valorar lo que se ha logrado y lo que no se ha hecho teniendo en cuenta propósitos iniciales. A veces se evalúa la forma en que se intenta alcanzarlo y, en otras circunstancias, la evaluación se realiza antes de producir o hacer algo, con el fin de valorar la conveniencia de hacerlo o no hacerlo, y en caso de llevarlo a cabo, saber realizarlo de la mejor manera posible.

En esta forma de evaluar se advierte que la ponderación de las acciones y decisiones que se toman en la vida cotidiana no se basan necesariamente en una información suficiente y adecuada, ni pretende medir con objetividad y con la mayor precisión posible lo que esta juzgando. Se trata por tanto, de formas de evaluación informal como actividades que se suele realizar en el que hacer cotidiano. Pero cuando se quiere evaluar servicios o acciones profesionales

---

<sup>22</sup> Aguilar, Ma. José. Evaluación de Servicios y Programas Sociales. Ed. Siglo XXI, España, 1992, p. 3-8

no basta la evaluación sistemática, por el contrario es necesario una evaluación dinámica.

### **LA EVALUACIÓN EN SENTIDO ESTRICTO**

Se trata de una actividad entre otras, que se realiza cotidianamente y en circunstancias especiales. Pero en ella no se recurre a ningún procedimiento sistemático. Se emite un juicio sobre algo, pero sin considerar ni preocuparse de manera explícita por el fundamento de ese juicio.

Sin embargo, cuando en las ciencias sociales y en las diferentes modalidades de intervención social se habla de evaluación, se alude a una forma de valoración que se basa en el uso de procedimientos apoyados en el método científico, identificando el mérito y el valor de algo, de manera justificable. Es decir: entre la evaluación en sentido lato. (o evaluación informal) y la evaluación en sentido estricto (o evaluación sistemática), no hay una diferencia de propósito, si no de métodos.

A partir de su acepción más amplia (señalar el valor de una cosa), se dice que una precondition de cualquier estudio evaluativo es la presencia de alguna actividad cuyos objetivos tengan algún tipo de valor, sería inútil evaluar actividades que no se consideran importantes u objetivos sin una significación.

Puede ser útil en la tarea de construir una definición de evaluación, tener en cuenta algunas de las definiciones más significativas que se han realizado del concepto de evaluación.

A continuación se han seleccionado algunas definiciones de evaluación:

Como primeras aproximaciones, tenemos las definiciones provenientes de los profesionales de salud: Champagne y James <sup>23</sup> consideran que la "meta de la evaluación es realizar un juicio sobre una actividad, un recurso o un resultado". De esta definición se derivan de acuerdo a estos autores, tres tipos de evaluación (de estructura, proceso e impacto).

En la misma línea que los anteriores se expresa Donabedian,<sup>24</sup> al indicar que la función primera de la evaluación es la de determinar el valor o el grado de éxito en la consecución de un objetivo determinado.

Si se considera la definición de Tyler, que expresa el pensamiento del más importante precursor o "padre" de la investigación evaluativa, se tiene que la evaluación es "el proceso que tiene por objeto determinar en que medida se han logrado unos objetivos previamente establecidos". En esta misma línea, se encuentran definiciones más recientes:

Kaufman y English consideran que la evaluación consiste en analizar las discrepancias entre lo que es y lo que debe ser; o dicho en otras palabras, la disparidad entre una situación deseada o esperada y otra existente o real. Si se aplica esta definición a un programa social, se puede suponer que el sentido de dicha intervención social está en avanzar hacia una situación deseada, y por tanto, el programa debe comprender actividades de cierto valor (Suchman).

Para el autor Ruthman, <sup>25</sup> la investigación evaluativa es "el proceso de aplicar procedimientos científicos para acumular evidencia válida y fiable sobre la manera y grado en que un conjunto de

---

<sup>23</sup> Idem Aguilari, Ma. José, 1992, p. 9.

<sup>24</sup> Idem Aguilari, Ma. José, 1992, p. 10

<sup>25</sup> Idem. p. 10.

actividades específicas produce resultados o efectos concretos".

La evaluación comprendida como forma de comprobación de los objetivos propuestos, es bastante generalizada en el campo educativo, a pesar de que en el ámbito de la acción social se consideraría esta acepción demasiado limitada. Así, por ejemplo, Grondlund define la evaluación pedagógica como el "proceso sistemático queriendo determinar en que medida unos objetivos son alcanzados por los alumnos"<sup>26</sup>.

La Unesco, en el Glosario de términos de tecnología de la educación, ofrece tres acepciones distintas de evaluación:

"1.Término genérico para designar el conjunto de operaciones de apreciación, de control y de medición de un resultado, de una estrategia, de un sistema, de una persona, etc."

"2.Proceso tendente a delimitar, obtener y reunir la información útil para juzgar alternativas de decisión, controlar la eficacia de la ejecución de una actividad y juzgar su interés."

"3.Proceso de cuantificación o de calificación del rendimiento de un individuo, grupo, dispositivo o material". Las diferencias existentes entre estas acepciones son lógicas, ya que se trata de un organismo internacional, cuyas definiciones tienen consecuencias prácticas en contextos y situaciones reales muy distintas y debe conciliar intereses no siempre complementarios.

---

<sup>26</sup> UNESCO, Evaluación. Términos, Glosario, 1979, p.17

Dentro del campo de las ciencias sociales, la evaluación se entiende como un proceso de regulación de acciones y políticas sociales, que puede permitir mediante su flexibilidad, las posibilidades de fracaso que llevan implícitas cualquier tipo de programa de interés social.

Siendo importante la necesidad de conocer las cualidades y las debilidades de cada programa para poder modificarlo según su requerimiento, todo programa requiere de un diagnóstico y una evaluación permanente para eliminar errores y corregirlos.

Otras definiciones que se toman en cuenta, son las que corresponden a algunos Autores Latinos. Hayes (autor de uno de los primeros libros traducidos al castellano sobre evaluación) señala: "La evaluación es, primero y necesariamente, una colección de conceptos y prácticas que han demostrado su utilidad (En el campo de las Ciencias Sociales) que se aplican de modo tal que pueden contribuir al perfeccionamiento de las actividades prácticas"<sup>27</sup>.

Ya en la década de los ochenta, donde la evaluación de programas sociales comienza a ser una preocupación a nivel Mundial es importante destacar dos aportes importantes que provienen del campo pedagógico (Caride y Cabrera) y otro de la sociología (Alvira).

En general, en la década de los ochenta, existe un consenso generalizado sobre la caracterización de la evaluación, como los esfuerzos de estimación de los cambios debido a programas o proyectos.

En orden cronológico, se puede citar, en primer término, algunas consideraciones respecto a la

---

<sup>27</sup> Idem. Aguilar, Ma. José, España, 1992, p. 13



evaluación por parte de F. Alvira. Para este autor, evaluar "es simplemente la acumulación de información sobre una intervención -programa- sobre su funcionamiento y sobre sus efectos y consecuencias"<sup>28</sup>. De este modo, con la evaluación se pretende dar, en todo momento, idea de la situación aproximada del proyecto-programa, respecto de la situación inicial, secuencial y prevista, tratando de expresar cuantitativa y cualitativamente lo que está hecho y lo que queda por hacer.

Dejando a un lado las imprecisiones y confusiones respecto al programa, proyecto e intervención social (que para el autor metodológicamente y técnicamente no lo son).

Caribe Gómez, a fines de los ochenta, y retomando los aportes de Alvira, define la evaluación entendida en cuanto fase o momento integrante de la estructura básica de procedimiento (evaluación de la intervención) como el "análisis e interpretación valorativa de los resultados y logros del programa y sus correspondientes procesos" y, agregando mayor precisión. "La evaluación de programas consiste en:

- Un proceso de reflexión y valoración crítica, continua y sistemática;
- Referida a momentos y factores que intervienen en el desarrollo de un programa;
- El objeto de determinar cuales pueden ser, están siendo o han sido sus efectos, resultados o logros".

Y por último, se menciona el aporte de Flor-Angeles Cabrera, que retoma la tradición de Cronbach y Scriven y define la evaluación como el "proceso de recogida y análisis de información relevante en que apoyar un juicio de valor sobre la entidad evaluada

---

<sup>28</sup> Ídem. p.13

que sirva de base para una eventual toma de decisiones"<sup>29</sup>.

Siguiendo con las aportaciones latinas, en lo referente a autores Latinoamericanos, es Mario Espinoza Vergara,<sup>30</sup> quien en 1930 publica, no el primero, pero sí el más sistemático de los libros dedicados a la evaluación de proyectos sociales que hasta ese año se habían editado.

Para el autor evaluar "Es comparar en un instante determinado lo que se ha alcanzado mediante una acción con lo que se debería haber alcanzado de acuerdo a una programación previa"<sup>31</sup>.

Esta definición elemental lleva implícitos tres elementos:

1. La existencia de una situación prevista que fue definida previamente mediante el proceso conocido como programación.
2. La existencia de una situación real en un momento determinado, la que se ha configurado por medio de unas acciones que se ejecutan.
3. Un proceso de comparación entre ambas situaciones para llegar a determinar si son iguales o desiguales y conocer los factores que han determinado la igualdad o desigualdad.

"El trabajo más reciente ha sido el de E. Cohen y R. Franco, los cuales retoman el concepto de evaluación formulado por Franco en 1971, en el sentido que evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere efectuar un procedimiento

---

<sup>29</sup> Idem. Aguilar, Ma José, 1992, p. 14.

<sup>30</sup> Espinoza Vergara, Mario. Evaluación de Proyectos Sociales. Ed. Hvmnitas, Buenos Aires, 1980, p. 27.

<sup>31</sup> Aguilar, Ma. José, Evaluación de Servicios y Programas Sociales, Ed. Siglo XXI, España, 1992, p.15

mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado"<sup>32</sup>.

Retomando las consideraciones procedentes, se intentará una definición de evaluación, que recoja sus principales rasgos característicos, en cuanto a un proceso sistemático de valoración o enjuiciamiento.

A partir de las características de las definiciones anteriores se puede decir que el Término Evaluación es: El proceso sistemático de juicios de valor, que permite decidir los alcances mediante acciones de medición dentro de los programas sociales, controlando el límite de su intervención en estos, por medio de la reflexión exhaustiva distinguiendo el ser del deber ser de todo proceso de trascendencia científica

### 2.2.2 OBJETIVO Y UTILIDAD

Como primera aproximación, la evaluación tiene como objetivo conocer cual es la marcha de lo que se esta haciendo. Para decirlo de una manera mas precisa, se trata de saber en que medida se están alcanzando los objetivos y metas propuestos dentro de un programa o proyecto en marcha, cómo se está presentando un servicio o cómo se esta modificando una situación-problema.

Para Carol H. Weiss: "El objeto es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorar la programación futura"<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Cohen, Ernesto. Evaluación de Proyectos Sociales, Ed. Siglo XXI, México, 1992, p.72

<sup>33</sup> Weiss, Carol H. Investigación Evaluativa. Ed.Trillas, México, 1985, p.21

De acuerdo con esta interpretación, la evaluación debe aprender un conjunto de medidas que influyen en la marcha de un programa. Por tanto la evaluación es parte, del proceso racional de la toma de decisiones .

De lo anterior, se puede concluir que una evaluación tiene implícitos los siguientes objetivos fundamentales <sup>34</sup>:

- *Establecer el grado de pertenencia*
- *Efectividad/ eficacia*
- *Eficiencia / rendimiento de un programa, proyecto o servicio.*

**-Pertenencia o propiedad:**

Es la capacidad que tiene un programa o proyecto para aplicarse y resolver la situación-problema que le dio origen.

Valora la adecuación y oportunidad del proyecto en el contexto que opera, ya sea en relación a las necesidades humanas que deben satisfacer, a los problemas que debe resolverlo, o a criterios de propiedad previamente establecidos, que hagan coherentes las actividades y tareas con las metas y objetivos propuestos.

**- Efectividad o eficacia:**

Hace referencia al grado en que se han conseguido las metas y objetivos propuestos mediante la realización de las actividades y tareas programadas. Para evaluar la efectividad o eficacia, se debe establecer una comparación entre la calidad y cantidad de las actividades programadas y el tiempo

---

<sup>34</sup> Aguilar, Ma. José. Evaluación de Servicios y Programas Sociales. Ed. Siglo XXI, España, México, 1992. p.27-42.

estimado para el logro de determinadas metas y objetivos, así como lo realizado.

Se trata de medir el producto final que resulta de la realización del programa o proyecto evaluado. Es decir, comprobar en qué medida se han producido los efectos deseados.

- ***Eficiencia o rendimiento:***

Se trata de establecer los esfuerzos o insumos empleados y los resultados obtenidos. Dicho en otras palabras; consiste en determinar el índice de productividad o rentabilidad del programa, relacionado:

- a. Los bienes y servicios finales.
- b. Los insumos requeridos para su obtención.

Se mide el costo que supone la consecución de determinados efectos, a fin de establecer el grado de rentabilidad o aprovechamiento de recursos, y estableciendo hasta qué punto los gastos se justifican por los resultados.

La investigación evaluativa no puede limitarse a establecer los "éxitos" o "fracasos" de un programa, tiene que tratar de averiguar por qué se han alcanzado ciertos logros y por qué se han producido determinados fracasos. Permitiendo así extraer enseñanzas de la evaluación pudiendo realizarse básicamente en dos niveles.

- a. La situación contextual que condiciona la realización del programa.
- b. El análisis del programa en sí.

Con el análisis de la situación es posible identificar las limitaciones y restricciones existentes y los factores que pueden favorecer la realización exitosa del programa. Esta tarea abarca diferentes aspectos, entre los cuales se pueden destacar :

- Disposiciones legales que pueden poner trabas burocráticas a la realización del programa.
- La existencia de una voluntad política
- Disponibilidad financiera y presupuestaría.
- Condiciones sociales y económicas.
- Valores culturales o religiosos.

Facilitar el proceso de toma de decisiones para mejorar o modificar el programa o proyecto. El propósito primordial es el de ayudar al proceso de toma de decisiones técnico/administrativas y, en algunos casos, incluso políticas, para mejorar, modificar o suprimir la realización de un programa o proyecto. El tipo de decisiones a las que puede contribuir la investigación evaluativa es un trato variado:

- Introducir modificaciones en el proyecto que se esta realizando.
- Mejorar la metodología utilizada.
- Modificar o innovar la estructura o funcionamiento de la organización.
- Modificar la estrategia de desarrollo.
- Aumentar, mantener o disminuir las asignaciones presupuestarias del proyecto.

Establecer en que grado se han producido otras consecuencias o efectos imprevistos. Todo programa o proyecto, busca alcanzar determinados objetivos. Sin embargo, con su realización pueden producirse efectos o resultados no previstos.

Una investigación evaluativa debe procurar incluir el análisis de las consecuencias imprevistas o no provistas, especialmente las que inciden en la realización del programa.

Otros objetivos además de los ya mencionados que se pueden lograr, un tanto ajeno a los propósitos fundamentales de la evaluación de un programa específico, son los siguientes:

- Establecer programas semejantes en realidades similares.

- Comparar la asignación de recursos escasos o destinados a programas que compiten entre si.

- Aceptar, rechazar o reajustar determinados enfoques o metodología de intervención social.

- Revisar críticamente los supuestos teóricos que sustentan el programa.

- Aumentar el conocimiento y origen acerca del programa.

La evaluación esta consagrada al principio de la utilidad. Según esto, no se evalúa por el solo ejercicio intelectual de descubrir una verdad oculta, sino que se hace porque de allí se derivara un mejoramiento en la marcha de un proyecto o su eliminación, si es que esta aparece como la medida más razonable.

### 2.2.3. OPERACIONES Y TIPOS DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS.

No todas las evaluaciones son iguales, en ellas se establecen diferencias, según el Autor Ernesto Cohen<sup>35</sup> aborda los siguientes criterios.:

- El tiempo de su realización y los objetivos que persigue,
  - Quiénes las realizan,
  - La naturaleza que poseen,
  - La escala que asumen y
  - Los destinatarios.
- En función del momento en que se realiza y los objetivos que persigue.

En la construcción de tipologías de evaluación es posible distinguir las tradiciones de diferentes disciplinas. Cuando las raíces se encuentran en la economía, la distinción clásica es entre evaluación ex ante y ex post.

#### a). Evaluación ex ante y evaluación ex post

La primera se realiza previo al comienzo del proyecto, tomando en cuenta factores anticipados en el proceso decisorio. La segunda se lleva a cabo cuando el proyecto ya está en ejecución o ha concluido y las decisiones se adoptan con base a los resultados efectivamente alcanzados.

*Evaluación ex ante:* tiene por finalidad proporcionar criterios racionales para una crucial decisión cualitativa: si el proyecto debe o no implementarse. También permite ordenar los proyectos

---

<sup>35</sup> Cohen, Ernesto. *Evaluación de Proyectos Sociales*, Ed. Siglo XXI, 1992, pp.109-118



según su eficiencia para alcanzar los objetivos perseguidos.

*Evaluación ex post:* permite diferenciar, las fases durante y después de la realización del programa. También pueden diferenciarse, el análisis de la eficiencia operacional o la del impacto.

Ambos tipos de evaluación buscan obtener elementos de juicio para la adopción de decisiones cualitativas y "cuantitativas".

#### *b). Evaluación de procesos y de impacto*

Determina los componentes de un programa, que contribuyen o son disfuncionales a los fines perseguidos. Se realiza durante la implementación y, por tanto, afecta la organización y las operaciones. Busca detectar las dificultades que se dan en la programación, administración, control, etc., para corregirlas oportunamente, disminuyendo los costos derivados de la ineficiencia. No es un balance final, sino una evaluación periódica. Se diferencia de la retroinformación que es una actividad permanente de revisión, realizada por quienes están implementando el proyecto. Su función central es medir la eficiencia con que opera el proyecto.

#### ***Evaluación de impacto:***

Busca apreciar en que medida el proyecto alcanza sus objetivos y cuales son sus efectos secundarios.

Ambos tipos de evaluaciones se distinguen, por el tipo de problema, las decisiones a las que afectan y los potenciales usuarios de sus resultados, la evaluación de procesos mira hacia adelante; la de impacto hacia atrás, descubriendo las causas que afectan las decisiones cotidianas y operativas, en

cambio, la última se dirige hacia afuera, mas allá del programa, siendo utilizable para resolver sobre su eventual continuación, para diseñar otros programas futuros y, en fin, para tomar decisiones, de tipo político.

La evaluación de procesos, llamada también evaluación continua, se realiza durante la implementación del programa o en su fase de operación. La evaluación de impactos puede ser llevada a cabo durante o después de finalizado el programa

#### **-EN FUNCIÓN DE QUIEN REALIZA LA EVALUACIÓN.**

Pueden distinguirse cuatro tipos de evaluación, al tomar en cuenta el sujeto que la lleva a cabo: según el evaluador que forma parte o no del equipo ejecutor del programa, otra forma es la que busca combinar ambos tipos de personas y, la denominada participativa, que incorpora a los beneficiarios.

a) *Evaluación externa.* Es la realizada por personas ajenas a la organización agente. Supuestamente, esos evaluadores tienen mayor experiencia en actividades de esta especie, lo que permitirá comparar los resultados obtenidos en el caso concreto con otros similares que les haya tocado conocer anteriormente pudiendo contrarestarlos.

Sin embargo, las evaluaciones externas tienden a dar más importancia al método de evaluación que al conocimiento sustantivo del área en la que se desarrolló el programa. La mayor ventaja del evaluador externo estaría en su conocimiento de la metodología de evaluación y su debilidad, se aduce, en el área sustantiva y en las especificidades del programa.

b) *Evaluación Interna*; Esta modalidad de evaluación es la que se realiza con la participación de personas que pertenecen a la institución promotora o gestora del programa o proyecto a evaluar, pero que no son directamente responsables de la ejecución.

c) *Evaluación Mixta*; Es la que busca combinar los tipos de evaluación ya mencionados, haciendo que evaluadores externos realicen su trabajo en estrecho contacto y con la participación de los miembros del programa a evaluar. De esta manera se pretende superar las dificultades, al mismo tiempo que se preservan las ventajas de ambas.

d) *Evaluación participativa*: El objetivo de este tipo de evaluación es minimizar la distancia que existe entre el evaluador y los beneficiarios. Se le utiliza particularmente para pequeños programas, que buscan asentar los cambios propugnados mediante la creación de condiciones para que se genere una respuesta endógena del grupo.

En el proceso de un programas social la estrategia participativa prevé el curso de la comunidad en el diseño, programación, operación y evaluación del mismo, de esta forma, la evaluación participativa es un componente de una estrategia diferente de proyectos lo que hace que su adecuada implementación dependa en gran medida de la población afectada por el mismo.

#### **-EN FUNCIÓN DE LA ESCALA DE LOS PROGRAMAS**

Tomando en consideración el número de personas afectadas y, por consiguiente, la magnitud de los recursos que se necesitan, es posible distinguir entre la evaluación de programas generales, y la de programas específicos. Existen algunas diferencias fundamentales entre ambos tipos:

a) *Estrategia de la evaluación:* En los programas generales, se recurre a una estrategia analítica y objetiva. Es posible realizar evaluaciones parciales de las distintas etapas para medir el logro alcanzado en objetivos intermedios; también puede apreciarse el avance en la búsqueda de objetivos específicos, así como la articulación de los procesos de diagnóstico, la programación, la implementación y el grado de eficiencia de la organización agente.

En cambio, con los programas específicos se sigue una estrategia básicamente cualitativa. El énfasis se pone en la comprensión del conjunto y de los casos individuales que lo integran, la consideración de los casos adquiere sentidos del contexto en el que se enmarcan. Si bien es posible hacer cortes transversales, el análisis dimensional no es aplicable.

b) *Lógica de la Evaluación:* En los programas generales, esta es predominantemente deductiva. Los objetivos derivan en un modelo causal que se expresa en hipótesis articuladas entre sí. Su verificación exige construir variables, indicadores e índices que permitan determinar el grado en que el proyecto ha modificado la realidad en relación con sus objetivos.

En los programas específicos, la lógica de la evaluación es inductiva. A partir de la observación de la calidad del programa se juzga como un todo.

Como resultado de este proceso evaluativo no es raro descubrir que los objetivos reales del programa difieren sustancialmente de los que guiaron su formación.

c) *Diseño de la evaluación.* En el caso de los programas generales se retoman los diseños propios de las ciencias naturales: experimental y clásico.

En los programas específicos se parte de la realidad global buscando entender el proyecto a través de las articulaciones que los individuos generan en el tejido del grupo o comunidad.

d) *Técnicas de análisis.* En los programas generales, las técnicas de análisis usadas son cuantitativas, complementarias a veces por otras de tipo cualitativo. En los programas específicos se recurre más a lo cualitativo, utilizando técnicas propias de la antropología cultural y de la etnografía, como la observación participante, las entrevistas en profundidad, las historias de vida.

e) *Resultados de la evaluación.* En los programas generales. Dado su tamaño, cabe diferenciar etapas, dimensiones, procesos o eslabones diferentes y hacer afirmaciones respecto a sus características particulares.

Así mismo se ve a los individuos que participan o son afectados por el proyecto como clase de actores y no individualmente. En los programas específicos, en cambio, se hace una consideración específica de quienes participan en él, analizando asimismo los casos desviados. Se trata, en fin de una perspectiva individual.

f) *Evaluadores.* En los programas generales la evaluación es centralizada. Dados los factores analizados, particularmente el diseño y las técnicas de análisis el evaluador forma parte de un equipo que no puede estar en permanente contacto con todas las personas involucradas en cada uno de los lugares donde el proyecto se lleva a cabo.

En los proyectos específicos, el propósito es la comprensión global, por lo que la lógica, el diseño y las técnicas que allí se derivan exige una

interacción permanente o muy prolongada del evaluador con el grupo objetivo.

**-EN FUNCIÓN DE LOS DESTINATARIOS DE LA EVALUACIÓN.**

Al precisar los alcances y contenidos de la evaluación, tratando de responder a la pregunta, ¿qué es evaluar? necesariamente se llega a la cuestión de ¿para qué se evalúa?. Se evalúa para escoger racionalmente entre proyectos alternativos o entre diferentes opciones para ejecutar el mismo programa, de esa manera incrementar su eficacia y eficiencia.

Pero el diseño, contenido, metodología y tipos de análisis van a depender de quienes sean los destinatarios de los resultados de la evaluación. Toda la selección de alternativas para la acción, como las modificaciones a la implementación suponen un proceso de toma de decisiones dentro de la organización agente y en el contexto mayor de la que esta forma parte.

Por tanto también hay que analizar para quien se evalúa, o cual es el escalón dentro de la estructura de poder para el que se realiza la evaluación.

a) *Los superiores* que definen las políticas y establecen las prioridades entre los proyectos según los objetivos de la institución. Adoptan decisiones determinando qué programas se llevaran acabo y asignándoles recurso.

b) *Los administradores*, cuya función es distribuir los recursos para la consecución de los objetivos establecidos. Deben generar modelos de asignación que optimicen la relación insumo-producto

c) Los técnicos que ejecutan los proyectos y deben centrarse en aspectos, operativos, traduciendo los modelos a la práctica.

d) Los sujetos o beneficiarios a quienes va dirigido, siendo el elemento de mayor trascendencia, puesto que en estos se identificara el alcance del programa.

## **CAPITULO III**

### **III. LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE ACCIÓN SOCIO-COMUNITARIA**

#### **3.1. PROGRAMAS DE ACCIÓN SOCIO-COMUNITARIA**

##### **3.1.1. DEFINICIÓN**

##### **3.1.2. PROCESO METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN COMUNITARIA**

##### **3.1.3. EL TRABAJO SOCIAL EN LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN-SOCIO-COMUNITARIA**



## CAPITULO III

### 3. LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN PROGRAMAS DE ACCIONES SOCIO - COMUNITARIAS.

#### 3.1. PROGRAMAS DE ACCIÓN SOCIO-COMUNITARIA

##### 3.1.1. DEFINICIÓN.

Para definir los Procesos de Acción Socio-Comunitaria, es necesario definir qué es Comunidad, y posteriormente abordar el Desarrollo Comunitario, y en este sentido El autor Ezequiel Ander Egg. presenta la siguiente definición:

**" Comunidad: "**

Es una unidad social cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento o función, común, con conciencia de pertenencia, situados en una determinada área geográfica en la cual la pluralidad de personas interacciona más intensamente entre sí que en otro contexto."<sup>36</sup>

Fue en Estados Unidos que se manejó la expresión de Desarrollo de Comunidad habiendo sido utilizado por el Gobierno inglés en 1942, para designar el movimiento de promoción que debía iniciarse en las colonias para preparar la emancipación de las mismas.

Concibiendo el término como:

#### **DESARROLLO DE LA COMUNIDAD**

" Un movimiento con el fin de promover el mejoramiento de la vida de toda la comunidad, con su participación activa y en lo posible por iniciativa de la propia comunidad. Si acaso dicha iniciativa no

---

<sup>36</sup> *Antología. Especificidad de Trabajo Social, ENTS. UNAM, México, pp. 274-279.*

apareciera de manera espontánea, se emplearán técnicas que la hagan surgir y la estimulen con el objeto de asegurar lo activo y entusiasta del movimiento. El desarrollo de la comunidad abarca a todas las formas de mejoramiento. Incluye por lo tanto un conjunto de actividades que se desarrollan en un distrito promovidas por el Gobierno o por las organizaciones no oficiales..."<sup>37</sup>

La "Conferencia Nacional de Servicio Social" de los Estados Unidos tuvo el mérito de formular el alcance de este concepto, intentando las siguientes concepciones:

"En el campo del bienestar, la organización de la comunidad puede describirse como arte de descubrir necesidades sociales, y de crear, coordinar y sistematizar los agentes instrumentales a través de los cuales los talentos y recursos de los grupos pueden ser dirigidos hacia la realización de los ideales del mismo grupo y hacia el desarrollo de las potencialidades de sus miembros. Investigación de grupos y acción social son los principales elementos usados en este proceso."<sup>38</sup>

-*"Organización de la Comunidad*, es un tipo de servicio social que se refiere a todos aquellos esfuerzos que tienden a dirigir de una manera efectiva los recursos sociales hacia las necesidades específicas o totales de un área determinada. Sus tareas puede envolver actividades tales como búsqueda de datos, desarrollo de programas de bienestar social, cambio de sistemas o pautas de Servicio Social y promoción de legislación social."<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> *Idem. Ander-Egg, Ezequiel, Antología, p. 274*

<sup>38</sup> *Idem. p. 274*

<sup>39</sup> *Idem. p. 274*

- "Organización de la Comunidad" es el proceso de tratar con individuos o grupos que están interesados o pueden interesarse en los servicios u objetivos del bienestar social, con el propósito de aumentar el volumen de tales servicios, mejorar su calidad y distribución, o adelantar en las gestiones para alcanzar tales objetivos "<sup>40</sup>.

- "Proceso dirigido hacia la creación de recurso y el mantenimiento del equilibrio necesario entre tales recursos y las necesidades de una determinada área geográfica o campo específico de Servicio Social."  
(Artur Dunham 1943)<sup>41</sup>

En el trabajo presentado por I. Newstetter, distinguió :<sup>42</sup>

a). Un proceso propio del Servicio Social, dentro del Desarrollo Comunitario, a saber, la acción inter-grupos;

b). Procesos que no se estimaron parte del Servicio Social, tales como la actividad educativa y de promoción, y el proceso administrativo de organización de la comunidad

- "La Organización de la Comunidad está ligada exclusivamente al Servicio Social como procedimiento de ayuda a la gente a encontrar medios efectivos de trabajar en cooperación con otros, para mejorar los recursos de; la comunidad." ( Wayne Mac Millan "Community Organization for Socila Welfare ")<sup>43</sup>

En 1950 Las Naciones Unidas designa al Desarrollo Comunitario como:

---

<sup>40</sup> Idem. p. 274

<sup>41</sup> Idem. Ander-Egg, Ezequiel, Antología. p. 275

<sup>42</sup> Idem. p. 275

<sup>43</sup> Idem. p. 275

"Procesos en virtud de los cuales los esfuerzos de una población se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, integrar a éstas en la vida del país y permitirles contribuir plenamente al progreso nacional."

La Organización de Estados Americanos en el Salvador definió al Desarrollo de la Comunidad como:

- "Técnica o proceso que emplea el Servicio Social para suscitar la racional participación de los integrantes de una determinada zona o población, en una empresa de mejoramiento individual y de progreso colectivo, sobre la base de los propios recursos. "

(OEA 1950)

Los Organismos Internacionales definen la expresión Desarrollo de la Comunidad como :

" El proceso a través del cual los esfuerzos del propio pueblo se unen con los de las autoridades gubernamentales, con la finalidad de mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, incorporar dichas comunidades en la vida nacional, y capacitarlas para contribuir plenamente en el proceso del país" "

Caroline Ware señala el alcance de la expresión Desarrollo de la Comunidad como:

"Un proceso para suscitar grupos funcionales de ciudadanos capaces de ser los agentes activos y responsables de sus propio progreso, usando para ello como medios: la investigación en común de los problemas locales, el planeamiento y la ejecución por sí mismos de las soluciones que antes convinieron, y la coordinación voluntaria con los demás grupos y con las autoridades oficiales, de modo que se obtenga el

bienestar total de la comunidad "( Estudio de la Comunidad. Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1964 Caroline Ware)<sup>44</sup>

Quedando en vigencia la definición utilizada por las Naciones Unidas

" Desarrollo de la Comunidad es el proceso por el cual el propio pueblo participa en la planificación y en la realización de programas que se destinan a elevar su nivel de vida. Eso implica la colaboración indispensable entre los gobiernos y el pueblo, para hacer eficaces esquemas de desarrollo, viables y equilibrados"<sup>45</sup>

Actualmente la concepción de *Desarrollo de la Comunidad*, se caracteriza por una actitud de participación común y comprometida de cada uno de sus miembros, manifestandose en la cooperación para la realización de diferentes tareas en el trabajo de la comunidad, lo que va más allá de la esencia de un programa, distinguiendo el compromiso para el logro de sus objetivos y metas

Ahora bien cuando se hace referencia a Programas de Desarrollo de la Comunidad, estos pueden ser de diferente índole, clasificándolos en cuatro tipos: según el ámbito geográfico, el alcance de los objetivos, la zona y su origen.

### 3.1.2. PROCESO METODOLOGICO DE LA INTERVENCIÓN SOCIO - COMUNITARIA.

En las diversas estrategias en torno a las acciones de intervención socio-comunitaria se conforman por un proceso operativo, el cual se estructura por diversas

---

<sup>44</sup> *Idem. Ander-Egg, Ezequiel, Antología. p. 276*

<sup>45</sup> *Idem, p.276*

etapas y momentos, que van a variar en su interpretación, instrumentación y aplicación.

Este proceso metodológico expresa la conjunción conocimiento-acción, dando como resultado una mayor objetividad en el abordaje de la realidad social en sus diversos matices y dimensiones.

Este proceso operativo va a estar presente en todas las formas y estrategias de intervención de Trabajo Social, independientemente de los diversos enfoques que se utilicen

Por otra parte, la multidimensionalidad de problemas que atienden las acciones socio-comunitarias, provoca que las intervenciones sean diferentes y que el proceso operativo no sea rígidamente lineal, variando las fases de la matriz metodológica, en su contenido, conceptualización, ubicación y el grado de profundidad de cada una de estas. En este sentido, dicho proceso no es un método riguroso o un esquema rígido.

El Proceso Metodológico que reflejan las diversas Propuestas de Intervención Comunitaria, conlleva a expresar la característica esencial, del binomio conocimiento-acción, por lo que realizar una evaluación real y objetiva de acciones comunitarias implica por una parte, valorar el proceso de detección y conocimiento de la problemática, así como las estrategias de intervención que le plantean para añadir a ella.

Sin embargo aunque las diversas propuestas señaladas a continuación aluden a la necesidad de una evaluación integral; es decir de cada una de las fases que integran el proceso metodológico y de la interrelación que debe existir entre ella; ninguno de

los autores especifica el que se debe evaluar y mucho menos se especifican procedimientos.

Así el proceso de evaluación representa algo más complejo que no se reduce a la evaluación formal ( coherencia interna ) puesto que si a esto se agrega que la evaluación de los contenidos y resultados de las acciones comunitarias se centran en la atención de necesidades básicas y prioritarias; teniendo como eje la organización y participación de la población . Elementos evaluativos que presentan dificultades tanto para un seguimiento como su evaluación.

Y es esta una de las tantas limitantes que se presentan no tan solo en la literatura sobre programas comunitarios, sino que además se refleja en la necesidad de las instituciones que operacionalizan este tipo de programas, lo que ha repercutido entre otras cosas en la trascendencia de la función social de las acciones de comunidad.

Se puede decir que dicho proceso metodológico presenta una diversidad de formas de intervención que implican construcciones lógicas de procedimientos que orientan la acción profesional de acuerdo al sin número de combinaciones que la dinámica social ha exigido. Entre los principales propuestas de gran aceptación se pueden destacar las siguientes:

PROCESO METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN SOCIO-COMUNITARIA.

AUTOR	PROCESO METODOLÓGICO	EVALUACIÓN	ANÁLISIS
EZEQUIEL ANDER-EGG.	INVESTIGACIÓN PRELIMINAR - INVESTIGACIÓN GENERAL DIAGNÓSTICO PRELIMINAR - DIAGNÓSTICO GENERAL PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN PRELIMINAR EJECUCIÓN DEL PLAN EVALUACIÓN PRELIMINAR - EVALUACIÓN GENERAL.	VALORA EL ALCANCE Y LAS LIMITACIONES DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL	COMO SE PUEDE OBSERVAR EN LOS PROCESOS ANTES CITADOS LA FASE DE DETECCIÓN DE NECESIDADES Y PROBLEMAS ES UN ASPECTO FUNDAMENTAL PARA LA EJECUCIÓN DE ACCIONES, SOBRE TODO PARA QUE UN PROGRAMA SEA EFICAZ Y EFICIENTE CON RESPECTO A LA PROBLEMÁTICA PRESENTADA ENTONCES PARA QUE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE ACCIONES COMUNITARIAS SEA OBJETIVO Y ASERTIVO ES
ANGELICA GALLARDO CLARK	INVESTIGACIÓN PRELIMINAR - 1a APROXIMACIÓN  1. INVESTIGACIÓN 1a y 2a APROXIMACIÓN  INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA 2a. APROXIMACIÓN  2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN 3a. APROXIMACIÓN 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN 3a. APROXIMACIÓN 4a. APROXIMACIÓN. 3. PROGRAMACIÓN 4. EJECUCIÓN 5a APROXIMACIÓN. 5. EVALUACIÓN. 6a. APROXIMACIÓN. METODOLOGÍA DE LA CONCIENCIATIZACIÓN. 1. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR TRABAJO DE CAMPO 2. INVESTIGACIÓN TEMÁTICA TRABAJO DE CAMPO 3. INVESTIGACIÓN TEMÁTICA-VOCABULAR 4. CODIFICACIÓN 5. DECODIFICACIÓN 6. VERIFICACIÓN	ÚLTIMA ETAPA DEL PROCESO, QUE PERMITE DESTACAR LAS FALLAS TÉCNICAS DEL PROCESO METODOLÓGICO, CON EL FIN DE ENMENDARLAS, ADEMÁS	



<p>NATALIO KISNERMAN.</p>	<p>7. APLICACIÓN 8. EVALUACIÓN</p> <p>INVESTIGACIÓN DIAGNOSTICA Y EXPLORATORIA</p> <p>INVESTIGACIÓN DIAGNOSTICA Y DESCRIPTIVA</p> <p>INVESTIGACIÓN DIAGNOSTICA EXPLICATIVA</p> <p>PRONOSTICO</p> <p>DIAGNÓSTICO</p> <p>TIPOLOGÍA</p> <p>INVESTIGACIÓN DIAGNOSTICA E INVESTIGACIÓN PLANIFICADA</p> <p>INTERVENCIÓN PLANIFICADA</p> <p>DEFINICIÓN DE POLÍTICAS</p> <p>EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PLANES</p> <p>CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES.</p>	<p>DE PERMITIR LA CONFRONTACIÓN DE LA METAS PROGRAMADAS Y AQUELLAS ALCANZADAS, IDENTIFICANDO ACIERTOS Y ERRORES QUE NUTRAN LAS EXPERIENCIAS PARA EL FUTURO.</p> <p>EVALUACIÓN: PERMITE VALORAR LOS CONTENIDOS Y LOS PROCEDIMIENTOS</p>	<p>FUNDAMENTAL EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES PRECISOS</p>
-------------------------------	--	--	---

PEDAGÓGICOS ASÍ  
COMO LAS FORMAS ,  
REQUERIMIENTOS  
ORGANIZATIVOS Y  
LEGALES DE  
PARTICIPACIÓN YA  
SEAN SUGERIDOS POR  
EL INVENTOR SOCIAL  
Y BIEN EMANADAS  
COMO NECESIDADES  
GREMIALES, ESTO DA  
LA POSIBILIDAD DE  
REFORZAR EL  
APRENDIZAJE DEL  
ANÁLISIS Y  
REFLEXIÓN DEL  
RENDIMIENTO GRUPAL  
REAFIRMANDO LOS  
CONOCIMIENTOS Y  
EXPERIENCIAS  
EDUCATIVAS

### 3.1.3 EL TRABAJO SOCIAL EN LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN SOCIO-COMUNITARIA.

Tradicionalmente, la función del Trabajo Social en toda Institución Pública se ha dirigido a problemas individuales considerando estas actividades de poca trascendencia puesto que pueden ser desempeñadas por personal auxiliar, no así las tareas de grupos y sobre todo, los de carácter comunitario, que deben estar a cargo del profesional de Trabajo Social.

El Trabajador social debe asumir las funciones profesionales a nivel colectivo, donde su intervención sea decisiva, ya que sin esta se improvisan otros elementos de carácter auxiliar quedando las de nivel profesional aisladas.

En este sentido el Trabajo Social tiene un amplio campo de acción social, tanto en los programas grupales y colectivos como los de carácter individual, incluyendo los aspectos de investigación, administración y evaluación.

De tal forma que el Trabajador Social es catalizador de la movilización colectiva, más aún en programas de acción socio-comunitaria, en donde la participación de la población debe de ser activa, no sólo concentrarse a recibir atención y servicios.

Este profesional basado en los conocimientos y habilidades, puede identificar los recursos de los individuos, de las familias, de los grupos y sobre todo de la comunidad, con el fin de organizarlos, coordinarlos y promover su mejor participación para atender sus necesidades.

En el Trabajo de Comunidad la función del Trabajador Social es de movilizar los grupos, puesto

que toda comunidad funciona con grupos que forman los subsistemas sociales.

Una función de interés en la que el Trabajador Social debe jugar un importante papel es la coordinación de recursos, lo que permite un mayor rendimiento de los esfuerzos.

La falta de coordinación intra e interinstitucional es un problema frecuente porque resulta paradójico que haya dispendio de recursos frente a múltiples necesidades que no se están satisfaciendo debidamente. En este sentido el Trabajador Social, debe hacer de esta tarea sus principales actividades.

## CAPITULO IV

4. LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN PROGRAMAS DE ACCIONES SOCIO-COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. (TRABAJO DE CAMPO)

4.1. ESTRATEGIAS PARA EL TRABAJO DE CAMPO Y PROCEDIMIENTOS DE INFORMACIÓN.

4.2 RELACION DE LOS OBJETIVOS DE LAS ACCIONES SOCIO-COMUNITARIAS CON LOS PROCESOS DE SEGUIMEINTO Y EVALUACIÓN.

4.3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

## CAPITULO IV

### 4. LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN PROGRAMAS DE ACCIONES SOCIO-COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS (TRABAJO DE CAMPO)

#### 4.1. ESTRATEGIAS PARA EL TRABAJO DE CAMPO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.

Para el trabajo de campo se determino el siguiente proceso.

- \* Definición de las unidades de estudio.
- \* Tamaño de la muestra.
- \* Elaboración de instrumentos.
- \* Recolección de datos.
- \* Recolección de instrumentos.
- \* Elaboración de programa (computo) para la captura de datos.
- \* Vaciado de datos.

**Definición de las unidades de estudio.** Esta etapa se basa en el marco conceptual realizado en el capítulo III, del apartado referente a los elementos esenciales de los programas de acción sociocomunitaria, el cual permitió determinar los criterios para la selección de las instituciones que desarrollan este tipo de programas, dichos criterios son:

#### **CRITERIOS DE INCLUSIÓN:**

a) Instituciones que realizan programas con las siguientes características:

Promover el desarrollo social buscando responder a las necesidades básicas, en ese sentido visualizan la problemática social desde una perspectiva global e integral más que intervenir en problemas aplicados.

Fomentar el desarrollo de una comunidad o sector teniendo como eje la participación y organización social.

b) Instituciones que presentan disposiciones para participar en el trabajo de campo, así como su autorización para la consulta de documentos requeridos.

c) Instituciones con cobertura de atención el Distrito Federal para la Implementación de programas.

#### **CRITERIOS DE EXCLUSIÓN**

a) Todas aquellas instituciones que no cumplen con criterios de inclusión.

#### **CRITERIOS DE ELIMINACIÓN.**

a) Las instituciones que durante el proceso de aplicación decidan y soliciten el no seguir participando por interés propia de los directivos y del personal.

b) Las instituciones que nieguen la consulta de la documentación requerida por el equipo de investigación.

c) Las instituciones que no entreguen a tiempo el instrumento de recolección de datos.

**TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA.** Para la selección de las unidades de estudio se utilizó como instrumento base el Directorio de Instituciones Gubernamentales elaborado por el equipo de investigación de la E.N.T.S. que trabaja la línea de Investigación " Modelos de Promoción Social en el D.F. "

Dicho directorio señala un total de 80 Instituciones de carácter Público Centrales y Filiales que desarrollan dichos programas en el Distrito Federal , determinándose por su trayectoria y trascendencia así como el cumplimiento de los criterios de inclusión como las siguientes Instituciones que serian consideradas en la determinación del tamaño de la muestra.

SISTEMA NACIONAL DIF	C.D.C., C.F., CBCU, .	15
DEPARTAMENTO DEL D.F.	AZC, CUAH, COY, GAM., V.C.	5
SECRETARIA DE SALUD	ISSSTE, I MSS JURISD.	15
VOLUNTARIADO NACIONAL.		5

Para determinar el Tamaño de la Muestra se utilizó el procedimiento que establece Raúl Rojas Soriano <sup>1</sup> que consiste en la aplicación de la siguiente formula.

**MUESTRA INICIAL**

$N = Z^2 \frac{pq}{E^2}$

**MUESTRA CORREGIDA:**

$N = \frac{no}{1 + \frac{no - 1}{N}}$

<sup>1</sup> Rojas Soriano, Raúl. *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. Ed. UNAM, México, 1982, p.172-177.



MUESTRA INICIAL:

SUSTITUCION.

$Z^2$	$(86\%)^2 (.6) (.4)$	$(1.47)^2 (.6) (.4)$
N=-----	N=-----	N=-----
$E^2$	$(.08)^2$	$(.08)^2$
$(1.47)^2 (.6) (.4)$	$2.16 (.24)$	$.5184$
N=-----	N=-----	N=-----
$(.08)^2$	$(.0064)$	$.0064$

N=81

MUESTRA CORREGIDA:

SUSTITUCION

No	81	81
-----	-----	-----
N= 1+No-1	N= 1+81-1	N= 1+80
-----	-----	-----
N	80	80
81      81		
N=-----=40.5=40 MUESTRAS		
1+1      2		

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 40 INSTITUCIONES.

MUESTRA INICIAL:

Z=86%                  p=6                  q=4                  E=.08

MUESTRA CORREGIDA

no. = 81 Resultado de muestra inicial

N = 80 Universo total.

Elaboración del instrumento de recolección de la información. Se procedió a operacionalizar la hipótesis dando como resultado un cuestionario cuya estructura contempla los siguientes aspectos.

Características Generales de la Institución.  
Planeación.  
Seguimiento y Control  
Evaluación.

De acuerdo a la hipótesis: Los procedimientos de seguimiento y evaluación de acciones socio-comunitarias en instituciones.

Aplicación de instrumento.- Primeramente se aplicó una prueba piloto para valorar el instrumento centrándose las modificaciones en el aspecto denominado " evaluación ", una vez que se realizarón los cambios, para la aplicación se concertaron con los modelos participantes, los que en su mayoría solicitarón el instrumento previamente para su estudio y posteriormente realizar la aclaración de dudas con el encuestador.

Elaboración del programa para la captura de datos: Para realizar la captura de la información a través del Sistema de Computo se aplicó el Programa SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) En el cual se consideraron el total de variables y de ÍTEMS que abarcará el cuestionario.

Vaciado de Datos : primeramente se realizó un vaciado previo en hojas de tabulación, una vez integrada se procedió a la captura de la información codificada en base de datos individuales para cada una de las evaluaciones de las instituciones, obteniéndose de los resultados estadísticos de los cuadros y gráficas correspondientes.

Es importante señalar que para la representación gráfica de los datos se utilizaron histogramas, empleándose las frecuencias relativas ( % a partir del total de cada evaluación ) con la finalidad de ser equitativos y objetivos en presentación e interpretación de datos.

#### **4.2. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LAS ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS CON LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Para que un proceso de Seguimiento y Evaluación de Proyectos sociales sea objetivo y permita realmente valorar las acciones que se establece para el alcance de los objetivos propuestos, se hace necesario que en el momento de la planeación se delimiten y jerarquicen claramente la problemática social, la población objetivo y el tiempo establecido para su ejecución.

No menos importantes son los resultados de estudios de viabilidad de las intervenciones así como de los recursos disponibles para tener presente los obstáculos que se pueden presentar en la operación de los programas. Respecto a los aspectos que deben considerarse en la planeación, la cédula aplicada a las Instituciones estudiadas arroja los siguientes resultados :

La falta de jerarquización de problemas y necesidades que se deben considerar para la formulación del programa, pueden desviar el objetivo primordial de este, dando un giro a la atención que requiere el sujeto demandante, no obstante 17.5 % de las Instituciones encuestadas no llevan a cabo dicha jerarquización.

El establecimiento claro de la población objetivo para determinar el porque y el para que de

la investigación, lo que hace posible el alto grado de éxito en la implementación del programa, sin embargo, las respuestas emitidas en el llenado del cuestionario muestran que el 72 % de las Instituciones no estableció la población objetivo, lo que repercute en gran medida en los procesos de evaluación, sobre todo en los proyectos de promoción social que están dirigidos a la atención de necesidades prioritarias por lo que la localización y ubicación de la participación objetivo son elementos esenciales tanto en el diseño como en la implementación de dichos programas

Sin embargo si se considera que los indicadores que las Instituciones toman en cuenta para valorar que el programa llega al grupo de la población objetivo, se detectaron datos contrastantes en cuanto a que el 87.5 % no toma en cuenta el impacto social de las acciones, por lo que los datos analizados anteriormente presentan una carga administrativa en cuanto a que la información obtenida a través de la supervisión va dirigida hacia el cumplimiento de metas cuantitativas establecidas en los programas, no así en la capacidad que tengan tanto las actividades, procedimientos y resultados para responder la problemática de la población. Esto básicamente se debe a que la mayoría desarrolla programas rígidos, establecidos por las autoridades, las cuales centran su interés en beneficios cuantitativos, independientemente de que el contenido de un programa de promoción social presenta como elemento esencial el propiciar la organización y participación activa y comprometida de la población en la solución de sus problemas prioritarios, que representaría metas y alcances de objetivos cualitativos.

Esta argumentación se reafirma en cuanto que el 92.5 % de las Instituciones implementan las acciones como estaban previstas en el programa,

independientemente que las características socioeconómicas y culturales de la población así como la problemática de los grupos y sectores sociales atendidos sean diversos y heterogéneos, lo que reduce en gran medida la relevancia de un proceso de seguimiento. Cabe mencionar que el 30% de las Instituciones señala que no existe coherencia entre el programa elaborado y los resultados obtenidos, así un 27.5% afirma que no responde a la necesidad y problemas detectados a través de un diagnóstico. Situación que se genera porque la mayoría de las Instituciones no realizó estudios de las comunidades atendidas que dieran pauta a la elaboración de diagnósticos, o bien se parte de diagnósticos generales, olvidando las particularidades de los grupos sociales.

En lo que respecta a los procesos de evaluación estos se efectúan con una periodicidad combinada: mensual (77.5%) y semestral (70%) y llevada a cabo fundamentalmente por los directivos (82.5%) y en menor proporción por el personal especializado (65%), quienes toman en cuenta para realizar la evaluación; los objetivos (80%), las metas (87.5%) los resultados (82.5%) y en menor porcentaje (67.5%) el impacto de (67.5%) las acciones en la problemática de la población.

El alcance de los objetivos es evaluado prioritariamente por su coherencia (75.5%) en cuanto a la relación o similitud con los cambios generados en la realidad a partir de la interacción, también se toma en cuenta en menor porcentaje la viabilidad (57.5%) y la pertinencia (45%) es decir la capacidad que se tiene para aplicarse y resolver la situación que le dio origen <sup>2</sup>. Sin embargo es necesario mencionar que para valorar objetivamente los alcances

---

<sup>2</sup> Aguilar, Ma. José. *Evaluación de Servicios Social. Edt. Siglo XXI de España, Madrid, España, 1992, p.50.*

de los objetivos se deben de tomar en consideración estos indicadores en forma integral, además de la jerarquización y los resultados obtenidos cuya evaluación permitiría una visión fundamentada de la asertividad de los objetivos o bien de su adecuación o cambios de acuerdo a lo experimentado en la realidad, aspecto que daría la pauta al planteamiento de objetivos más reales , sobre todo en programas sociales, en específico los de Promoción Social, en donde las condiciones socioculturales son tan cambiantes y heterogéneas y en muchos de los casos plantean una serie de limitaciones que influyen en el alcance de los objetivos.

Con respecto al alcance de las metas, las Instituciones toman en cuenta los resultados obtenidos (72.5%) y en menor proporción el logro de objetivos (67.5%).

Si se complementa con la evaluación de los resultados el 30% considera el logro de los mismos y en forma contrastante por su menor proporción, la eficacia (55%), la calidad (42.5%) y la persistencia de los mismos (27.5%), lo cual significa que la evaluación relativa a los diversos cambios que se producen en la realidad o la situación problema que se trató de superar es deficiente en los procesos de medición de las Instituciones investigadas. Lo que nos habla de la eficacia y eficiencia del programa, es decir, se trata por una parte de "evaluar el efecto o resultado..." y por otra el grado de rentabilidad económica de la situación <sup>3</sup>: en este sentido Ander Egg afirma "...un programa puede estar alcanzando sus objetivos, hacer una buena utilización de sus recursos, tener una base administrativa adecuada, etc. y sin embargo, podría no responder a las necesidades y problemas reales existentes:"<sup>4</sup> De

---

<sup>3</sup> *Idem, Aguilar, Ma. José, 1992, p.103*

<sup>4</sup> *Idem, Aguilar, Ma. José, 1992, p.103*

ahí la importancia de la evaluación de resultados en un proceso de evaluación de programas sociales.

En lo referente a la evaluación de impacto, aunque no es una práctica regular en las Instituciones encuestadas, los aspectos que éstas consideran son la actitud de la población (62.5%) y la consecución del programa (70%). Elementos que si se contrastan con la definición de Cohen, en torno al impacto de resultado son ambiguos y limitados "...busca apreciar en que medida el proyecto alcanza sus objetivos y cuales son sus efectos secundarios..." Si el proyecto funcionó o no, descubriendo causas por lo que su utilidad radica en determinar la continuidad o bien el diseño de nuevos proyectos, en fin para tomar decisiones de política, por lo que es recomendable realizar este tipo de evaluación ex-antes, durante y ex-post, lo que permite valorar los impactos que se esperan obtener con el proyecto <sup>5</sup>.

#### **4.3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO DE SEGUIMEINTO Y EVALUACIÓN**

Es prioritario calendarizar la ejecución de las acciones siendo esta la etapa fundamental para el criterio de validez de lo programado y de la capacidad de utilizar operativamente los datos e información obtenidos, opinión que generaliza el 100 % de las Instituciones.

El seguimiento de acciones representa un proceso fundamental para la retroalimentación en la operación de un programa proporciona una base de información para la toma de decisiones, el cambio y la modificación de estrategias y procedimientos así como el ajuste de objetivos, sin embargo a pesar de la

---

<sup>5</sup> Cohen, Ernesto, et al. *Evaluación de Proyectos Sociales*. Edt. Siglo XXI. México D.F., 1992, p 120.

importancia que reviste dicho proceso, en la mayoría de los casos se reduce a acciones administrativas que presentan un carácter informal y en donde la información obtenida no es utilizada para la reflexión y análisis de los factores que inciden en el desarrollo del programa. Tal es el caso de las Instituciones contempladas en la muestra, las cuales realizan el seguimiento de las acciones básicamente (77.5%) a través de informes, utilizando en menor proporción las entrevistas formales (sólo un 57.5%) con el personal.

Cabe enfatizar que existe un 35 % que no toma en cuenta el avance de objetivos, esto tal vez se deba a que en un número considerable de estas Instituciones los programas son muy esquemáticos, las actividades y procedimientos no presentan una relación clara con objetivos y metas. No menos importante es el señalar que existe un 42.5 % de Instituciones que para el seguimiento de acciones utilizan las entrevistas informales, lo que refleja el escaso valor que se le da a este tipo de procesos. Por último es significativo señalar que, independientemente de que esta pregunta se cerró con cuatro opciones de respuesta se dejó un apartado abierto ( otros ) para que la Institución planteará sus formas de seguimiento, sin embargo el 82.5 % afirma no desarrollar procedimientos diferentes a los planteados por el cuestionario.

El control operacional de las acciones realizadas en la comunidad consiste básicamente en entrevistas a líderes (62.5.%), en menor proporción la entrevista a usuarios (30 %) e informes cuantitativos (25 %), no obstante existe una proporción promedio del 70 % que no considera los últimos dos aspectos y un 37.5 % que no considera las entrevistas con líderes. Como se puede observar los mecanismos para valorar los avances en la comunidad



son escasos, esto básicamente se debe a que la relación que establecen este tipo de Instituciones con la población es "lineal y vertical", la Institución es la que jerarquiza los problemas y selecciona cuales son los proyectos a desarrollar independientemente de la correspondencia de ellos con las necesidades que la población considere como prioritarias.<sup>6</sup>

Los alcances logrados (77.5%) y los procedimientos 70 % dejando de lado que estos aspectos deben ser considerados con el mismo valor, como parte de un proceso integral, en el que sin la existencia de alguno de ellos no se produce el otro.

Por otra parte es relevante mencionar que las supervisiones se realizan básicamente a través de entrevistas individuales (75%) y grupales en el área de trabajo (72.5%) efectuadas por personal especializado (72.5%) y directivos (57.5%) es fundamental destacar que el personal a nivel normativo cuenta con profesionales de Medicina, Psicología, Administración y de Trabajo Social, y solo este último posee conocimientos pleno en el área de lo social, sobre todo de programas a nivel comunitario, donde resulta fundamental una sensibilidad para comprender la trama social.

Como se puede observar los aspectos contemplados para la evaluación de impacto son imprecisos e incompletos, independientemente que los cambios de actitud de la población en proyectos de promoción social son fundamentales, más no permiten valorar en su totalidad el impacto de las acciones, sobre todo cuando estos van dirigidos a modificar problemas prioritarios y básicos de la población. Mucho menos el aspecto consecución del programa, en el sentido de

---

<sup>6</sup> Galeana de la O, Silvia. *Modelos de Promoción Social en el Distrito Federal*. ENTS:UNAM:México D.F. 1996.p.47.

que se pueden ir cumpliendo las actividades de un programa, sin garantizar que efectivamente se están realizando cambios o modificaciones substanciales en la problemática focalizada. Lo cual es entendible si se considera que este tipo de Instituciones diseña e implementa programas generales, en los que el personal encargado de llevarlos a efecto, no identifica con claridad la población objetivo, reduciendo los programas al otorgamiento de beneficios, sin tomar en cuenta, que estos realmente resuelvan problemas esenciales, es decir predomina un enfoque cuantitativo, mientras que una evaluación de impacto esta dirigida básicamente a un enfoque cualitativo.

## CAPITULO V PROPUESTA

*PROPUESTA DE INDICADORES E INSTRUMENTOS DE  
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES SOCIO-  
COMUNITARIAS.*

**PROPUESTA DE INDICADORES DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO  
EN PROGRAMAS DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE  
COMUNIDADES.**

La presente propuesta tiene como base la idea de concebir a los programas y acciones de comunidad, con un proceso integral que parte de un conocimiento objetivo de la problemática de una comunidad, sentando bases sólidas por la intervención y abordaje de dicha problemática, teniendo como eje la participación y organización de la población.

En este sentido en un proceso de evaluación de programas de esta naturaleza, es fundamental tomar en cuenta y analizar, desde las condiciones de origen de las acciones comunitarias, así como la operación de las mismas. Esto permitirá alcanzar los propósitos de la evaluación:

Por otra parte, valorar el logro de los objetivos propuestos en un programa, servicio o actividad.

Por otro lado, valorar así mismo, en que medida se satisfacen las necesidades de los usuarios, beneficiarios o destinatarios del programa, servicio o actividad.

Es decir, la capacidad de respuesta de los objetivos ante la situación-problema o aspecto de la realidad sobre la que se pretendió actuar.

Por lo que se hace necesario que la evaluación en los programas comunitarios, se tome en cuenta desde el diagnóstico, hasta los procesos de seguimiento y procedimientos de valoración, que permitan contrastar los resultados obtenidos los problemas detectados a través del diagnóstico y que fueron motivo para desarrollar estrategias y acciones

en pro de su cambio o modificación. Aspecto que se ha dejado de lado en las instituciones que desarrollan programas comunitarios que reducen su proceso de evaluación al cumplimiento de objetivos, predominando el carácter cuantitativo para su valoración. De esta manera se deja de lado los aspectos cualitativos en función de que tanto se incidió sobre la problemática social de los sectores que conforman una comunidad y mucho menos se toma en cuenta el grado de participación de la población, independientemente de que todo programa comunitario presente como elementos esenciales:

- 1.- Atender necesidades básicas de manera integral.
- 2.- La cooperación, organizada y comprometida de la población de una comunidad ante un proyecto de desarrollo comunitario.

La propuesta, parte de concebir a la evaluación como un proceso metodológico que mediante la contrastación cualitativa y cuantitativa de los problemas detectados, con lo programado y lo realizado, cuya finalidad se centra en valorar los alcances y limitaciones de un programa de desarrollo comunitario, para retroalimentar y reorientar las estrategias, procedimientos y acciones.

El punto básico de esta propuesta radica en la formulación de indicadores e instrumentos <sup>7</sup> de seguimiento y evaluación, que rescaten una valoración de la pertinencia formales y potenciales del programa es decir la coherencia interna entre sus distintos componentes, así como el tratar de juzgar su pertenencia real <sup>8</sup> en cuanto a los logros del programa en relación con los problemas o necesidades que

---

<sup>7</sup>Saenz Villanueva José Luis, *Serie de Cuadernos Prácticos sobre Promoción Social Cuaderno No. 5, E.N.T.S.-U.N.A.M. 1996 Retomado de las Ideas Centrales de la Propuesta de Programas de Promoción Social.*

<sup>8</sup>Aguilar, María José, et al. *Evaluación de Servicios y Programas Sociales. Ed. Siglo XXI, España, 1992, p 21*

afectan a la población destinataria y que dieron objeto a la intervención.

## **INDICADORES E INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS COMUNITARIOS.**

Los indicadores propuestos se integran y clasifican en varios aspectos que son esenciales en la formulación y operación de un programa comunitario:

- Antecedentes del programa o proyecto.
- Diseño del programa.
- Preparación de la comunidad para la implementación del programa .
- Ejecución de acciones.
- Mecanismo de seguimiento y coordinación.
- Indicadores para la evaluación de la evaluación.

Los antecedentes, dirigidos a la evaluación de las condiciones de origen de un programa, es decir, observar si este emanó de la jerarquización de situaciones problemas de un diagnóstico, o bien de no ser el caso bajo que condiciones surgió. Si se realizó un análisis de viabilidad de operación así como la caracterización (cuantitativa y cualitativa) y la focalización de la población objetivo.

El diseño referido a la coherencia interna de los componentes de un programa, así como su pertenencia con la problemática de atención, con la cultura y vida cotidiana de la población objetivo.

La preparación de la comunidad, enfocada a las actividades de motivación e incorporación de la población como elemento eje de un programa sociocomunitario por lo que toma en consideración las estrategias establecidas y desarrolladas para propiciar la participación social.

La ejecución dirigida a la realización de las actividades, a la utilidad y pertinencia de técnicas y procedimientos, así como la contundencia del programa en cuanto a la problemática de atención.

Los mecanismos de seguimiento y evaluación que consiste en la valoración de procedimiento y medios para observar la marcha del programa que permitan la retroalimentación del mismo. Así como, los mecanismos para la medición de alcances y limitaciones del programa y de sus diversos componentes.

## INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN

### ANTECEDENTES DEL PROGRAMA.

ORIGEN

- *Cómo surgió el Proyecto. (de un diagnóstico, investigación, etc.)*

PROBLEMÁTICA

- *La problemática que se pretendió atender con el proyecto, emanó de una jerarquización.*
- *¿Qué nivel de prioridad de atención presentaba el problema en la jerarquización?*

VIABILIDAD

- *¿Se realizó un análisis de viabilidad, se su operación (políticas, condiciones técnicas, recursos, etc.)?*

POBLACIÓN  
OBJETIVO

- *¿Se identificó la población objetivo afectada?*

### DISEÑO

RESULTADOS  
DEL  
DIAGNÓSTICO

- *Los objetivos propuestos respondían a la problemática que se pretendía abordar.*
- *Existió coherencia entre el proyecto elaborado y los resultados del diagnóstico.*

COHERENCIA  
INTERNA

- *Existió congruencia entre objetivos y metas, procedimientos y actividades.*
- *Existió congruencia entre objetivos, metas, procedimientos y actividades con la realidad.*
  - ⇒ *Con la cultura y vida cotidiana*
  - ⇒ *Con la problemática que se pretendió atender.*



**TIEMPO Y  
ESPACIO  
RECURSOS**

- *Se especificó un calendario de ejecución.*
- *Se previó una estructura de gestión del programa (recursos de infraestructura, técnicos, etc.)*

**SEGUIMIENTO  
Y EVALUACIÓN**

- *Se contemplaron mecanismos de seguimiento y control.*
- *Se establecieron indicadores y procedimientos de evaluación.*
- *Los mecanismos de evaluación presentan relación con los objetivos y metas.*

### **IMPLEMENTACIÓN**

**PREPARACIÓN  
DE LA  
COMUNIDAD**

- 1.1 *¿ Se realizaron actividades previas de motivación a la población para generar el clima favorable para la ejecución del programa?*
- 1.2 *Evaluación de la difusión del proyecto.*
  - A) *¿Fueron suficientes los procedimientos?*
  - B) *¿Fueron adecuados los procedimientos y actividades a la población objetivo?*
  - C) *¿Fueron previstas con un tiempo óptimo?*
  - D) *¿Respondieron a las expectativas del equipo de trabajo que realizó el proyecto?*

**RECURSOS**

- 3.1. *¿Los recursos cubrieron las necesidades del proyecto?*
- 3.2. *Evaluar la calidad y cantidad de los Recursos.*

- A) . Económicos
  - \* Disponibilidad.
  - \* Oportunidad.
  - \* Grado de Flexibilidad.
  
- B) . Materiales
  - Idoneidad.
  - Tipo
  - Oportunidad
  
- C) . Humanos
  - \* Capacitación específica o especialización.
  - \* Características y requisitos
  - \* Habilidad y destreza además de compromiso
  - \* Respuesta a las expectativas que de ellos se tenían
  - \* Oportunidad

**EJECUCIÓN**

- 2.1. ¿Se realizaron las actividades y procedimientos como se establecieron en el diseño del proyecto?
- 2.2. De acuerdo con lo planteado en el proyecto realizado en cuanto a las actividades y metas en escala del 0 al 100 % ¿cuál fue el porcentaje alcanzado?.
- 2.3. ¿La participación de la población cubrió las expectativas previas a la ejecución del proyecto

**COORDINACION INSTITUCIONAL**

- 3.1 Se establecen convenios de acuerdo a las necesidades institucionales
- 3.2 Se formalizan las coordinaciones
- 3.3. Se cubren los acuerdos y responsabilidades

## INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS DE PROMOCIÓN SOCIAL

SELECCIÓN DE POBLACIÓN BENEFICIARIA DE LOS PROGRAMAS

- Criterios aplicados
- Instrumentos utilizados
- Análisis de factores y características socioeconómicas y culturales (constantes y continuos)

COBERTURA DE ATENCIÓN

- Población atendida
- Problemas y dificultades para abrir a la población
- Nuevas demandas

PROYECTO ACCIONES REALIZADAS

- Acciones realizadas (Descripción, estrategias, procedimientos, recursos utilizados).
- Actitud y respuesta de la población y niveles de participación.
- Resultados (alcances y limitaciones).
- Nivel de participación de la población.
- Personajes y estructuras de organización social participantes.
- Acciones de coordinación institucional.
- Análisis de la práctica profesional e integración del grupo.
- Metas alcanzadas.
- Infraestructura.

ORGANIZACIÓN

- Modalidades para el manejo del programa, proyecto, acciones.
- Estructura orgánica.
- Mecanismos de incorporación de la población.

DETECCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE LOS PROFESIONALES

- Requerimiento material.
- Requerimiento técnico y de capacitación.
- Formulación de estrategias de gestión.

## VIABILIDAD DE ALTERNATIVAS

LIMITACIONES	ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	ESTRATEGIAS	ALCANCE
1.1 _____ _____ _____	1.1 _____ _____ _____	1. _____ _____ _____	1.1 _____ _____ _____	1.1 _____ _____ _____
1.2 _____ _____ _____	1.2 _____ _____ _____	_____	1.2 _____ _____ _____	1.2 _____ _____ _____
2.1 _____ _____ _____	2.1 _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	2.1 _____ _____ _____	2.1 _____ _____ _____
2.2 _____ _____ _____	2.2 _____ _____ _____	_____	_____	2.2 _____ _____ _____

## VIABILIDAD DE ALTERNATIVAS

Este instrumento tiene como finalidad estimar la factibilidad de la implementación de las alternativas de intervención, por lo que sirven de base al proceso de toma de decisiones. Es decir, permite valorar la efectividad de que una idea sea llevada a la práctica, tomando en consideración los obstáculos y limitaciones que emanan de su propia naturaleza.

El instrumento se conforma por cinco columnas y el llenado de las mismas da inicio del centro hacia afuera, a partir de la columna denominada líneas de acción, determinandose por cada una de estas los obstáculos que se presentan para llevarlas a cabo y las condiciones benéficas.

A su vez determinan las estrategias para contrarrestar dichas condiciones. El criterio de viabilidad consiste en que existan estrategias que hagan factible la aplicación de una línea de acción.

## DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

### DATOS - ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

Los instrumentos se utilizan en el proceso de evaluación específicamente para valorar si el proyecto o programa surge con base a una investigación diagnóstica, a partir de la petición de la población o bien por la iniciativa de una institución o un grupo de profesionales.

La información obtenida a través de este instrumento permite detectar dos tipos de situaciones: La primera consiste en observar si un proyecto surge de las necesidades y problemas sentidos por la población, además de señalar si se toma en cuenta su nivel de prioridad de atención a partir de una jerarquización. Mientras que la segunda consiste en visualizar si el programa emana de una investigación o diagnóstico que permitió caracterizarla en sus diversas dimensiones, así como identificar sus causas, efectos y manifestaciones, para ser más congruentes en el establecimiento de estrategias, acciones y procedimientos. Dicha información es de gran utilidad para encontrar respuestas cuando la población muestra rechazo, apatía e indiferencia para con las acciones de un programa o proyecto.

La estructura del instrumento permite describir los orígenes del programa o proyecto (origen y nivel de jerarquía), para ello es necesario realizar un análisis de documentos que den cuenta de los antecedentes y motivos de surgimiento, así como de las investigaciones o estudios que fundamentan dichos programas y proyectos. También se deben realizar entrevistas y reuniones con el personal que participó en el diseño de los mismos para obtener una información más completa. Los resultados y

conclusiones obtenidos son anotados en el rubro de interpretación.

#### **COHERENCIA INTERNA DEL PROGRAMA O PROYECTO**

La utilidad del instrumento se centra en simplificar el análisis de la coherencia interna de un programa o proyecto, información que resulta relevante para valorar la congruencia de los objetivos y las líneas de acción con la problemática que se intenta abordar o fue abordada. En este sentido permite evaluar la asertividad de los objetivos y acciones.

El instrumento se estructura por tres columnas, en las dos primeras se describe la problemática de atención y las acciones que se dieron como respuesta para contrarrestar dicha problemática. La tercera columna se destina a la valoración de la congruencia entre la información obtenida con los objetivos. Los resultados y conclusiones se anotan en el apartado de interpretación. Para su elaboración es necesaria la revisión y análisis del contenido del programa o proyecto, así como entrevistas con el personal que participó tanto en el diseño del mismo como en las investigaciones o estudios antecedentes.

#### **EVALUACIÓN DE LA COHERENCIA INTERNA DE LOS OBJETIVOS**

La intencionalidad del instrumento se centra en la valoración de la congruencia de los objetivos de un programa o proyecto. En este sentido permite determinar la relación existente entre los objetivos generales y específicos, lo que representa un aspecto fundamental para la determinación de líneas de acción congruentes con los fines que se plantean para la intervención en la problemática. Los resultados y conclusiones se anotan en el rubro denominado interpretación.

## VIABILIDAD DE ALTERNATIVAS

El instrumento tiene como finalidad el argumentar sobre la probabilidad de que una línea de acción puede ser efectivamente llevada a la práctica, frente a las dificultades, oposiciones, obstáculos de toda índole que derivan de su naturaleza propia o del entorno que la circunda. De esta manera el instrumento de viabilidad permiten apreciar la factibilidad, la implementabilidad e incluso el realismo de líneas de acción o metas específicas.

Este instrumento es de gran utilidad tanto en el momento de programación de acciones como en los procesos de seguimiento, en aquellos casos en donde surgen nuevas situaciones, demandas o contextos que exigen la ejecución de nuevos proyectos o programas.

El instrumento se encuentra integrado por cinco columnas y su llenado debe iniciarse a partir de la columna denominada Líneas de acción, en la cual se anotan los proyectos que se pretenden analizar, por cada línea se definen las limitaciones y obstáculos que se presentan para llevarla a efecto y posteriormente se definen las estrategias para contrarrestar las limitaciones y aquellas para potencializar las condiciones benéficas.



DATOS DE ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

<i>Origen del proyecto</i>			
<i>Investigación</i>	<i>Petición de la</i>	<i>Iniciativa e idea</i>	
<i>Diagnóstico</i>	<i>población</i>	<i>del</i>	<i>grupo</i>
(    )	(    )	<i>interventor</i>	
		(    )	
<i>La problemática emana de una jerarquización</i>			
<i>SI (    )</i>		<i>NO (    )</i>	
<b>PROBLEMÁTICA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
_____	(    )	(    )	(    )
_____	(    )	(    )	(    )
_____	(    )	(    )	(    )
<i>INTERPRETACIÓN</i>			
_____			
_____			
_____			

**COHERENCIA INTERNA DE OBJETIVOS**

PROBLEMÁTICA	ACCIONES ALTERNATIVAS	VALORACIÓN DE LA COHERENCIA INTERNA DE OBJETIVOS
1 _____ _____ _____ _____	1 _____ _____ _____ 2 _____ _____ _____ 3 _____ _____ _____	TOTAL (    )  PARCIAL (    )  NULA (    )  INTERPRETACIÓN
2 _____ _____ _____ _____	1 _____ _____ _____ 2 _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____

*INSTRUMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO*

CUADRO DE DETECCIÓN DE DEMANDAS DE CAPACITACIÓN				
PUESTO	OCUPANTES	NECESIDADES ESPECÍFICAS	ESCOLARIDAD PROMEDIO	ACCIÓN DE CAPACITACIÓN

CUADRO DE DETECCIÓN DE DEMANDAS DE CAPACITACIÓN.

La finalidad de este instrumento consiste en detectar y determinar los requerimientos de capacitación del personal de una institución a partir del proceso que se ocupa de las acciones que realiza y de las necesidades que le demanda su práctica cotidiana.

## MATRIZ PROBLEMAS - MEDIOS - FINES

SITUACIONES PROBLEMÁTICAS	FINES	MEDIOS	TIEMPO POSIBLE
<b>PROBLEMA:</b> <hr/> <hr/> <hr/>	1.- <hr/> <hr/> <hr/>	<b>ENUMERACIÓN DE RECURSOS</b> 1.- <hr/> <hr/> <hr/>	
<b>INTERRELACIONES: CAUSAS</b> <hr/> <hr/> <hr/>			
<b>REPERCUSIONES</b> <hr/> <hr/> <hr/>	2.- <hr/> <hr/> <hr/>	2.- <hr/> <hr/> <hr/>	
<b>ASOCIACIÓN CON OTROS PROBLEMAS: DIRECTOS</b> <hr/> <hr/> <hr/>	3.- <hr/> <hr/> <hr/>	<b>CONDICIONES POTENCIALES PARA LA INTERVENCIÓN.</b> 1.- <hr/> <hr/> <hr/>	
<b>INDIRECTOS</b> <hr/> <hr/> <hr/>		2.- <hr/> <hr/> <hr/>	
<b>SUJETOS SOCIALES INVOLUCRADOS:</b> <hr/> <hr/> <hr/>	4.- <hr/> <hr/> <hr/>		

## MATRIZ PROBLEMAS MEDIOS FINES

Este instrumento tiene como finalidad la determinación de estrategias líneas direccionales , ante nuevos problemas detectados en el seguimiento, por lo que representa un instrumento útil para determinar alternativas de intervención acordes con las multidimensionalidades de la problemática de una comunidad.

La estructura de dicho instrumento se integra por 4 columnas, las cuales permiten interrelacionar la problemática detectada, los fines, medios y el tiempo posible para alcanzar dichos fines. La primera columna denominada situaciones problemáticas, caracteriza las causas y efectos de los problemas detectados, las asociaciones directas e indirectas con otros problemas, así como los sujetos sociales que se ven afectados o bien involucradas en el problema.

En la columna relativa a los fines, se anotan los objetivos que se planean para modificar la situaciones problemáticas cuidando que estos den respuesta a las causas y las repercusiones, así como a los problemas con los que se tiene algún tipo de asociación.

Este tipo de ejercicio posibilita delinear el alcance de objetivos integrales y globales a partir del logro de objetivos específicos, así como de visualizar la interrelación de la situación problemática. No menos importante es señalar que no existen límites para el diseño de alternativas, esto va a depender de la creatividad, manejo de la problemática y del interés de formulador de estrategias.

En la tercera columna relativa a los medios, se enumerarán los recursos con los que se cuenta y a su vez se describen las condiciones potenciales existentes en la realización para alcanzar dichos fines. Estas últimas pueden ser de tipo legal, cultural y político.

Por último se señala el tiempo posible para realizar y lograr dichos fines. Como complemento a este instrumento se recomienda utilizar estudios de viabilidad de alternativas.

**ANALIZADOR DE PROBLEMAS**

<i>INSTITUCIÓN</i>	
<i>ÁREA DE INTERÉS</i>	
<i>PROBLEMA</i>	
<i>CAUSAS</i>	
<i>REPERCUSIONES</i>	
<i>CONDICIÓN ACTUAL</i>	
<i>CONDICIÓN REQUERIDA</i>	
<i>DISCREPANCIA</i>	
<i>INTERVENCIÓN</i>	
<i>COSTO</i>	
<i>RECOMENDACIONES</i>	
<i>BENEFICIOS</i>	
<i>EVALUACIÓN DE LOS BENEFICIOS</i>	
<i>GANANCIA/PÉRDIDA</i>	

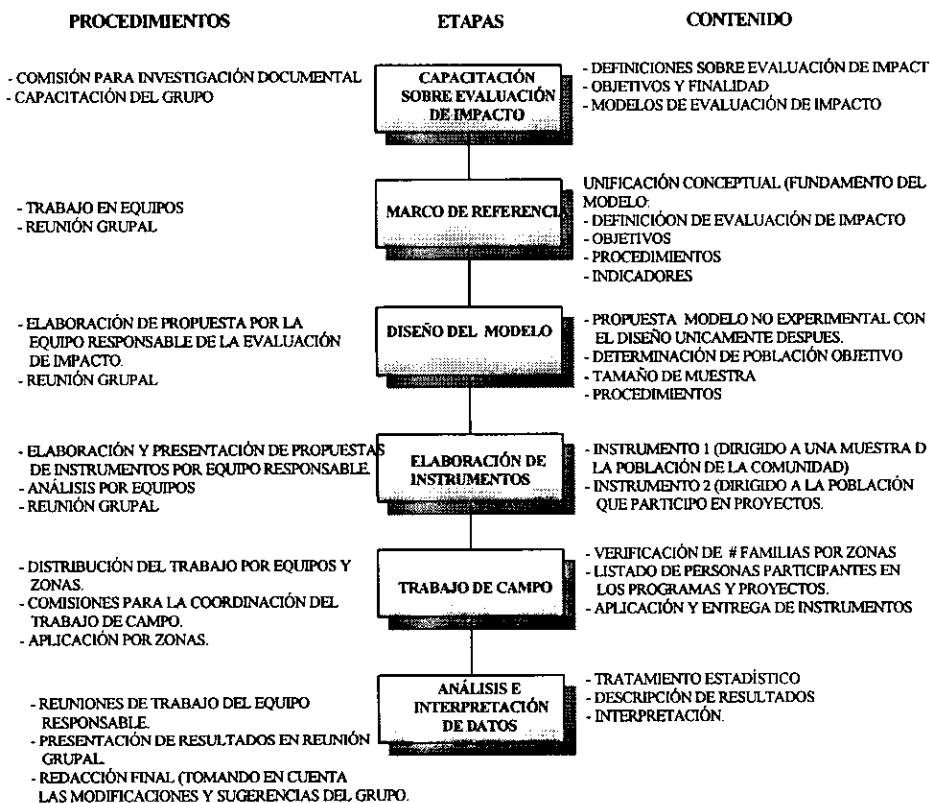
**ANALIZADOR DE PROBLEMAS**

El instrumento tiene como objetivo el valorar las repercusiones de una problemática, de su condición actual y los costos y beneficios de su resolución. Para ello el instrumento describe las causas y repercusiones, así como las recomendaciones, beneficios y costos que requiere de modificaciones suficientes para la toma de decisiones en los procesos de seguimiento.



## MODELO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE INTERVENCIONES COMUNITARIAS

Con el propósito de plantear propuesta que permitan evaluar la eficacia y la eficiencia de programas y proyectos de promoción social a continuación se describe una propuesta metodológica para valorar el impacto de los mismos, en la atención problemática prioritaria de una localidad y/o comunidad<sup>9</sup>.



9

Basado en modelos de evaluación de proyectos sociales. Mtra. Silvia Galena, Lic. Jose Luis Sainz. Practica cumunitaria ENTS. UNAM. 1997

La propuesta inicia con una etapa de capacitación con el fin de que el equipo encargado de realizar la evaluación obtenga los conocimientos básicos sobre evaluación de impacto.. Esta actividad servirá de base para unificar conceptos, objetivos, procedimientos e indicadores básica para iniciar el proceso.

Una vez definido el marco referencia se determinará el modelo que se utilizará para la evaluación, por lo que se definirá la muestra, la población participante así como los métodos y procedimientos.

El contenido de la cuarta etapa se centra en la elaboración de los instrumentos, así como en su valoración a través de una prueba piloto que de pauta a la retroalimentación de su estructura y contenido, así como en los procedimiento de uso y aplicación. Aspecto que será de gran utilidad para el trabajo de campo.

Para la etapa de campo es necesario realizar un listado de las personas que conformaran la muestra con el fin de que faciliten la localización de las mismas y en consecuencia permitan hacer ágil este proceso.

Posteriormente se dará paso a la tabulación, análisis e interpretación de los datos, los cuales podrán ilustrarse con gráficas y cuadros que permitan una mayor claridad en la exposición Con la finalidad de ampliar la metodología en torno a la evaluación de impacto a continuación se sintetizan algunos conceptos básicos, así como referentes metodológicos para llevar a cabo dicho proceso.

## REFERENTES CONCEPTUALES

El impacto de acciones o de programas sociales ha sido abordado por diversos autores, no obstante, para diseñar un modelo de impacto social, es necesario realizar algunas precisiones en torno al proyecto social que se pretende evaluar, en el sentido de generar con mayor objetividad los lineamientos e indicadores que permitan realizar una evaluación de impacto más acorde con los objetivos y características muy particulares del proyecto.

Para este modelo el impacto se define como la evaluación que mide los efectos del proyecto sobre la población beneficiaria del mismo. Estos efectos generalmente están enunciados a través de los objetivos mediatos e inmediatos del proyecto y su medición requiere, la mayoría de las veces, de esfuerzos especiales de evaluación ya que muchos de ellos solo comienzan a tener vigencia bastante tiempo después de finalizado el proyecto<sup>10</sup>

Por ello los objetivos que perseguiría la medición del impacto pueden ser:

- medir la magnitud e incidencia de las acciones en la problemática que se intentó abordar.
- Valorar la magnitud a partir de la población incluida en el proyecto en contraste con la población objetivo.
- Y, contemplando la modalidad comunitaria un tercer objetivo sería la evaluación de los niveles de incorporación de la población en la resolución de sus propios problemas.

---

<sup>10</sup> Espinoza Vergara, Mario. *Evaluación de proyectos sociales*. Edit. Humanitas. Buenos Aires, Argentina. 1986. P. 19.

Aunado a estos, si se considera que la intervención a través de programas y proyectos de promoción social es una fuente que retroalimenta prácticas posteriores es factible incluir los siguientes objetivos complementarios:

- Mejorar prácticas y procedimientos.
- Introducir modificaciones en la técnicas empleadas.
- Modificar estrategias de intervención.
- Aplicación de los proyectos en poblaciones con características semejantes.

*Partiendo de estos referentes los indicadores para medir impacto que contempla este modelo son:*

- Identificación del proyecto social
- Conocimiento de la población acerca del plan de trabajo.
- Conocimiento y participación de la Comunidad en las acciones .
- Valoración de la problemática prioritaria atendida.
- Sectores de la comunidad atendidos.
- Nivel de participación generado
- Con base a los sectores atendido, valorar el nivel de trascendencia de las acciones.
- Cambios generados a partir de los contenidos de los proyectos aplicados.
- Opinión de la población en general y de los sujetos directamente abordados en particular.

### **METODOLOGÍA**

La medición de impacto se puede llevar a cabo a través de la aplicación de modelos experimentales, cuasiexperimentales, o no experimentales, dependiendo de los objetivos de la misma.

Los modelos experimentales determinan la invariabilidad entre los efectos y sus presuntas causas. Estos implican establecer una comparación entre dos situaciones semejantes de modo que solo el factor que se examina permanezca independiente y se le permita variar.

No es fácil aplicar este modelo debido a la dificultad que existe para obtener dos poblaciones idénticas, por lo menos en los factores, considerados pertinentes, es decir, los que contribuyan al efecto del fenómeno que se estudia.

En tanto que los modelos cuasiexperimentales no necesariamente parten de un control o comparación. Se basan en mediciones efectuadas ante, durante y después de la realización de proyecto. Estos pueden ser de series temporales que consisten en mediciones periódicas. O bien grupos de control no equivalente o de comparación. En este caso se confrontan dos grupos con características semejantes, en el que uno funge como control en el que se aplica el proyecto y otro en el que no se desarrolla.

Los modelos no experimentales se aplican en aquellos casos en que la población objetivo no puede ser comparada con un grupo testigo, en ellos se descubren alternativas para descartar los efectos exteriores no atribuibles al proyecto. En estos se encuentran los modelos antes y después que se caracterizan por medir antes que el proyecto haya producido su impacto y se comparan los valores obtenidos con los resultados de otras mediciones realizadas después de las etapas intermedias o una vez finalizada su ejecución. Se caracterizan por trabajar con un solo grupo formado por la población objetivo del proyecto.

Los modelos solo después con grupos de comparación, contrastan los resultados obtenidos en la población objetivo con un grupo testigo. Si bien los resultados obtenidos no tienen la solidez del diseño experimental pueden proporcionar aproximaciones razonables.

Mientras que el modelo solo después, considera solo a la población objetivo del proyecto y únicamente puede medirse al término del mismo, en él se reconstruye la situación que existía antes de comenzar el proyecto, a base de la información disponible.

El medir el antes como una condición previa a la intervención y el después permite determinar el impacto del programa y su magnitud. Para ello debe contemplarse dentro de su modelo de intervención, específicamente en su proceso de evaluación la medición de impacto.

## INDICADORES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Con el propósito de valorar la implementación de actividades se hace necesario diseñar instrumentos con base en los siguientes indicadores, dirigidos a la población objetivo ya sea a través de una muestra o abarcando a la totalidad, sin dejar de lado a los sectores o grupos directamente involucrados si es el caso, asimismo es indispensable el análisis previo de los proyectos, con la finalidad de centrarse en sus objetivos y alcances.

1.1 ¿Se realizaron actividades previas de motivación a la población para generar el clima favorable para la ejecución del programa?

1.2. Evaluación de la difusión del proyecto.

- a) ¿Fueron suficientes los procedimientos?
- b) ¿Fueron adecuados los procedimientos y actividades a la población objetivo?
- c) ¿Fueron previstas con un tiempo óptimo?
- d) ¿Respondieron a las expectativas del equipo de trabajo que realizó el proyecto?

2.1 ¿Se realizaron las actividades y procedimientos como se establecieron en el diseño del proyecto?

2.2 De acuerdo con lo planteado en el proyecto realizado en cuanto a las actividades y metas en escala del 0 al 100%. ¿Cuál fue el porcentaje alcanzado?

2.3 ¿La participación de la población cubrió las expectativas previas a la ejecución del proyecto?

3.1 ¿Se cubrieron las necesidades del proyecto?

3.2 Evaluar la calidad y cantidad de los Recursos.

- a) Económicos.
- b) Materiales
- c) Humanos

4.1 Evaluación del equipo de trabajo, ¿existió coordinación intra y externa?

4.2 Los mecanismos de control y seguimiento fueron adecuados para observar la marcha del proyecto

#### **.INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN**

- 1. ¿Se establecieron mecanismos para evaluar el proyecto?
- 2. ¿Fueron los adecuados para valorar el alcance de los proyectos?
- 3. ¿Existe correspondencia con objetivos y metas?
- 4. ¿Permitieron la evaluación cuantitativa y cualitativa de objetivos?
- 5. Permitieron evaluar el:
  - Rendimiento del personal
  - Estructura y ambiente organizacional
  - Los resultados



## CONCLUSIONES GENERALES

Ante la gran amplitud que abarca el proceso de programación dentro de las instituciones publicas en nuestro país, deberían evaluarse dentro del contexto en que este se desarrolle, la consideración a examinar es el alcance y la repercusión social.

Cada día se insiste mas en la necesidad de planear para regular la implementacion de los diferentes programas asistenciales, donde se plasme si existe un verdadero impacto social en todos los niveles así como, en el tipo de plan que por parte de las instituciones se utilice.

En México se ha hecho el intento por programar, pero, la carencia de estructuras para la adecuada elaboración, ejecución y control de planes, cuyo efecto ha sido el de la improvisación de estos, acarreando con esta decisión, una serie interminable de desajustes administrativos que sumados a los ideológicos, políticos y jurídicos obstaculizan los resultados sociales esperados en el proceso de programación.

Debido a que en el proceso operativo de la evaluación y el seguimiento de los programas, son cuantificados de forma cuantitativa, dando como resultado la falta de importancia hacia la fase cualitativa en la que se manifestarían las modificaciones de conductas, las actitudes colectivas, el interés homogéneo, etc., por parte de los usuarios del servicio que las instituciones prestan. De no utilizar conjuntamente estos dos elementos (cuantitativos y cualitativos).

La información proporcionada erraría considerablemente la toma de decisiones, así como, la

modificación de procedimientos, careciendo de retroalimentación para justificar cambios o modificaciones en el transcurso del proceso evaluativo.

No debemos olvidar, que las decisiones en el proceso de la programación, son tomadas según sean los intereses institucionales y el marco jurídico por las que fueron formadas, condicionando la prestación de servicios por los recursos a ellas asignados para el beneficio social e incluso al propio desarrollo de la institución. Cabe señalar, que estas limitantes evitan lograr la solución de los problemas manifestados por la población demandante, además de minimizar la eficiencia y por lo tanto la eficacia con que podrían operar.

Se considera que la utilización de indicadores en los programas de promoción social, se desarrollan rígidamente, centrandó su interés en la valoración de tipo cuantitativo, olvidándose de fomentar la organización y participación activa y comprometida de la población; en la solución de sus problemas; lo que es de interés solo para las autoridades involucradas en cada institución. Esto se reafirma en el seguimiento normativo previsto en los programas, sin importar las características de la población a la que se dirigen, trayendo como consecuencia, la reducción en un alto porcentaje en el proceso de seguimiento. Lo que da como resultado la incoherencia entre el programa originalmente elaborado y los resultados obtenidos, esto impide el reflejo del impacto social en las acciones previamente realizadas, para que esto sea objetivo es recomendable el establecimiento de un programa de evaluación mensual que permita visualizar el desfasamiento del proceso y modificar los desvíos de objetivos y el alcance de las metas.

Para el mejor logro de objetivos y metas, las instituciones públicas deberían elaborar programas en los que se considere los intereses de la población, propugnando por incentivar la participación así como, la colaboración en el desarrollo de los objetivos de los programas sociales, ya que si estos son impuestos perderán de vista su objetividad y alcance en la ejecución y control de los mismos.

De esta forma dejarían de ser solo paliativos para engañar a la población demandante y conseguirían un impacto real y repercusión en el entorno social de quienes demandan el servicio. Detectando todas las anomalías, a través del proceso de evaluación, que no vería mermada su funcionalidad y prevería cualquier desviación del objetivo y la meta trazada.

Todo programa o proyecto en el que se concreta cualquier tipo de acción social, debe contener un proceso de evaluación que permita elegir la mejor opción para medir los logros y objetivos alcanzados para así compararlos y sugerir las acciones a realizar, lo que evitaría cualquier desviación, si se consideran criterios como son: objetivos del programa, procedimientos utilizados, oportunidad de las medidas, estructura administrativa donde se realiza el programa y los procedimientos acordes para su realización.

Además de establecer modalidades como el diagnóstico, que es un procedimiento que determina la magnitud de necesidades y problemas a considerar en la ejecución de las acciones de la programación, así mismo, el diseño que define las estrategias y procedimientos para la realización de la evaluación en cada uno de los pasos del proceso de programación.

Para el seguimiento y evaluación de los programas en las instituciones prestadoras de

servicios de promoción social, es necesario la utilización de instrumentos que permitan detectar aspectos fundamentales que valoren el impacto de las acciones dirigidas a la modificación de problemas básicos de la población focalizada en el sentido de poder cumplir las actividades programadas de los programas que permitan garantizar la efectividad de cambios substanciales de la problemática detectada.

En la realización del trabajo de campo que apoya esta investigación, permitió detectar las situaciones que ha continuación se presenta.

Las instituciones en la planeación, deben jerarquizar las necesidades y problemas de su población objetivo, estableciendo un análisis de viabilidad que les permita responder a dichos aspectos basados en la realidad. Para dar respuesta inmediata a la población demandante, las instituciones deben eleborar un inventario de recursos humanos, materiales, financieros, técnicos, etc., seleccionando la viabilidad de cada uno de ellos para impactar, resolver y disminuir dicha problemática.

Las acciones deben incluir un seguimiento y evaluación que garantice la consecución de las acciones del programa, a través del proceso de supervisión eligiendo los indicadores que valoren efectivamente el alcance y los avances esperados.

Para ello los procedimientos que son utilizados por las instituciones deben responder desde el punto de vista económico, político y mas aun el ámbito social.

En cuanto al proceso de evaluación es primordial la realización de evaluaciones periódicas del trabajo que garanticen la pronta solución de la problemática manifiesta. Sin embargo, la importancia de este proceso no es comprendido mucho menos utilizado en el

proceso de programación, minimizando la participación de la población y que esta sea autogestiva.

Es por ello que este trabajo, cuenta con un modelo de instrumentos que permitirían ayudar al cumplimiento del proceso de evaluación y seguimiento para los programas de promoción social y poder medir el impacto deseado por estas instituciones.

**ANEXO I**

**CUESTIONARIO**

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

INVESTIGACION: INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y  
EVALUACION DE ACCIONES SOCIO-COMUNITARIAS EN  
INSTITUCIONES PUBLICAS

1. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INSTITUCION.

1.1.- Nombre de la Institución.

---

1.2. Domicilio : \_\_\_\_\_  
                  CALLE           NÚM.       COLONIA       DELG.

1.3.- Nombre del Responsable: \_\_\_\_\_

1.4.- Puesto : \_\_\_\_\_

1.5.- Nombre del Entrevistado : \_\_\_\_\_

2. PLANEACION

2.1.- Se jerarquizan las necesidades y problemas.

si ( )           no ( )

2.2.- Se estableció claramente la población objeto o  
potencialmente usuaria.

si ( )           no ( )

2.3.- Se estableció un análisis de viabilidad de las posibles intervenciones.

- 1. Al interior de la comunidad ( )
- Al exterior ( )
- 3. No se realiza ( )

2.4.- Se elabora un inventario de recursos disponibles para la atención de la problemática detectada.

si ( ) no ( )

2.5.- Cuenta con un perfil del usuario beneficiario.

si ( ) no ( )

2.6.- Se estableció un calendario de ejecución de acciones.

si ( ) no ( )

### 3. SEGUIMIENTO Y CONTROL.

3.1.- Cómo se realiza el seguimiento de acciones.

- 1. Con base a entrevistas formales. ( )
- 2. Por medio de reuniones informales. ( )
- 3. Contrastando la intervención con los objetivos y metas ( )
- 4. A través de informes y documentos ( )
- 5. Otros. ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

3.2.- En qué consiste el control operacional de las acciones realizadas en la comunidad.

- 1. Entrevista con usuarios ( )
- 2. Entrevistaa con lideres ( )



- 3. Informes cuantitativos ( )
- 4. Informes cualitativos ( )
- 5. Otros. ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

3.3.- Se implementan las acciones como estan previstas en el programa.

si ( )                      no ( )

3.4.- Se realizan supervisiones de las acciones.

si ( )                      no ( )

3.5.- Qué aspectos se consideran para realizar la supervisión.

- 1. Actividades ( )
- 2. Procedimientos ( )
- 3. Resultados ( )
- 4. Alcances ( )
- 5. Otros. ( )

Especifique \_\_\_\_\_

3.6.- Qué indicadores se toman en cuenta para valorar que el programa realmente llega al grupo de población que los requiere.

---

3.7.- Qué indicadores se toman en cuenta para el seguimiento del programa.

- 1. Ejecución de acciones ( )
- 2. Recursos utilizados ( )
- 3. Procedimientos empleados ( )

3.8.- Fué claramente delimitada la población o universo donde se aplica el programa.

si ( ) no ( )

3.9.- Existe coherencia entre el programa elaborado y los resultados del diagnóstico.

si ( ) no ( )

3.10.- Responde el programa a las necesidades y problemas detectados en el diagnóstico.

si ( ) no ( )

3.11.- Cómo se realiza la supervisión.

- 1. Entrevista individual en el área central. ( )
- 2. Entrevsita individual en el área de trabajo( )
- 3. Entrevista grupal en el área central ( )
- 4. Entrevsita grupal en el área de trabajo ( )
- 5. Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

3.12.- Quién realiza la supervisión.

- 1. Directivos ( )
- 2. Personal Especializado ( )
- 3. Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

3.13.- Los procedimientos utilizados facilitan la consecución de los objetivos.

si ( ) no ( )

3.14.- Los procedimientos utilizados son adecuados desde el punto de vista económico, político, social y/o institucional.

si ( ) no ( )

#### 4. EVALUACION

4.1.- Se realizan evaluaciones periódicas del trabajo.

si ( ) no ( )

4.2.- Periodicidad con que se realizan.

- 1. Mensual ( )
- 2. Semestral ( )
- 3. Anual ( )
- 4. Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

4.3.- De acuerdo a los objetivos institucionales se estima adecuada la periodicidad de la evaluación.

si ( ) no ( )

4.4.- Quién realiza la evaluación.

- 1. Directivos ( )
- 2. Personal Especializado ( )
- 3. Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

4.5.- Qué aspectos se toman en cuenta para realizar la evaluación.

- 1. Objetivos ( )
- 2. Metas ( )
- 3. Procedimientos ( )
- 4. Resultados ( )
- 5. Impacto ( )
- 6. Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

4.6.- Cómo evalúa el alcance de los objetivos.

- 1. Por su viabilidad ( )
- 2. Por su coherencia ( )
- 3. Por su pertinencia ( )
- 4. Por su jerarquización ( )
- 5. Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

4.7.- Cómo evalúa el alcance de las metas. ( )

- 1. Tomando en cuenta el logro de los objetivos ( )
- 2. Estimación y registro de los resultados obtenidos ( )
- 3. Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

4.8.- Cómo evalúa los procedimientos.

- 1. A través de los resultados de los objetivos ( )
- 2. A partir de la racionalización de los recursos ( )
- 3. Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

4.9.- Cómo evalúa los resultados.

- 1. Logros ( )
- 2. Eficiencia ( )
- 3. Calidad ( )
- 4. Persistencia ( )
- 5. Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

4.10.- Cómo evalúa el impacto.

- 1. Por la importancia de los resultados en comparación con la magnitud total del problema ( )
- 2. A través de los cambios de actitud de la población ( )
- 3. La participación de la gente en la consecución del programa ( )
- 4. Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

4.11.- Qué instrumentos se utilizan usualmente en la evaluación.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.12.- Cómo se ha modificado la situación de los usuarios a través de la implementación de los programas o proyectos.

- 1. Cambios de actitud ( )
- 2. Elevación del nivel de vida ( )
- 3. Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

4.13.- Se realizan sesiones de análisis de avances y procesos sociales generados en la comunidad, con el personal especializado.

si ( )

no ( )

4.14.- Se realizan sesiones de análisis con la población, con respecto a las acciones y procesos sociales generados en la comunidad.

si ( )

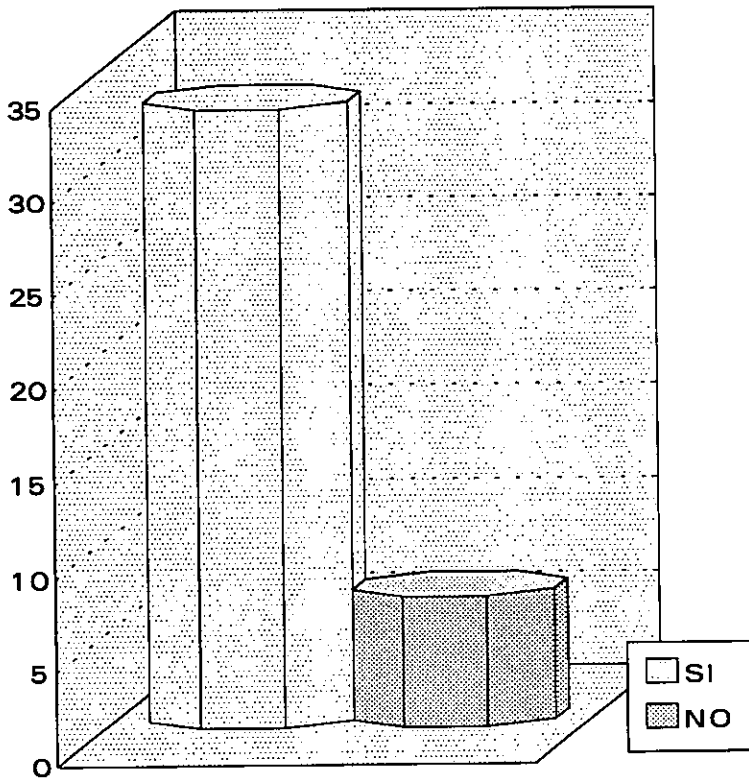
no ( )

**ANEXO II**

**GRAFICAS Y CUADROS**

## SE JERARQUIZAN LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS

INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	33	82.5
NO	7	17.5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

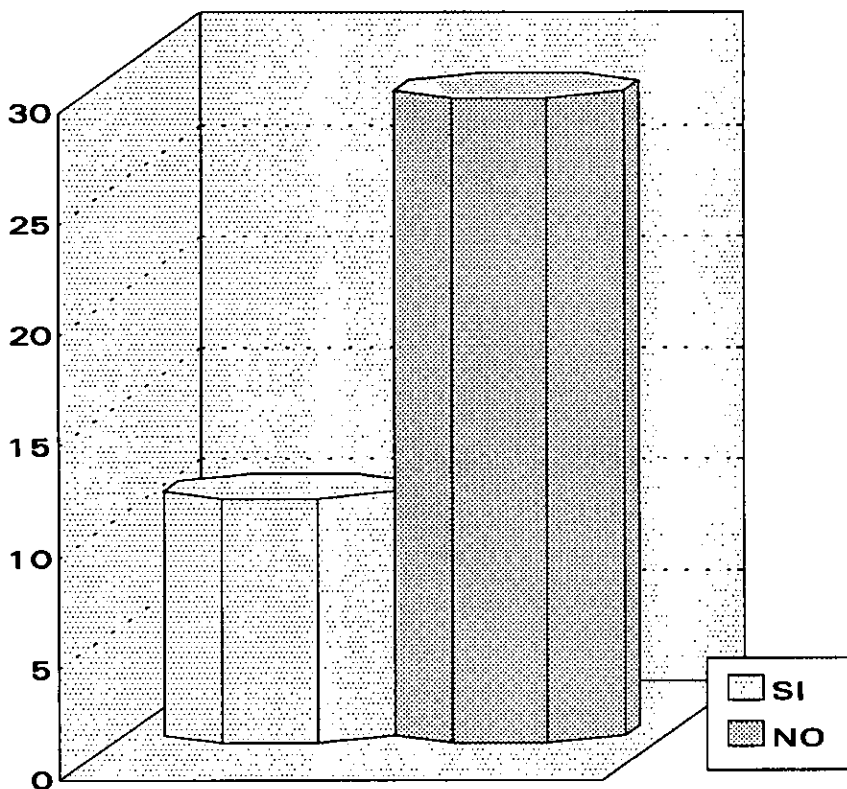


FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA



**SE ESTABLECIÓ CLARAMENTE LA POBLACIÓN OBJETO O  
POTENCIALMENTE USUARIA**

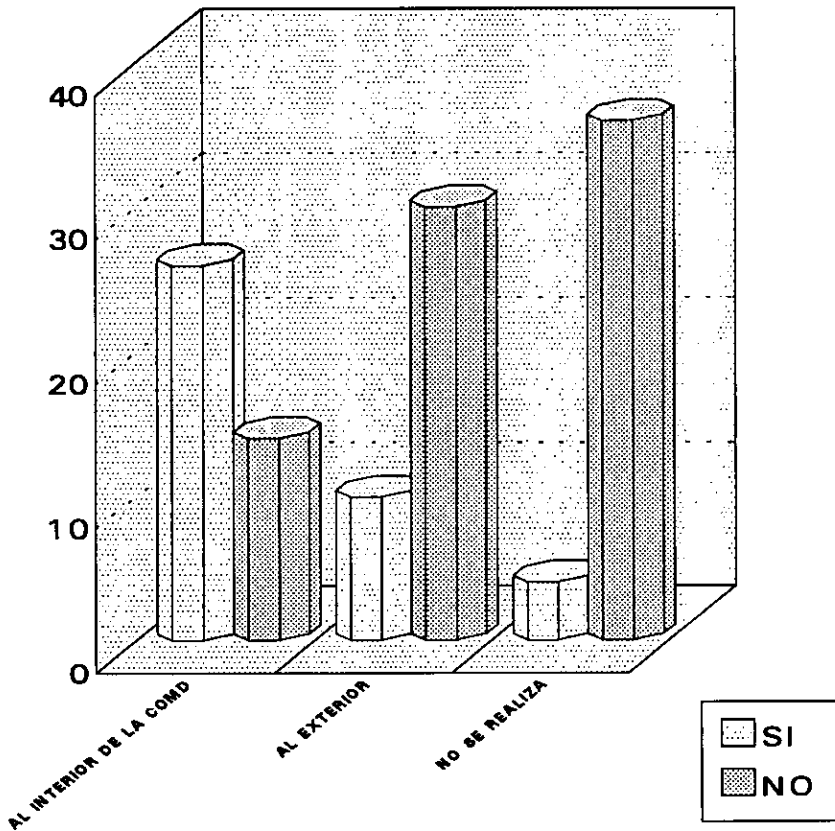
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	11	27.5
NO	29	72.5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



**FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA**

## SE ESTABLECIÓ UN ANÁLISIS DE VIALIDAD DE LAS POSIBLES INTERVENCIONES

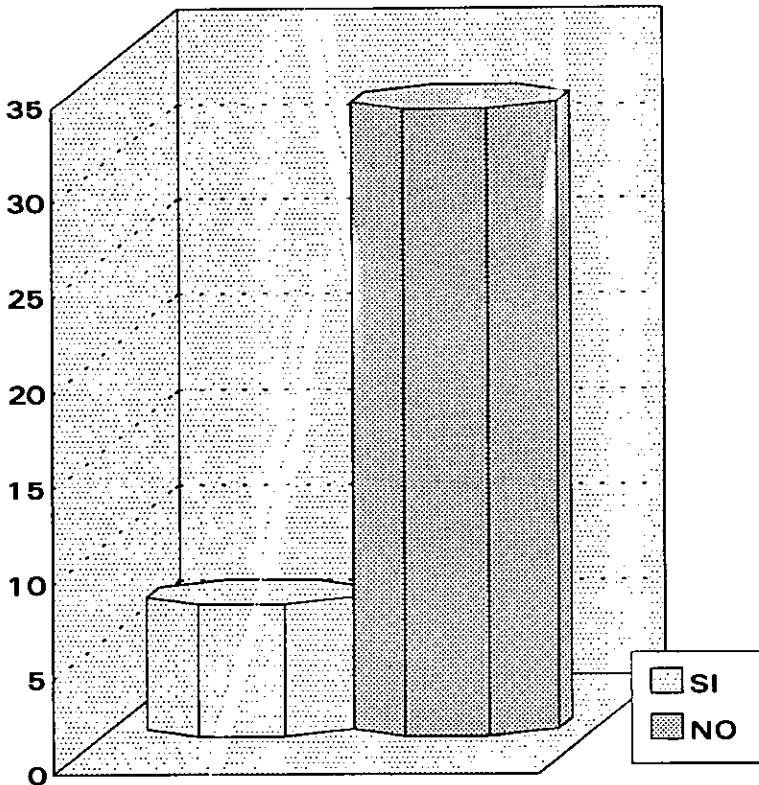
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
AL INTERIOR DE LA COMUNIDAD	26	65	14	35	40	100
AL EXTERIOR	10	25	30	75	40	100
NO SE REALIZA	4	10	36	90	40	100



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

**SE ELABORO UN INVENTARIO DE RECURSOS DISPONIBLES PARA  
LA ATENCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DETECTADA**

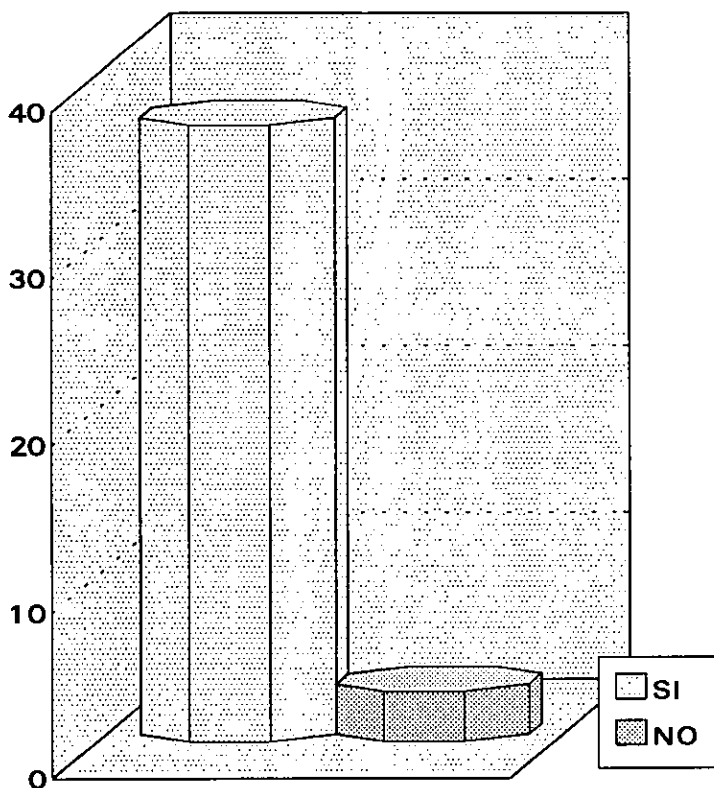
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	7	17.5
NO	33	82.5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



**FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE  
ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS.PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA**

## CUENTA CON UN PERFIL DEL USUARIO BENEFICIARIO

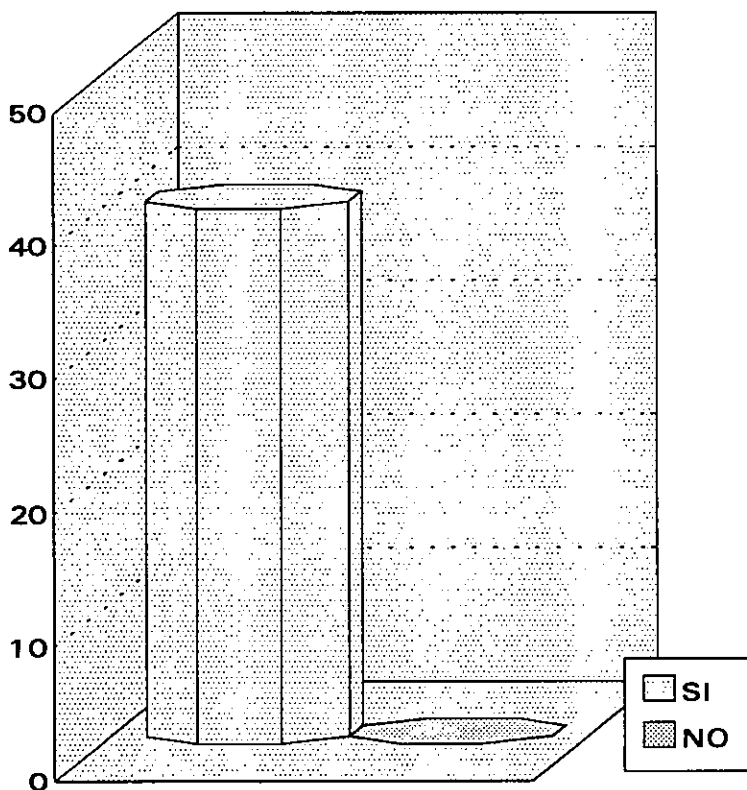
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	37	92.5
NO	3	7.5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

## SE ESTABLECIÓ UN CALENDARIO DE EJECUCIÓN DE ACCIONES

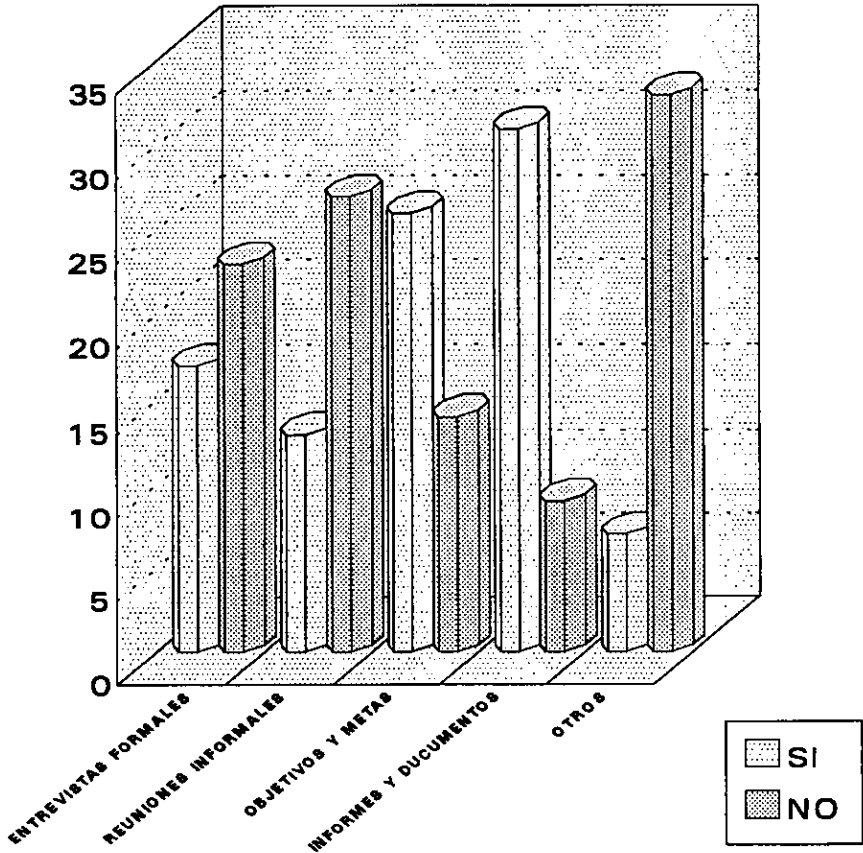
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PÚBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	40	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
 TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

## COMO SE REALIZA EL SEGUIMIENTO DE ACCIONES

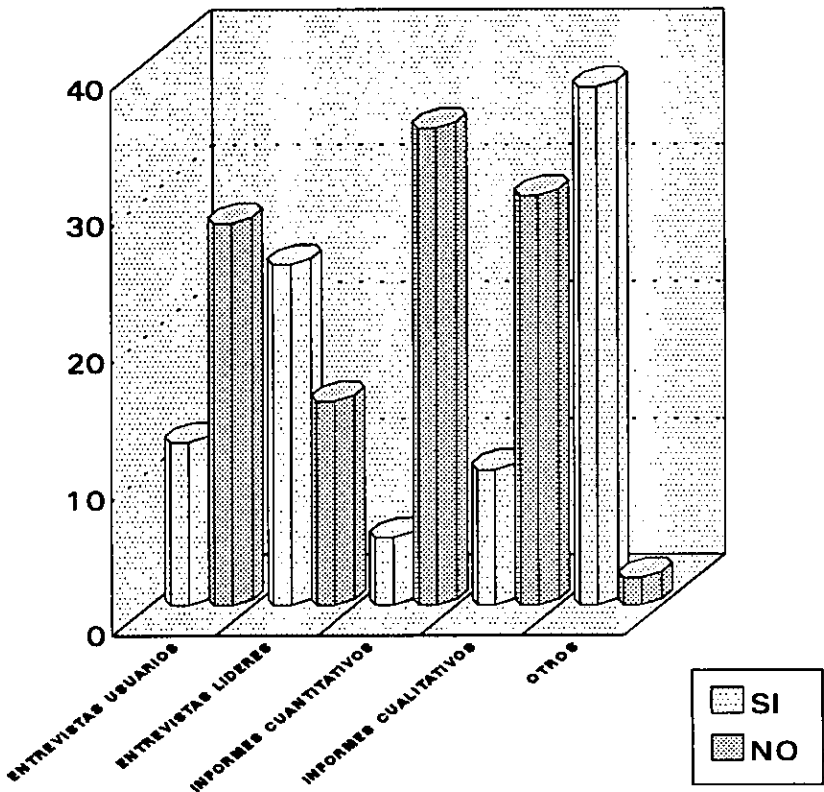
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
ENTREVISTAS FORMALES	17	43	23	58	40	100
REUNIONES INFORMALES	13	33	27	68	40	100
OBJETIVOS Y METAS	26	65	14	35	40	100
INFORMES Y DOCUMENTOS	31	78	9	23	40	100
OTROS	7	18	33	83	40	100



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS.PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

**EN QUE CONSISTE EL CONTROL OPERACIONAL DE LAS ACCIONES REALIZADAS  
EN LA COMUNIDAD**

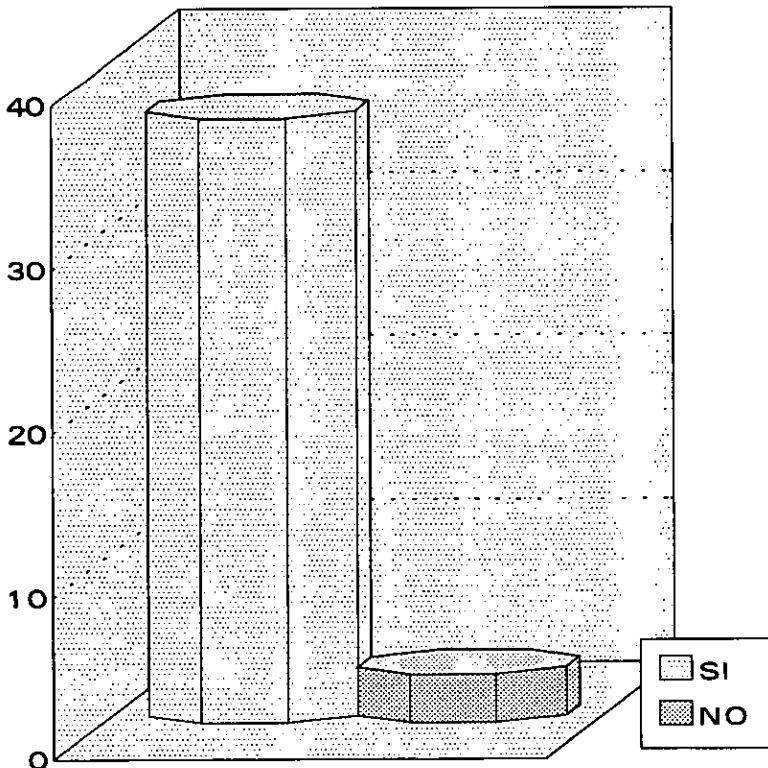
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
ENTREVISTAS CON USUARIOS	12	30	28	70	40	100
ENTREVISTAS CON LÍDERES	25	63	15	38	40	100
INFORMES CUANTITATIVOS	5	13	35	88	40	100
INFORMES CUALITATIVOS	10	25	30	75	40	100
OTROS	38	95	2	5	40	100



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

**SE IMPLEMENTAN LAS ACCIONES COMO ESTÁN PREVISTAS  
EN EL PROGRAMA**

INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	37	92.5
NO	3	7.5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

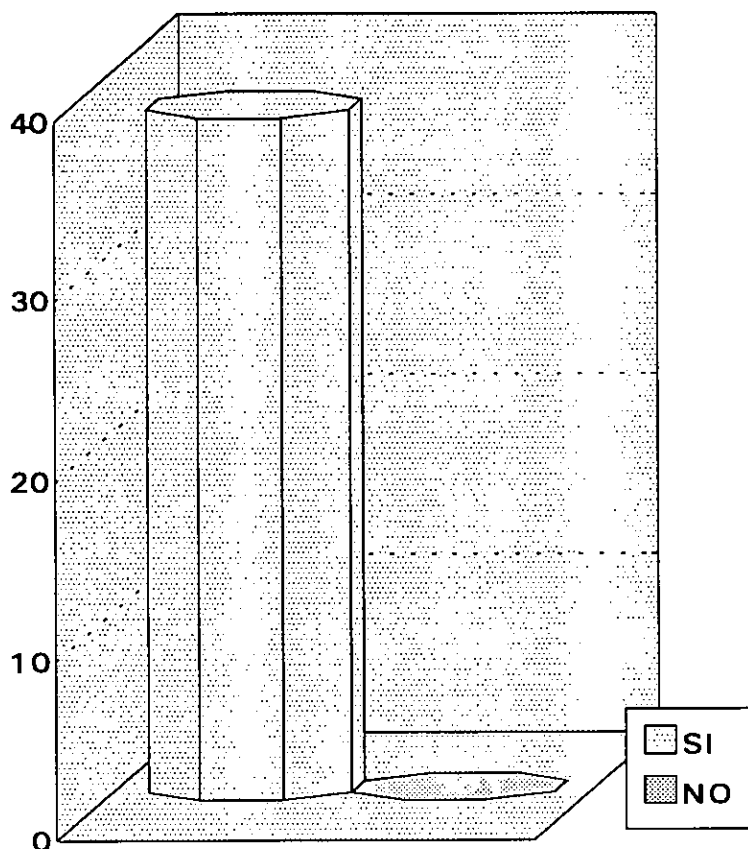


**FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA**



## SE REALIZAN SUPERVISIONES DE LAS ACCIONES

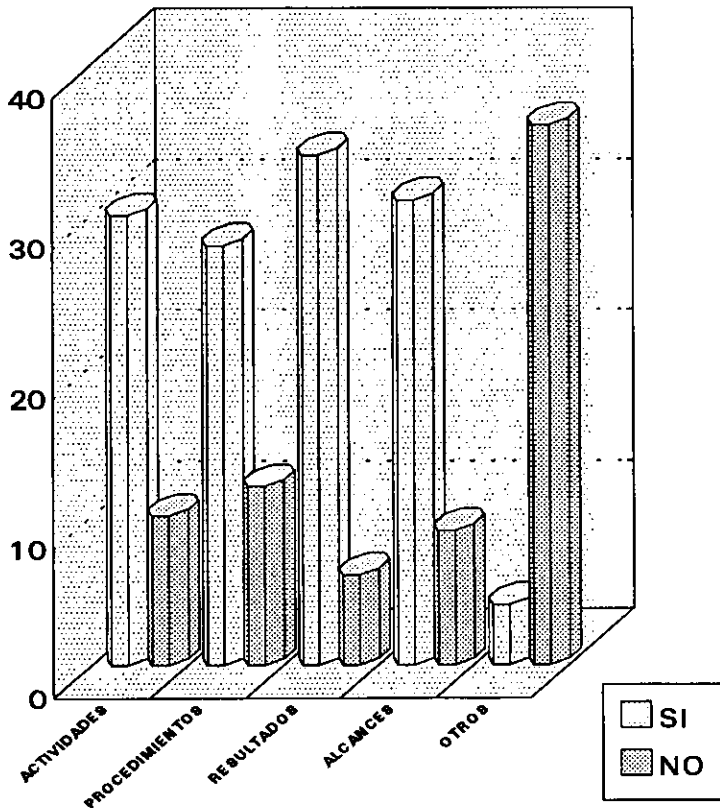
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	40	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

## QUE ASPECTOS SE CONSIDERAN PARA REALIZAR LA SUPERVISIÓN

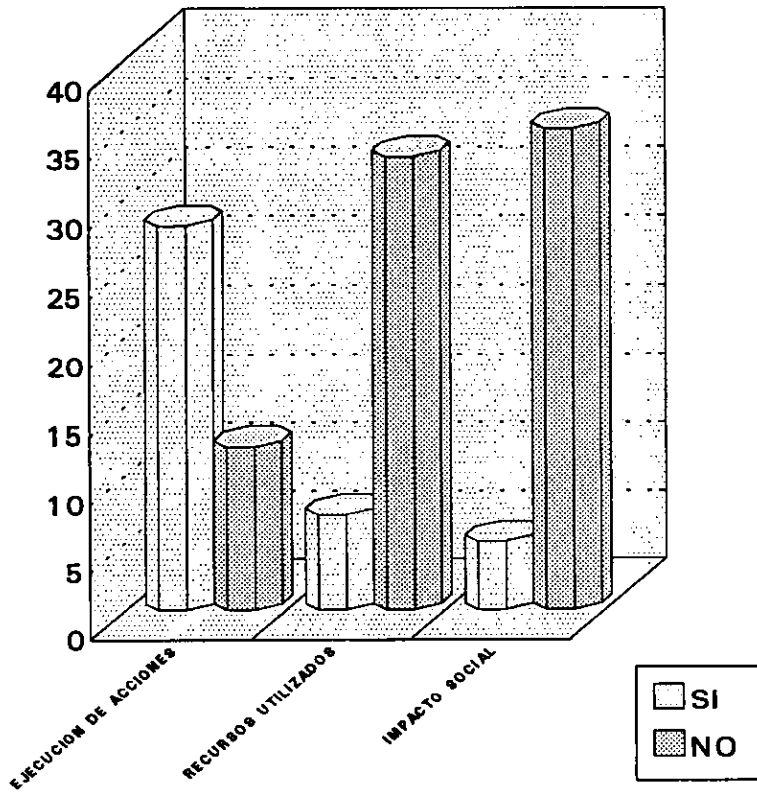
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PÚBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
ACTIVIDADES	30	75	10	25	40	100
PROCEDIMIENTOS	28	70	12	30	40	100
RESULTADOS	34	85	6	15	40	100
ALCANCES	31	78	9	23	40	100
OTROS	4	10	36	90	40	100



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

QUE INDICADORES SE TOMAN EN CUENTA PARA VALORAR QUE EL PROGRAMA REALMENTE LLEGA AL GRUPO DE POBLACIÓN QUE SE REQUIERE

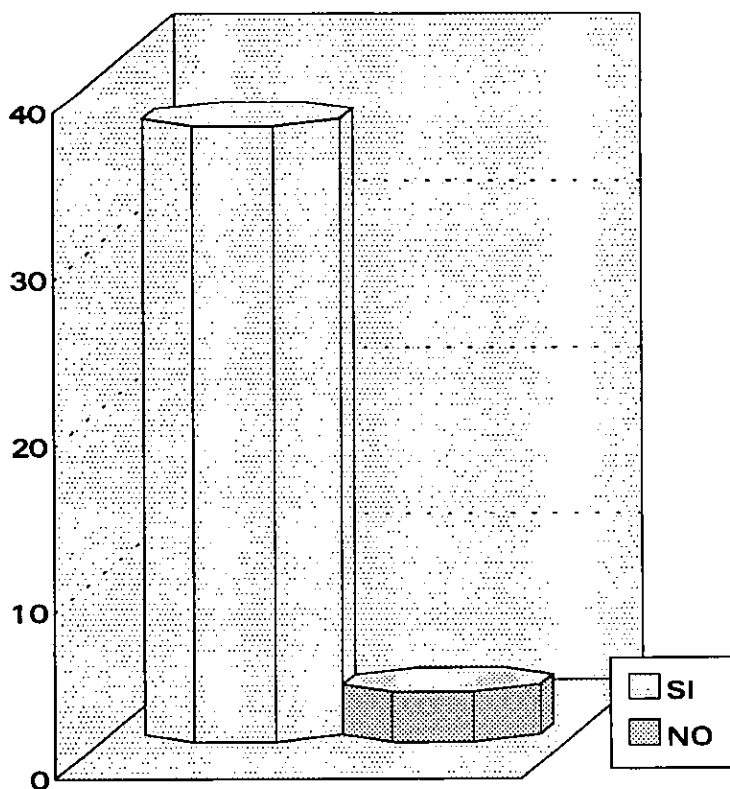
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PÚBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
EJECUCIÓN DE ACCIONES	28	70	12	30	40	100
RESULTADOS UTILIZADOS	7	18	33	83	40	100
IMPACTO SOCIAL	5	13	35	88	40	100



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PÚBLICA

**FUE CLARAMENTE DELIMITADA LA POBLACIÓN O UNIVERSO DONDE SE APLICA EL PROGRAMA**

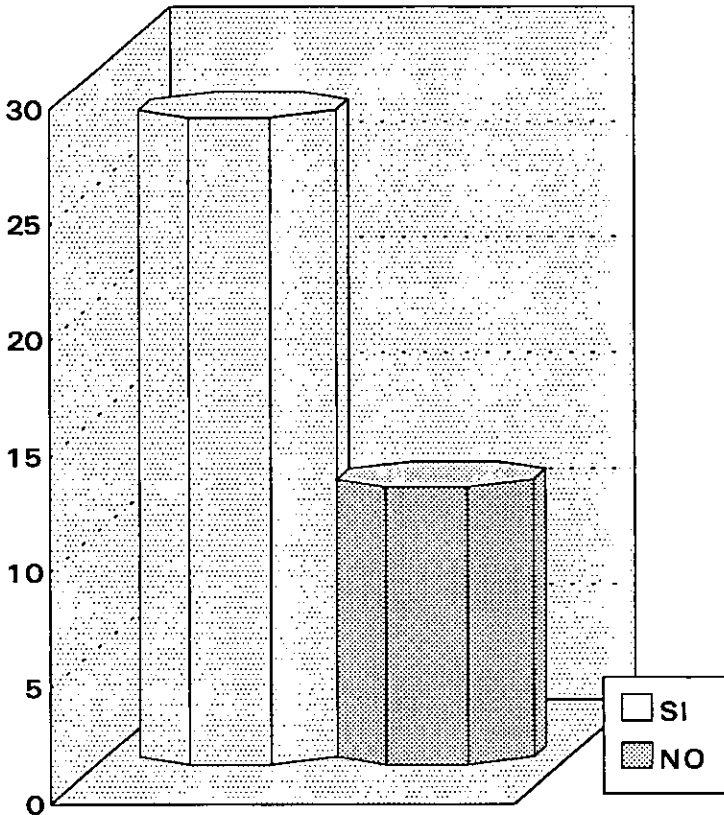
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	37	92.5
NO	3	7.5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

**EXISTE COHERENCIA ENTRE EL PROGRAMA ELABORADO Y LOS  
RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO**

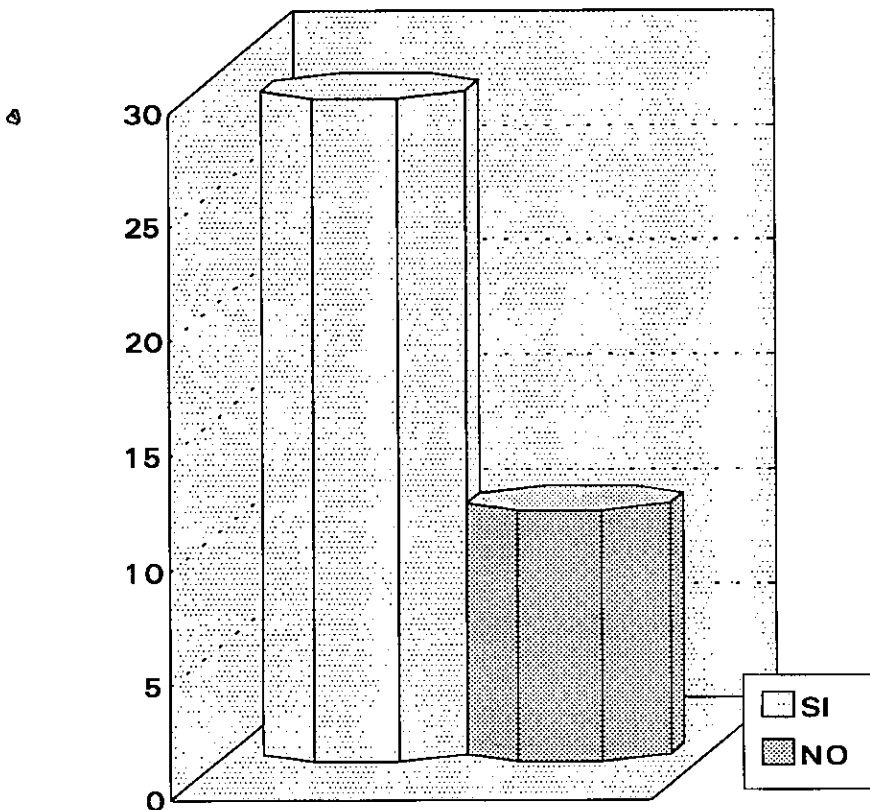
<b>INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>28</b>	<b>70</b>
<b>NO</b>	<b>12</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



**FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS.PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA**

**RESPONDE EL PROGRAMA LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS  
DETECTADOS EN EL DIAGNOSTICO**

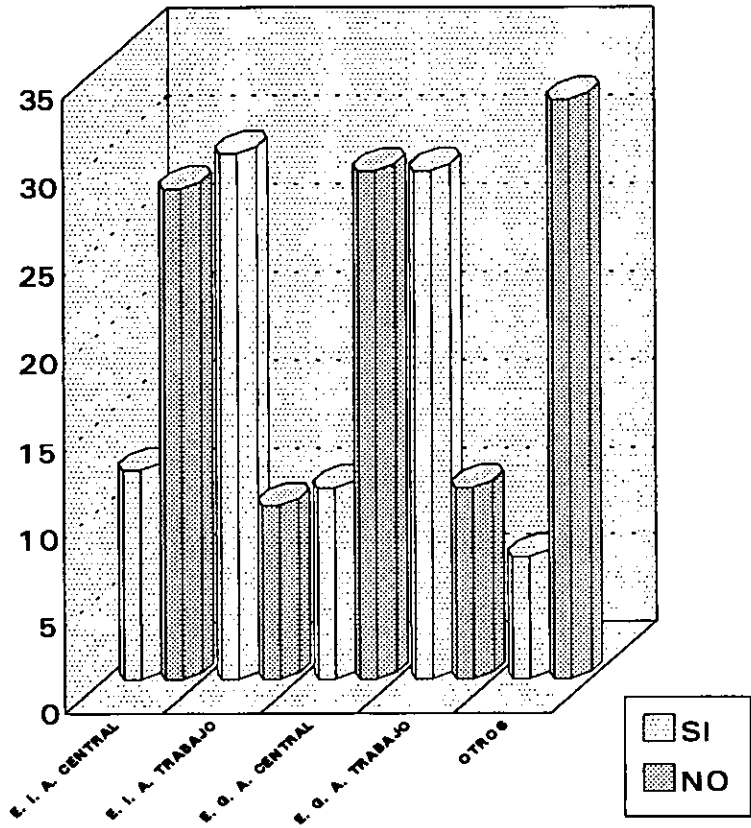
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	29	72.5
NO	11	27.5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

## COMO SE REALIZA LA SUPERVISIÓN

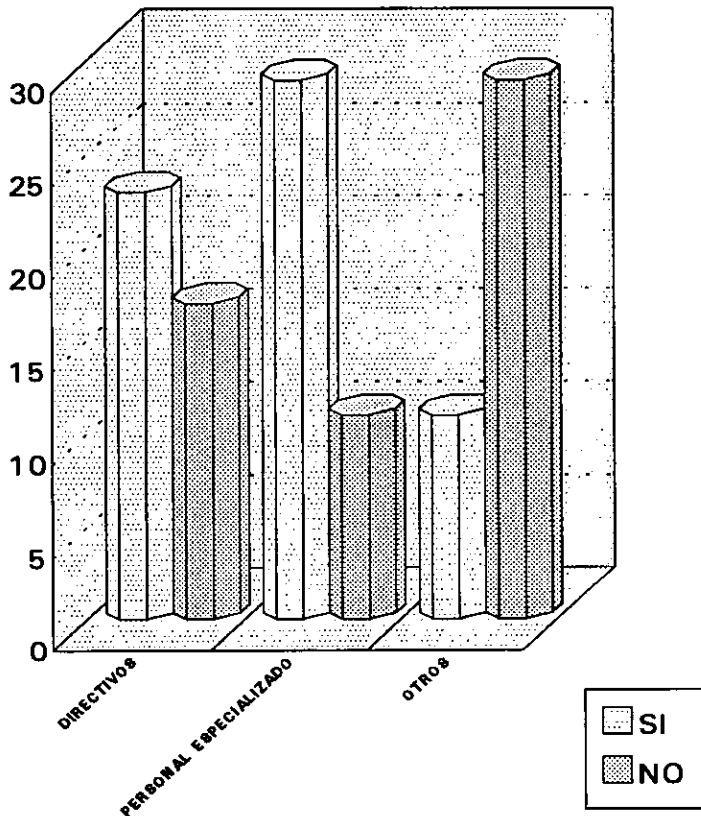
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
ENTREV. INDIV. EN EL ÁREA CENTRAL	12	30	28	70	40	100
ENTREV. INDIV. EN EL ÁREA DE TRABAJO	30	75	10	25	40	100
ENTREV. GRUP. EN EL ÁREA CENTRAL	11	28	29	73	40	100
ENTREV. GRUP. EN EL ÁREA DE TRABAJO	29	73	11	28	40	100
OTROS	7	18	33	83	40	100



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

## QUIEN REALIZA LA SUPERVISIÓN

INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PÚBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
DIRECTIVOS	23	58	17	43	40	100
PERSONAL ESPECIALIZADO	29	73	11	28	40	100
OTROS	11	28	29	73	40	100

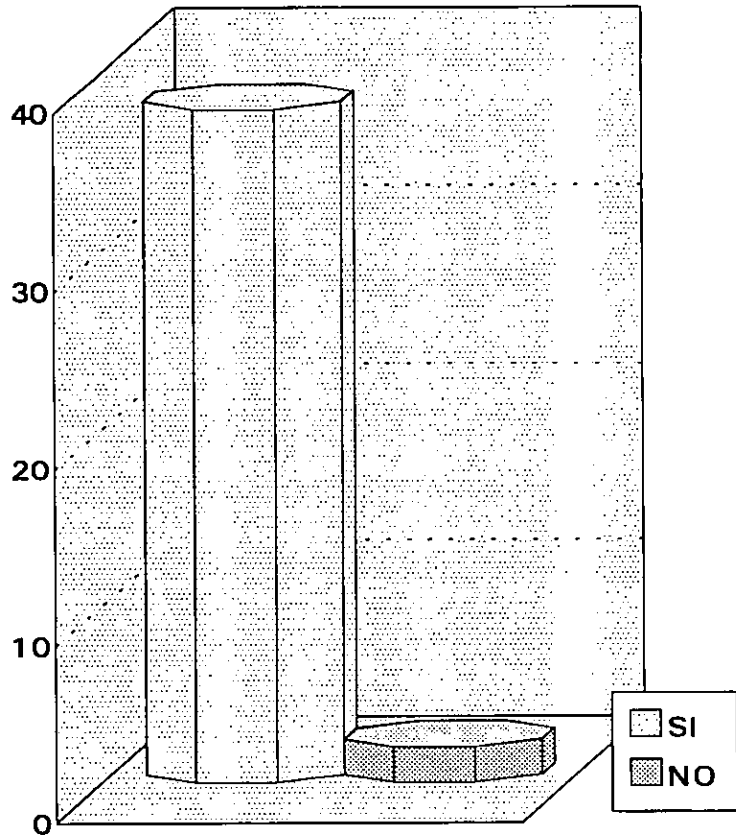


FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS.PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA



**LOS PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS FACILITAN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS**

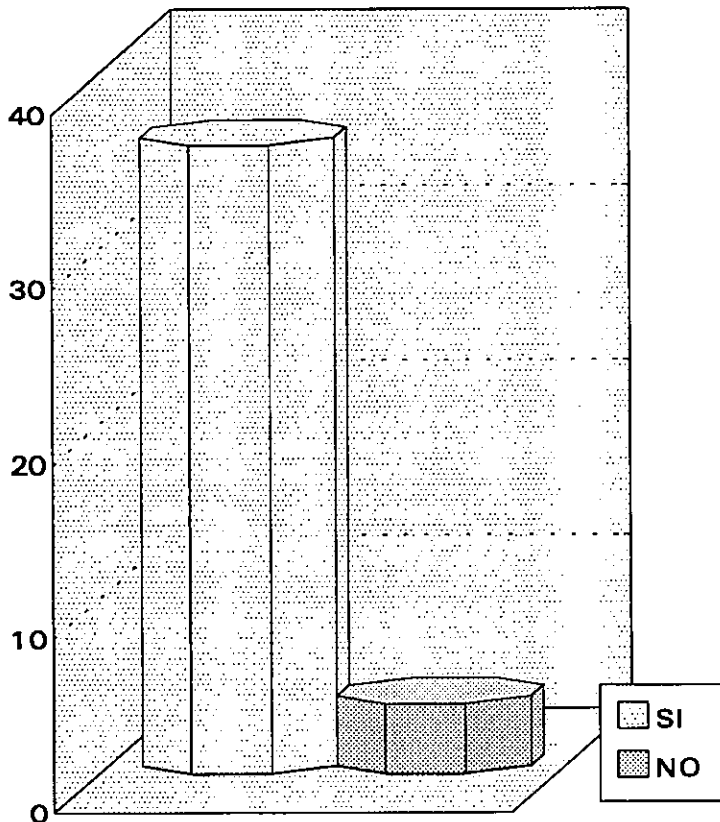
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	38	95
NO	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

LOS PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS SON ADECUADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO, POLÍTICO Y/O INSTITUCIONAL

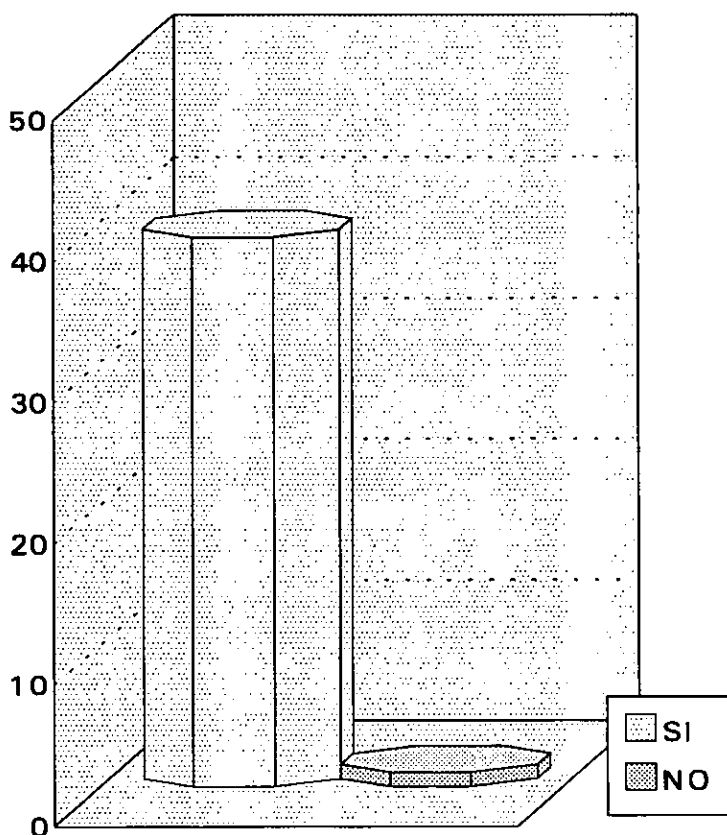
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	36	90
NO	4	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

## SE REALIZAN EVALUACIONES PERIÓDICAS DEL TRABAJO

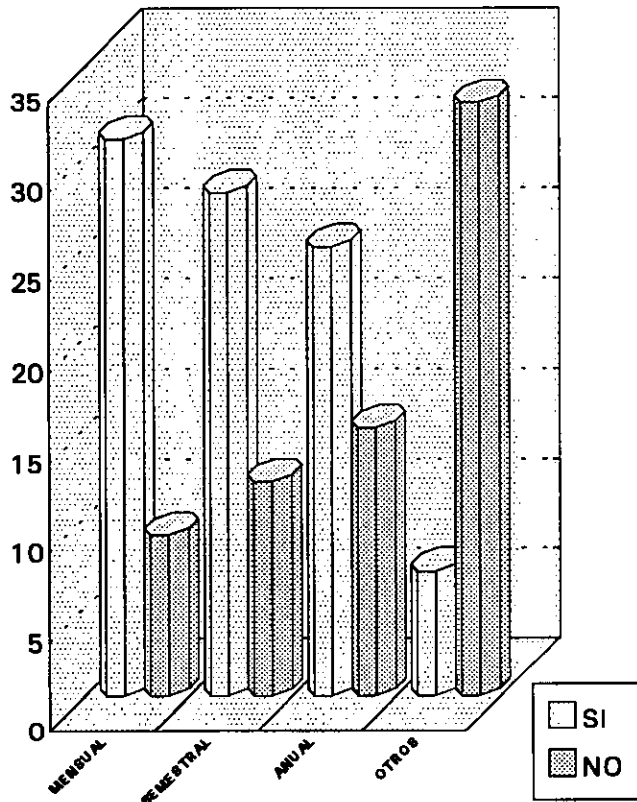
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	39	97.5
NO	1	2.5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

## PERIODICIDAD CON QUE SE REALIZAN

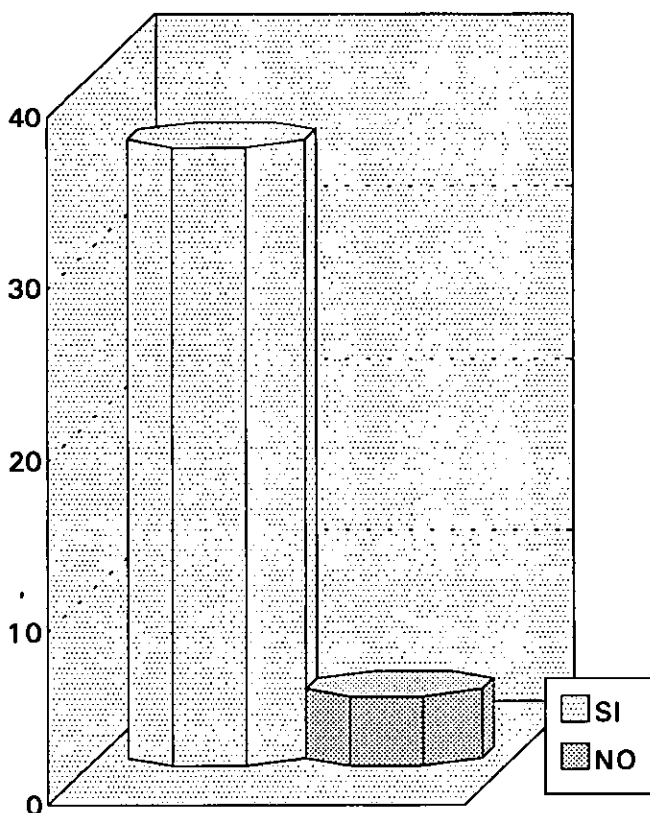
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PÚBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
MENSUAL	31	78	9	23	40	100
SEMESTRAL	28	70	12	30	40	100
ANUAL	25	63	15	38	40	100
OTROS	7	18	33	83	40	100



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PÚBLICA

**DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES SE ESTIMA ADECUADA  
LA PERIODICIDAD DE LA EVALUACION**

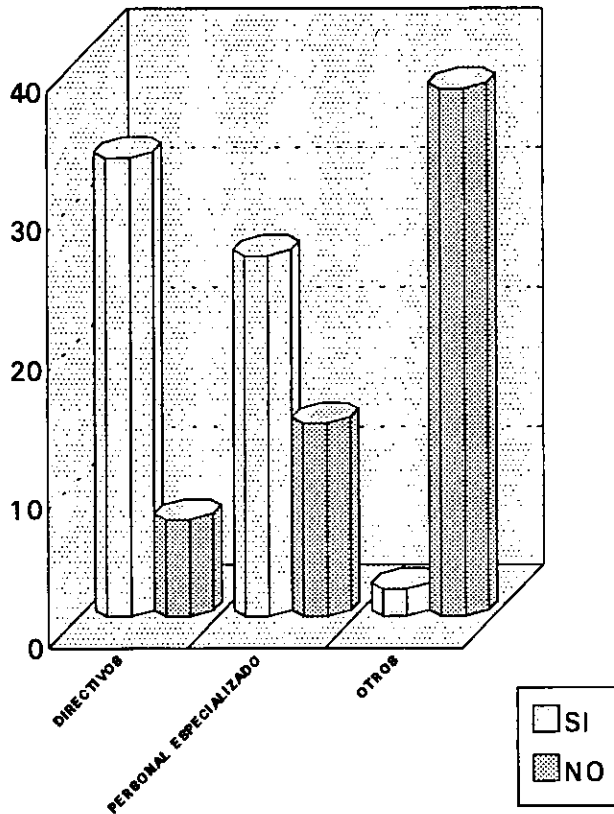
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	36	90
NO	4	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO 'INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

## QUIEN REALIZA LA EVALUACION

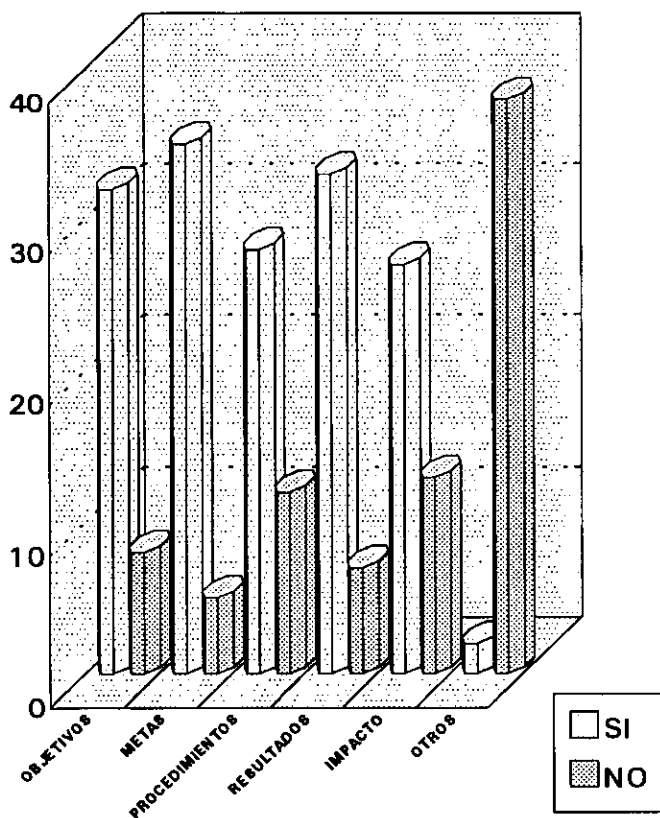
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
DIRECTIVOS	33	83	7	18	40	100
PERSONAL ESPECIALIZADO	26	65	14	35	40	100
OTROS	2	5	38	95	40	100



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

## QUE ASPECTOS SE TOMAN EN CUENTA PARA REALIZAR LA EVALUACION

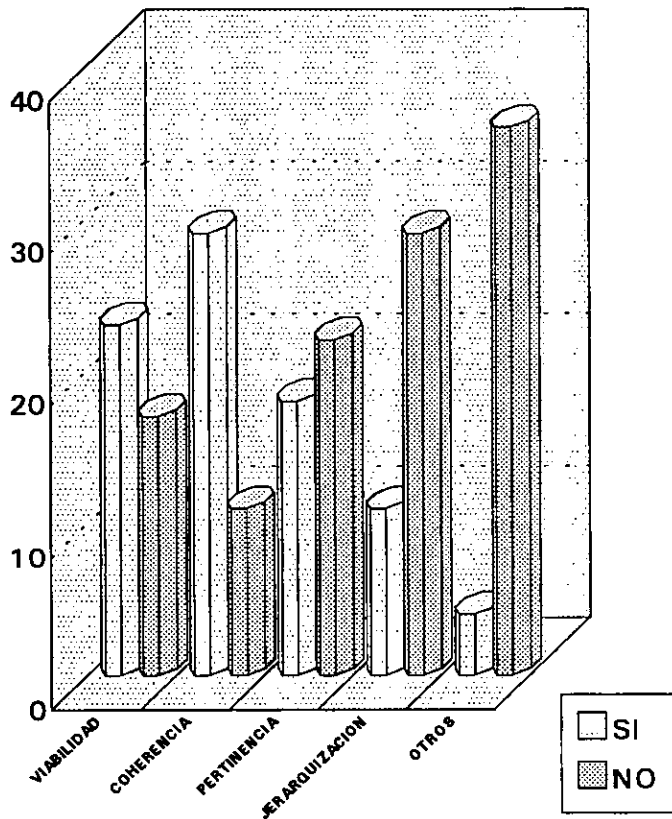
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
OBJETIVOS	32	80	8	20	40	100
METAS	35	88	5	13	40	100
PROCEDIMIENTOS	28	70	12	30	40	100
RESULTADOS	33	83	7	18	40	100
IMPACTO	27	68	13	33	40	100
OTROS	2	5	38	95	40	100



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

## COMO EVALÚA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS

INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
POR SU VIABILIDAD	23	58	17	43	40	100
POR SU COHERENCIA	29	73	11	28	40	100
POR SU PERTINENCIA	18	45	22	55	40	100
POR SU JERERQUIZACION	11	28	29	73	40	100
OTROS	4	10	36	90	40	100

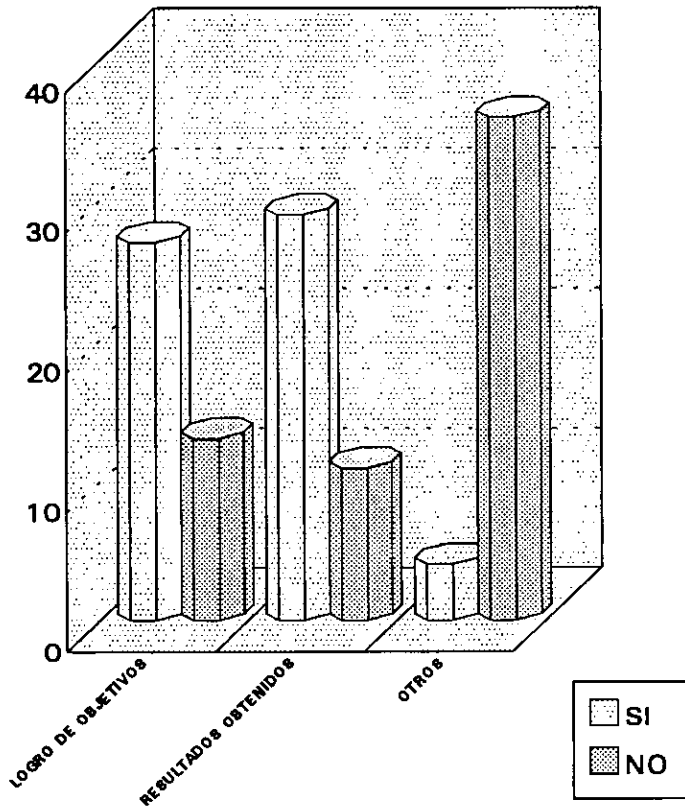


FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA



## COMO EVALÚA EL ALCANCE DE LAS METAS

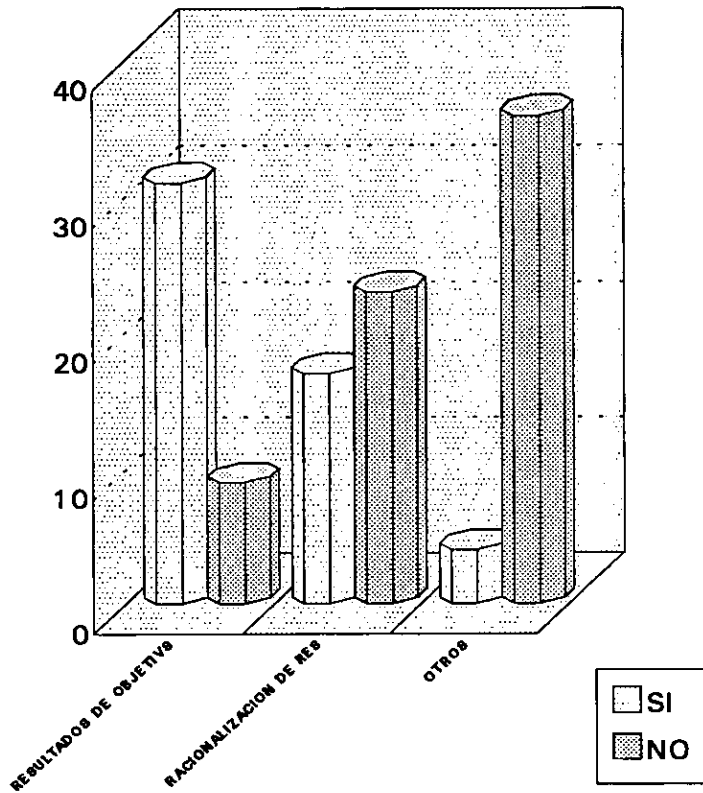
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
LOGROS DE OBJETIVOS	27	68	13	33	40	100
RESULTADOS OBTENIDOS	29	73	11	28	40	100
OTROS	4	10	36	90	40	100



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

## COMO EVALÚA LOS PROCEDIMIENTOS

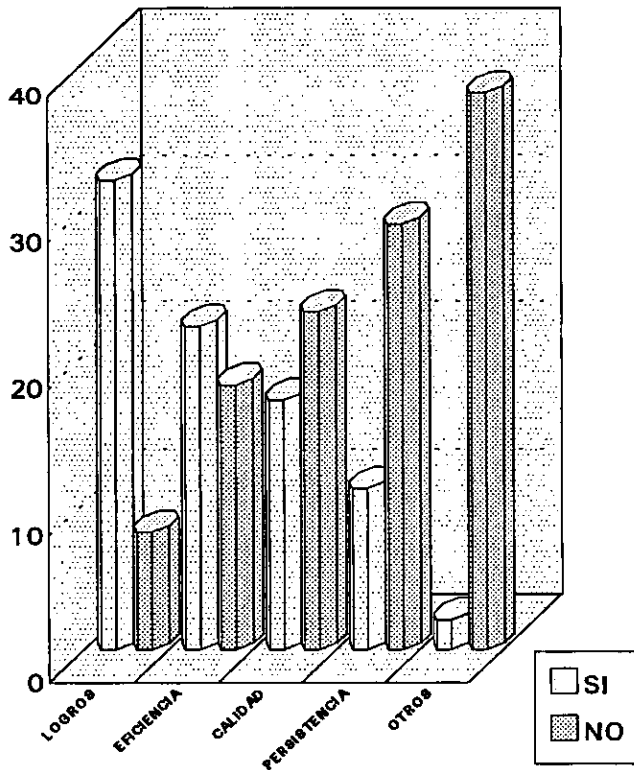
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PÚBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS	31	78	9	23	40	100
RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS	17	43	23	58	40	100
OTROS	4	10	36	90	40	100



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

## COMO EVALÚA LOS RESULTADOS

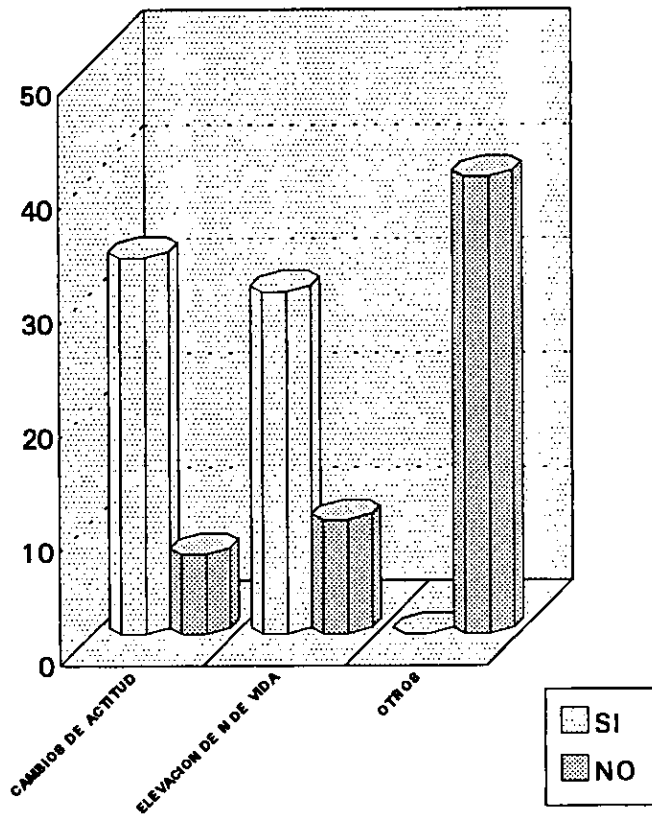
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PÚBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
LOGROS	32	80	8	20	40	100
EFICIENCIA	22	55	18	45	40	100
CALIDAD	17	43	23	58	40	100
PERSISTENCIA	11	28	29	73	40	100
OTROS	2	5	38	95	40	100



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO 'INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

**COMO SE HA MODIFICADO LA SITUACIÓN DE LOS USUARIOS A TRAVES  
DE LA IMPLEMENTACION DE LOS PROGRAMAS O PROYECTOS**

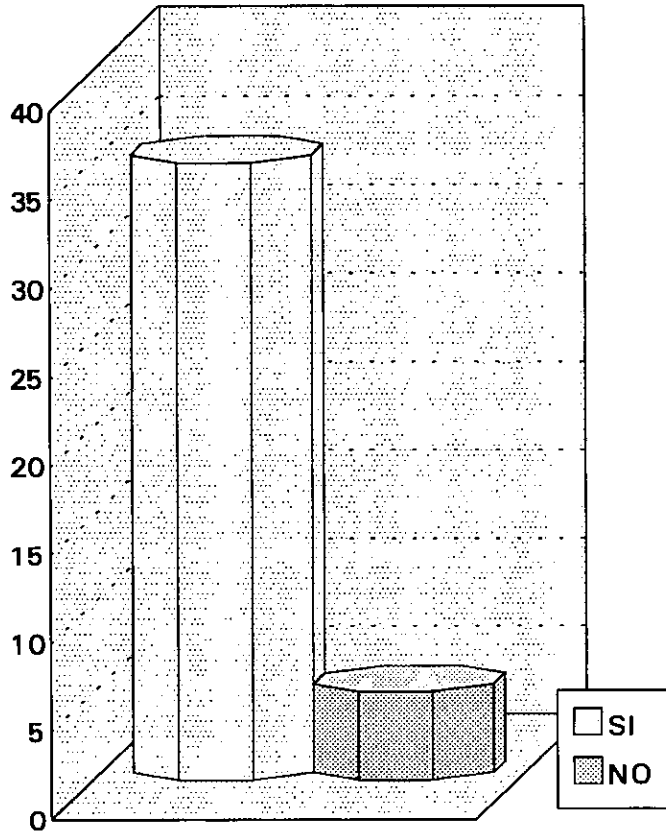
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA						
CONCEPTO	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
CAMBIOS DE ACTITUD	33	83	7	18	40	100
ELEVACION DE NIVEL DE VIDA	30	75	10	25	40	100
OTROS	0	0	40	100	40	100



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

**SE REALIZAN SESIONES DE ANÁLISIS DE AVANCES Y PROCESOS SOCIALES  
GENERADOS EN LA COMUNIDAD, CON EL PERSONAL ESPECIALIZADO**

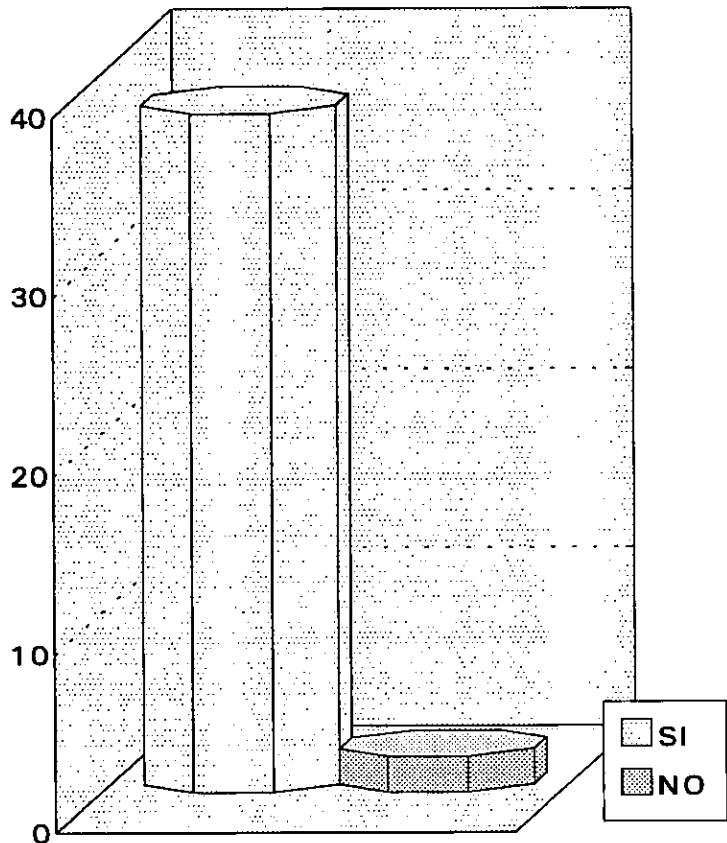
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	35	87.5
NO	5	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS. PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA

**SE REALIZAN SESIONES DE ANÁLISIS CON LA POBLACIÓN, CON RESPECTO  
A LAS ACCIONES SOCIALES GENERADOS EN LA COMUNIDAD**

INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA		
CONCEPTO	F	%
SI	38	95
NO	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>



**FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO "INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE  
ACCIONES SOCIO COMUNITARIAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS.PERIODO: ABRIL-JUNIO 1994  
TOTAL DE CASOS : 40 INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PUBLICA**

## BIBLIOGRAFIA

Ackoff, Rossell.

Un concepto de Planificación de Empresas,  
Edt. Limusa,  
1982

Aguilar, Maria José.

Evaluación de Servicios Sociales y Programas Sociales,  
Edt. Siglo XXI,  
España,  
1992.

Alpizar Ramírez, Graciela.

Los Diseños y Guías de Investigación aplicables en el  
Proceso de Trabajo Social,  
Revista No. 7 de Trabajo Social,  
Enero-Marzo,  
ENTS

Ander-Egg, Ezequiel.

Metodología de Trabajo Social,  
Edt. El Ateneo,  
México,  
1990

Ander-Egg, Ezequiel.

Metodología y Práctica del Desarrollo de la  
Comunidad,  
Edt. El Ateneo,  
Argentina,  
1987.

Andel-Egg, Ezequiel y Roberto Follaria.

Trabajo Social e Interdisciplinariedad,  
Edt. Hvmánitas.  
Buenos Aires,  
1988.

Antología. Especificidad de Trabajo Social,  
ENTS-UNAM,  
México,  
1988.

*Antología. de Investigación Social. ENTS-UNAM,*  
México,  
1989.

Aronovici, Carol.  
La Construcción de la Comunidad,  
Edt. Eudeba,  
Bueno Aires,  
1967.

Baena Paz, Guillermina.  
Instrumentos de Investigación,  
Edt. Mexicanos Unidos,  
México,  
1988.

Bettelheim, Charles.  
Problemas Teóricos y Prácticos de la Planificación,  
Edt. Tecnos.  
Madrid,  
1978.

Briones, Guillermo.  
Evaluación de Programas Sociales,  
Edt. Trillas.  
México,  
1991.

Cameron C, Smith.  
Guía para Supervisores,  
Edt. Trillas,  
México,  
1986



Cohen, Ernesto.  
Evaluación de Proyectos Sociales,  
Edt. Siglo XXI,  
México

Dieguez, Alberto J.  
Planificación y Trabajo Social,  
Edt. Hvmánitas,  
Buenos Aires.  
1981.

Escalante Forton, Rosendo y Max H.  
Investigación Organización y Desarrollo de la  
Comunida,  
Edt. Oasis,  
México,  
1969.

Espinoza Vergara, Mario.  
Programación,  
Edt.. Hvmánitas,  
Buenos Aires,  
1986.

Floreal, Foni.  
Formulación y Evaluación de Proyectos de Acción  
Social,  
Edt. Hvmánitas,  
Buenos Aires,  
1983.

Gagneten, Ma. Mercedes.  
Hacia una Metodología de Sistematización de la  
Práctica,  
Edt.Hvmánitas,  
Buenos Aires,  
1987.

Galeana de la O, Silvia.  
Modelos de Promoción Social en el Distrito Federal,  
ENTS-UNAM,  
México,  
1996.

Gans, H. J.  
Planificación Sociológica de los Problemas Sociales,  
Edt. Paidós,  
Buenos Aires,  
1970.

Gomezjara, Francisco.  
Técnicas de Desarrollo Comunitario.  
Edt. Distribuidora Fontamara,  
México,  
1981.

Leñero Otelo, Luis.  
Desarrollo Social: La participación del pueblo en el  
Desarrollo,  
Edt. Instituto Mexicano de Estudios Sociales.

Maddick, Henry.  
Comunidad y Desarrollo,  
Edt. Troquel,  
Buenos Aires,  
1980.

Marchioni, Marco.  
Planificación Social y Organización de la Comunidad, :  
Alternativas Avanzadas a la Crisis,  
Edt. Popular, S.A.,  
Madrid, España,  
1989

Kisnerman, Natalio.  
El Método: Intervención Transformadora,

Edt. Hvmánitas,  
Buenos Aires,  
1982.

N. Robert y Anthony.  
Sistemas de Planeamiento y Control,  
Edt. El Ateneo,  
Buenos Aires,  
1984.

Pozas Arciniega Ricardo.  
El Desarrollo de la Comunidad,  
Edt. UNAM,  
México,  
1980

Rojas Soriano, Raúl.  
Guía para realizar Investigaciones Sociales,  
Edt. UNAM;  
México,  
1989.

Sánchez Rosado, Manuel.  
Elementos de Salud Pública,  
Edt. Mendez,  
México,  
1991.

Terán , Margarita.y Topete Estrella.  
Modelos de Intervención de Comunidad en Trabajo  
Social.  
Edt. ENTS-UNAM,  
México,

UNESCO.  
Glosario.

México,  
1979.

Weiss, Carol. H.  
Investigación Evaluativa,  
Edt. Trillas,  
México,  
1975.

Were, Carolina F.  
Estudio de la Comunidad,  
Edt. Hvmánitas,  
Buenos Aires,  
1986.