



## **Lic. en Administración y Gestión en Instituciones de Educación Superior**

Diseño y Gestión de Proyectos y Programas en IES

Profesora: Claudia Restiffo

UNIDAD 5

Trabajo Práctico N° 5

GRUPO N° 6

- Andrea Almirón
- Andrés Arias
- Roberto Caniza
- Sonia Molina
- Mirtha Torres

*La Rioja, 18 de Noviembre de 2.020*

## Realizar las siguientes actividades

1. ¿Qué entendemos por “evaluación” en el campo de la gestión de proyectos sociales y educativos?
2. Caracterice cada definición como “descriptiva” o “prescriptiva”. ¿Cuál de las definiciones descriptivas elegiría? ¿Cuál de las definiciones prescriptivas? ¿Por qué?
  1. OCDE CAD (2002): “Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados”.
  2. Cohen y Franco (1992: 73): “Evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado”.
  3. Mokate (2000: 4): “Propone verificar de manera rigurosa y sistemática el cumplimiento de actividades, el uso de recursos, la entrega de productos o servicios y el logro de los objetivos”
  4. Niremberg, Brawerman y Ruiz (2000: 32): la evaluación de programas o proyectos sociales es “una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, los resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura”.
  5. Carena de Peláez (s/f): “Desde mi estudio se reconoce a la evaluación como: a) un proceso de reflexión crítica, una actividad humana intencional donde una persona, una comunidad, se compromete con la regla fundamental de sinceridad para enfrentar la realidad a partir de la verdad del objeto de que se trate; b) un análisis valorativo que implica una comparación de la realidad con su deber ser, a fin de poder determinar su valor real y sus contradicciones; c) una actividad que proporciona los fundamentos de la realidad y proporciona los elementos para su coherencia interna entre la teoría y la práctica; y d) una actividad que, realizada con la participación de los sujetos que son objeto de la misma, colabora con su ordenamiento hacia su perfeccionamiento personal”.

6. Plataforma de ONG de Acción Social (2011: 11): “Una función que consiste en hacer una apreciación tan sistemática y objetiva como sea posible sobre un proyecto [por realizarse] en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados”.
3. A partir de la experiencia del Proyecto Algarrobo, que se encuentra en el marco teórico responda las siguientes preguntas:
  - a. ¿Por qué cree que no se llegó a detectar al inicio los problemas que podría traer la asociatividad entre los destinatarios?
  - b. ¿Cómo se tendría que haber realizado la primera instancia de acercamiento de los gestores del proyecto a los destinatarios para evitar el posterior problema de asociatividad?
  - c. En el momento de la implementación, ¿qué acciones complementarias se podrían haber realizado para mejorar el grado de viabilidad cultural y reducir el impacto negativo de este problema?
  - d. ¿Cómo se podrían llevar a la práctica estas acciones complementarias, sin la posibilidad de obtener recursos adicionales por parte del organismo que financia el proyecto?
  - e. ¿Con qué otros proyectos o servicios públicos propondría generar algún vínculo?
4. Realizar un análisis sintético de lo que debe tener un sistema de evaluación de proyectos a partir de la lectura de Nirenberg, Olga et al. (2000), Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales.
5. Elabore un listado de las causas que Susana Hintze presenta a lo largo del texto y realice una priorización en función de la importancia de cada una de ellas para el mantenimiento de la situación problema.

## RESPUESTAS

1. La evaluación de un programa social es la indagación y valoración continua de los procesos, los resultados y los impactos de planificación y su ejecución. Su finalidad es generar información, conocimiento y aprendizaje para alimentar la toma de decisiones oportuna y pertinente a fin de garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, los resultados y los impactos de ese programa.

La evaluación de los proyectos sociales ayuda a las organizaciones de distintas formas:

- Mejorando su imagen; gestión más transparente que muestra la integridad de los responsables.
- Facilitando la tarea de detectar debilidades, y enfrentar los problemas derivados, con premura.
- Mejores prácticas para aumentar el rendimiento del proyecto presente y de otros futuros.
- Optimizando la toma de decisiones, basado en datos objetivos y no en suposiciones ni interpretaciones.

### EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Se necesita comenzar por el establecimiento de indicadores, los indicadores pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo.

- ❖ **Indicadores cuantitativos:** pueden ser expresados en cifras
- ❖ **Indicadores cualitativos:** reflejan juicios, opiniones, percepciones y actitudes.

Ambos son necesarios y es importante garantizar que existe entre ellos el equilibrio necesario y para ser útiles deben ser:

- ★ Relevantes
- ★ Fiables
- ★ Precisos
- ★ Completos
- ★ Asociados a un periodo temporal
- ★ Íntegros
- ★ Respetuosos con la confidencialidad

Tanto de cara a terceros, como hacia el interior de la organización, hace falta tener claro que la evaluación de proyectos sociales debe propiciar un balance adecuado entre rigor y realismo.

## EVALUAR EL PROYECTO

Un proyecto se finaliza cuando:

- Se han satisfecho todas las especificaciones de la petición
- Se ha recibido la aprobación formal de todos los productos entregados
- Los productos han sido transferidos.

En ese momento podremos:

- Liberar los recursos del proyecto
- Conducir la revisión de los beneficios obtenidos.

Sus técnicas:

- ☐ Entrevistas
- ☐ Cuestionarios o encuestas
- ☐ Plantillas de análisis de problemas
- ☐ Grupos de discusión.

## EVALUACIÓN DE UN PROYECTO EDUCATIVO

Proceso sistemático y riguroso de recogida de datos incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor respecto a ella y tomar decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorando progresivamente.

Los requisitos:

- **Periodicidad:** el proyecto educativo debe someterse a examen de forma constante y periódica.
- **Integración:** Es preciso contar con la cooperación voluntariamente ejercida con los implicados en el proyecto, por el contrario que se haga en contra de las voluntades de aquellos donde no existe la confianza, la evaluación estará condenada al fracaso.
- **Trifásica:** El análisis del proyecto educativo debe realizarse en las tres etapas de desarrollo: una vez elaborado el programa y antes de su ejecución; durante la fase de puesta en práctica; tras la conclusión del mismo.

Razones para implementarla:

- Conocer si se están cumpliendo los objetivos
- Detectar las áreas de mejoras
- Adecuar los objetivos del proyecto
- Definir el orden de prioridad de las metas
- Mejorar la satisfacción de la comunidad educativa
- Conocer el grado de motivación y capacidad del equipo docente
- Ajustar los presupuestos
- Incremento de la calidad educativa

2. Caracterice cada definición como “descriptiva” o “prescriptiva”.

PRESCRIPTIVA	DESCRIPTIVA
<p>Mokate (2000: 4): “Propone verificar de manera rigurosa y sistemática el cumplimiento de actividades, el uso de recursos, la entrega de productos o servicios y el logro de los objetivos”.</p> <p>Cohen y Franco (1992: 73): “Evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado”.</p> <p>Carena de Peláez (s/f): “Desde mi estudio se reconoce a la evaluación como: a) un proceso de reflexión crítica, una actividad humana intencional donde una persona, una comunidad, se compromete con la regla fundamental de sinceridad para enfrentar la realidad a partir de la verdad del objeto de que se trate; b) un análisis valorativo que implica una comparación de la realidad con</p>	<p>OCDE CAD (2002): “Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados”.</p> <p>Niremberg, Brawermany Ruiz (2000: 32): la evaluación de programas o proyectos sociales es “una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, los resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura”.</p> <p>Plataforma de ONG de Acción Social (2011: 11): “Una función que</p>

<p>su deber ser, a fin de poder determinar su valor real y sus contradicciones; c) una actividad que proporciona los fundamentos de la realidad y proporciona los elementos para su coherencia interna entre la teoría y la práctica; y d) una actividad que, realizada con la participación de los sujetos que son objeto de la misma, colabora con su ordenamiento hacia su perfeccionamiento personal”.</p>	<p>consiste en hacer una apreciación tan sistemática y objetiva como sea posible sobre un proyecto [por realizarse] en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados”.</p>
--	---

¿Cuál de las definiciones descriptivas elegiría? ¿Cuál de las definiciones prescriptivas? ¿Por qué?

#### **Como definición descriptiva elegimos la de OCDE CAD (2002)**

*“Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados”.*

Elegimos esta definición porque nos da la información de manera detallada de qué es la evaluación, no analiza procesos ni mide el impacto. No da instrucciones ni establece normas.

#### **Como definición prescriptiva elegimos la de Mokate (2000: 4)**

*“Propone verificar de manera rigurosa y sistemática el cumplimiento de actividades, el uso de recursos, la entrega de productos o servicios y el logro de los objetivos”.*

Elegimos esta definición porque delinea de forma clara y concisa lo que debería ser el proceso de evaluación e ilustra una secuencia de indicaciones para cumplir con el mismo y promueve la adopción de patrones adecuados. Nos dice que cumpliendo estas condiciones lograrás una correcta evaluación. Es el punto de vista de “un observador” de la realidad.

3.

#### **a. ¿Por qué cree que no se llegó a detectar al inicio los problemas que podría traer la asociatividad entre los destinatarios?**

No se llegó a detectar al inicio los problemas que podría traer la asociatividad entre los destinatarios porque no se evaluó

correctamente o se subestimó la viabilidad cultural para saber qué pautas culturales eran predominantes en la población destinataria, resultando en el desconocimiento por parte de los actores, de las obligaciones y responsabilidades que conlleva el trabajar asociativamente y en una falta de liderazgo al interior de la comunidad y micro liderazgos enfrentados entre ellos.

**b. ¿Cómo se tendría que haber realizado la primera instancia de acercamiento de los gestores del proyecto a los destinatarios para evitar el posterior problema de asociatividad?**

- Los evaluadores tendrían que haber fijado y aplicado de antemano normas claras y estrictas, además de tener en cuenta las necesidades y perspectivas de los productores, y alinear los objetivos del proyecto con los de los involucrados.
- La evaluación tendría que haber sido más participativa hacia los involucrados e interesados, o sea incluir el proceso de compartir la experiencia entre ellos para conocer intereses, necesidades y percepciones de los productores, y así obtener el compromiso mutuo.
- No fue retroalimentador porque no generó información que contribuya a retroalimentar correctamente el proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.

**c. En el momento de la implementación, ¿qué acciones complementarias se podrían haber realizado para mejorar el grado de viabilidad cultural y reducir el impacto negativo de este problema?**

Entre otras acciones se tendría que haber analizado si alguna de las actividades, los resultados y objetivos del proyecto eran contrarios a las pautas culturales predominantes de la población destinataria.

Otra acción que se podría haber realizado es invitar a los actores intervinientes a participar del proceso de evaluación, tanto en el diseño del plan de evaluación como en su puesta en acción.

En la evaluación intermedia, que se lleva a cabo en el momento de la implementación, usando los dispositivos de control correspondientes se podría haber contado con algunos informes de avance para conocer parcialmente el logro de los resultados del proyecto y así saber si era conveniente o no la contratación de recursos humanos para el



necesario trabajo social al interior de la comunidad, y también saber si se contaban con los fondos necesarios para ello.

**d. ¿Cómo se podrían llevar a la práctica estas acciones complementarias, sin la posibilidad de obtener recursos adicionales por parte del organismo que financia el proyecto?**

Para llevar a la práctica estas acciones complementarias sin la posibilidad de obtener recursos adicionales, se deben seleccionar el o los hitos más oportunos para llevar adelante el proceso de evaluación, seleccionando las alternativas de acción que mayor impacto tengan, en relación con los recursos que precisa cada una de ellas. Una vez establecidos, se grafican los hitos de evaluación en el mismo cronograma que las actividades del proyecto.

**e. ¿Con qué otros proyectos o servicios públicos propondría generar algún vínculo?**

Propuestas alternativas de vinculación:

1. Con Loma Alta que es un fondo de inversión agropecuario privado (Fideicomiso Ordinario de Inversión Agropecuario) desarrollado como plataforma para canalizar negocios de producción agropecuaria.
2. Participar del “Programa para el Desarrollo Rural Incluyente”, suscripto entre la República Argentina y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.
3. Con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) que contribuye al desarrollo sostenible del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial a través de la investigación y la extensión e impulsa la innovación y la transferencia de conocimiento para el crecimiento del país.
4. Con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que ofrece soluciones financieras flexibles a sus países miembros para financiar el desarrollo económico y social a través de préstamos y donaciones a entidades públicas y privadas en América Latina y el Caribe.
5. Con las universidades nacionales y provinciales de provincias del norte argentino.
6. Con los ministerios de agricultura de los gobiernos provinciales del norte argentino.

4. De lo que se trata es de identificar, corregir, poner "bajo control", la máxima cantidad de eventos que puedan oponerse a nuestra acción o dificultad, de modo de obtener los cambios deseados en la situación que encontramos inicialmente como desfavorable. No cabe duda de que para eso debemos cumplir con procesos meticulosos de reconocimiento de la realidad y de programación de acciones en plazos definidos de tiempo, contando con recursos accesibles.

La planificación o programación podría sintetizarse como la "reflexión que precede y preside la acción" (Mathus, 1987). En verdad, puede decirse que esa reflexión continua, a medida que la acción se desarrolla, es propiamente la evaluación, la que alimenta con sus hallazgos la planificación y gestión de los proyectos.

Una misión relevante de la evaluación en el proceso de gestión es justamente ésta: permitir a los conductores de programas o proyectos, y a los otros actores estratégicos, tomar decisiones acertadas, confiables y fundamentadas acerca de cómo seguir, de cómo dar a sus acciones la direccionalidad deseable, basados en las apreciaciones valorativas sobre lo que se vino haciendo y logrando. No en vano se llama "conductores" a los que dirigen proyectos: porque orientan el camino, imprimen la dirección.

En el sentido apuntado también se dice que el proceso de la evaluación viene a ser como la imagen en un espejo del proceso de la planificación: mientras la planificación mira hacia adelante, plantea previsiones de la acción en los escenarios posibles y deseables, la evaluación enfatiza la mirada hacia atrás -más lejos o más cerca, pero siempre hacia atrás-, buscando aprender de lo hecho, de los errores y los aciertos, valorando lo positivo y lo negativo, para poder recomendar giros o refuerzos en la acción futura. Hay un momento en el cual la planificación y la evaluación tienen su intersección: es justamente en el punto de las recomendaciones evaluativas para la acción futura, las que deberán retomarse en el momento de la reprogramación.

Desbrozamos brevemente los pasos relevantes de esa definición preliminar, aunque en los restantes capítulos volveremos sobre ellos.

- Actividad programada: quiere decir que la evaluación -con todas las tareas que ella implica- debe ser prevista tal como las otras acciones del proyecto o programa, puesto que es una actividad más. De ahí que en muchas guías de formulación de proyectos, en los últimos tiempos, se ha incluido como ítem a formular el de la evaluación. Decir que la

evaluación es programable, significa, entre otras cuestiones, que deben atribuírsele recursos específicos (personas idóneas, momentos y lugares específicos, equipos adecuados, insumos, dinero).

- Reflexión sobre la acción: ya se dijo que la evaluación consiste en "detenerse" -no en el sentido absolutamente literal sino en el de distanciarse- para analizar qué es lo que se está haciendo (o se hizo), de qué modo, si ello se orienta según la direccionalidad deseable, cuáles escollos y qué oportunidades se presentan, y cuáles logros se han obtenido.
- Basada en procedimientos sistemáticos: supone una metodología y técnicas para la recolección y el análisis de la información relevante que alimentará a reflexionar y fundamentar los juicios valorativos que se emitan acerca de las actividades, los resultados y los impactos de los cursos de acción implementados.
- Emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables: es el núcleo de toda evaluación, e implica atribuir un valor, medir o apreciar si se ejecutan las actividades de acuerdo con lo programado, si los resultados obtenidos corresponden a los objetivos y las metas propuestos, así como en qué medida ha mejorado la situación de los destinatarios de las acciones como producto de nuestra intervención. De lo dicho se desprende que para evaluar siempre es necesario hacer comparaciones sobre la base de las cuales se emitirán los juicios; cualquiera que sea el objeto de nuestra evaluación se lo contrasta con un parámetro que constituye lo deseado, lo previsto, lo correcto, en suma, la direccionalidad o las metas que habremos definido previamente.

Estas son comparaciones contra estándares, sea como sea que se los haya definido; pero también hay una comparación contra sí mismo en el tiempo, que es la que se realiza cuando se comparan con situaciones o estados actuales de grupos poblacionales, contra sus situaciones o estados pasados, para saber qué cambió y poder emitir un juicio acerca de si la situación es mejor, peor o igual. Esa comparación contra sí mismo en el tiempo es a veces -sobre todo en los primeros tramos

La fundamentación de nuestros juicios valorativos depende de la consistencia y confiabilidad de la información-cualitativa y cuantitativa- que recojamos.

Formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar y tomar acciones: la evaluación tiene múltiples aplicaciones y puede perseguir diferentes propósitos, pero de modo general interés destacar que se trata de pensar sobre el hacer, para identificar errores y problemas que dificultan la

acción, para perfeccionar la gestión de un proyecto o programa, para aprender de lo hecho -haya sido acertado o erróneo-, para introducir correcciones, e incluso para comprobar que nuestro proyecto produce efectos no previstos, algunos de ellos no deseados; y finalmente, ¿por qué no?, para el reconocimiento social del esfuerzo realizado y de los actores participantes que lo llevaron a cabo. Sistematizar las lecciones aprendidas y brindar, a partir de ellas, las recomendaciones pertinentes constituye uno de los meollos de la evaluación, según nuestra perspectiva. Mediante los procedimientos de la evaluación reconocemos los logros y las fortalezas de la acción desarrollada, así como los obstáculos y las debilidades; las recomendaciones en general deben sugerir apoyamos en las fortalezas, a modo de palanca, para superar o saltar las dificultades. Y deben servir a todos aquellos que toman decisiones en los diferentes niveles, no sólo a los "gerentes" o directores de los programas o proyectos, sino también a aquellos que en la tarea cotidiana.

La evaluación puede verse entonces como una respuesta a la necesidad de reducir esa incertidumbre en cada uno de los momentos de la acción, para reconocer si los esfuerzos están "correctamente" encaminados. Es decir que se requiere una retroalimentación continua en la implementación para ir corrigiendo sobre la marcha los cursos de acción teniendo en cuenta las cuestiones que preocupan a los involucrados en la ejecución (tanto los ejecutores como los destinatarios).

El propio proceso evaluativo implica transformación. Cuando se comienza a pensar en evaluar un programa en funcionamiento, o incluso en evaluar la factibilidad de realización de otro, en realidad estamos pensando que algo cambie en la forma como se vienen haciendo las cosas. De alguna manera esperamos que los resultados de la evaluación nos brinden elementos para operar ciertas modificaciones en la estrategia o metodología de intervención implementada.

Pero en este punto se produce el otro fenómeno: la posibilidad de cambiar la forma en que se venía trabajando produce resistencias. Frecuentemente, el propósito mismo de la evaluación, "evaluamos para cambiar", genera oposición o al menos renuencia y entonces, siempre que se puede, se aplaza para otro momento la actividad evaluativa.

La posibilidad de cambio evoca con frecuencia el proceso más alto en cuanto a transformación se refiere, que es la revolución, proceso en que difícilmente algo quede en pie; el impulso hacia adelante que se genera es tan arrollador que los viejos cimientos parecen caer debido al impacto. Quizás sea esto lo que genera tanta resistencia, sin tener en cuenta que hay muchas

posibilidades de operar transformaciones antes de llegar a una ruptura total. De hecho, la historia nos brinda ejemplos de esto constantemente; hay infinidad de cambios adaptativos, parciales, que van transformando lentamente la sociedad, mientras que, por otra parte, las grandes transformaciones son momentos muy especiales en el devenir histórico.

Si esto sucede en el abarcativo plano de la historia político- social, no debe extrañarnos que una evaluación que bien puede terminar en recomendaciones de cortar el desarrollo de un programa o un proyecto, o de introducir ajustes que no convengan o sean traumáticos para algunos individuos o grupos involucrados en él produzca al menos resistencias y que sus resultados sean escasamente utilizados (muchas veces porque no son "políticamente viables", aunque estén técnicamente fundamentados).

Es posible plantear algunos requisitos para que una evaluación aporte elementos en el citado sentido de aprendizaje institucional:

- debe ser útil a las personas comprometidas en el proceso;
- debe ser viable, es decir, realizable en un tiempo al alcance de ellas;
- debe respetar valores de las personas involucradas;
- debe estar bien hecha, con procedimientos adecuados, de modo de proveer información confiable.

La evaluación es capacitadora e iluminadora pues busca en la teoría, la experiencia y el conocimiento, las argumentaciones que mejor expliquen los resultados y facilita el crecimiento, el desarrollo y el perfeccionamiento de los que intervienen en un proyecto.

### EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN

Reiteradas veces se dijo que entendemos la evaluación como un proceso, como una función de la gerencia o un conjunto de actividades, siendo, por ende, programable. Es lo mismo que afirmar que requiere para su desarrollo un proceso o secuencia que le es propio, el cual se esquematiza a continuación.

#### Programación de la Evaluación:

- ❖ definición del sujeto-objeto de evaluación,
- ❖ establecimiento de la finalidad,
- ❖ identificación de las audiencias.,
- ❖ determinación del nivel de análisis
- ❖ clasificación de las dimensiones de análisis,
- ❖ definición de las variables,
- ❖ selección de los indicadores,

- ❖ determinación de las técnicas e instrumentos para la recolección de información,
- ❖ determinación de la secuencia de actividades,
- ❖ identificación de responsables y actores participantes,
- ❖ establecimiento de la duración, frecuencia y periodicidad,
- ❖ estimación de los recursos necesarios (humanos y materiales),
- ❖ presupuestación

### Ejecución de la evaluación

- ★ Relevamiento de información mediante el desarrollo de las actividades y la aplicación de las técnicas e instrumentos,
- ★ sistematización, procesamiento y análisis de la información
- ★ elaboración de informes (incluyendo conclusiones y recomendaciones)
- ★ devolución a los actores y diseminación de conclusiones.

### Evaluación de la evaluación (Meta evaluación)

- análisis de la utilidad de los hallazgos,
- apreciación sobre la viabilidad del proceso evaluativo y del uso de sus resultados,
- juicio acerca de la pertinencia metodológica y ética,
- análisis de la confiabilidad de los procesos y hallazgos.

Si bien el proceso evaluativo se ha presentado esquemáticamente de forma aislada y lineal, debe interpretarse que forma parte de un proceso mayor que es el proceso administrativo de la gerencia y que como tal retroalimenta la toma de decisiones o se integra como componente evaluativo del diagnóstico. La secuencia presentada sólo procura mostrar la lógica del circuito evaluativo, pero esos pasos no son secuenciales en los escenarios concretos sino que se producirán superposiciones y retrocesos en medio de los avances.

Nuestra concepción es que la evaluación debería ser un proceso continuo que se involucre en la gestión desde su inicio, en el planteamiento del problema a resolver o etapa diagnóstica, durante los procesos de la acción y al finalizar períodos determinados, donde el énfasis estará puesto en los resultados o efectos.

Si bien consideramos continua la evaluación, de hecho, suele requerir algunos cortes específicos para determinados aspectos, como el estudio de cambios en conductas o actitudes, o situaciones poblacionales (de nutrición, de empleo, de salud, de alfabetización, etc.) que deberán medirse o apreciarse de forma periódica, mediante encuestas, censos o estudios cuasi experimentales, según sean los casos.

5. La evaluación constituye sin duda el mejor medio para renovar un sistema administrativo.

- ★ Las evaluaciones que permitan conocer el funcionamiento y los efectos de la política y programas sociales. En muchos casos a consecuencia de la presión de los organismos técnicos y de financiamiento internacionales.
- ★ La evaluación pluralista representa el reconocimiento de la naturaleza política de la evaluación. A diferencia de los paradigmas tradicionales, rechaza la idea de evaluación imparcial y objetiva de los resultados y pone importancia de los valores, intereses y opiniones de los actores intervinientes.
- ★ Evaluar un proyecto o programa social implica asumir una posición, tomar partido respecto de lo que es adecuado o inadecuado: hacer público (al nivel que sea) un juicio de valor. La evaluación instala una reflexión sobre lo que está bien o está mal, sobre lo que debe cambiar o mantenerse, lo necesario y lo innecesario. Instala un campo de disputa legítimo por el sentido de las acciones a seguir.
- ★ Las prácticas clientelares en la implementación de los programas sociales constituyen un elemento que resulta central a la hora de explicar la dificultad para generar disposición hacia la evaluación en programas sociales.
- ★ Las evaluaciones bien hechas generan información relevante sobre la burocracia o las modernas corrientes de análisis, la información es poder. Esto explica porqué tantos estudios evaluativos no pasan nunca a la fase de la divulgación, ni circulan dentro de las mismas instituciones evaluadas y las conclusiones más significativas, en muchos casos, terminan en informes confidenciales para ministros o secretarios.
- ★ Inadecuación de los instrumentos de evaluación disponibles y utilizados respecto de las necesidades concretas de los tomadores de decisión. Marcan la factibilidad, pertinencia, comunicabilidad, credibilidad y oportunidad como las condiciones fundamentales que deberían cumplir las evaluaciones para constituirse en instrumentos de la gestión, condiciones que, a su criterio, no cumplían las evaluaciones que se realizaban.

- ★ La posición de los actores se pone en juego en una evaluación y eso constituye una fuente potencial de conflicto. La realización de una evaluación somete a indagación las acciones institucionales y a sus responsables y ejecutores a todos los niveles, quienes pueden sentir que es afectable su posición política, su autoridad, su influencia, su cargo, su medio de vida, su prestigio: sus intereses y valores materiales y simbólicos
- ★ Se observa además una expansión de la oferta de cursos, seminarios y talleres sobre evaluación de programas sociales destinados a funcionarios y cuadros profesionales y técnicos de la administración pública, que forman parte también de la currícula de los posgrados en Políticas Sociales y Administración Pública.