

**MANUAL PARA LA EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE POLITICAS
PUBLICAS EN EL MUNICIPIO DE POPAYAN**



**MARIA CRISTINA PRADO
LUIS CARLOS SARMIENTO
JORGE EMILIO PUN**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE DERECHO CIENCIA POLITICA Y SOCIALES
POPAYAN - CAUCA**

2014

**MANUAL PARA LA EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE POLITICAS
PUBLICAS EN EL MUNICIPIO DE POPAYAN**

**PRESENTADO POR
MARIA CRISTINA PRADO
LUIS CARLOS SARMIENTO
JORGE EMILIO PUNGO**

**TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE PRÁCTICA, PARA OBTAR AL
TITULO DE POLITOLOGO**

DIRECTOR

JAIME FAJARDO

ADMINISTRACION Y POLITICAS PÚBLICAS II

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE DERECHO CIENCIA POLITICA Y SOCIALES
POPAYAN - CAUCA**

2014

Nota de aceptación

El Director y los Jurados han leído el presente documento, escucharon la sustentación del mismo por sus autores y lo encuentran satisfactorio.

JAIME FAJARDO OLIVEROS

Director

Presidente del Jurado

Jurado

Popayán, _____ de _____ 2014

AGRADECIMIENTOS

Hoy, que hemos cumplido una de nuestras metas académicas agradecemos a las personas e instituciones que contribuyeron en este proceso.

En primer instancia a la Universidad del Cauca, que como institución de formación superior de carácter público; nos brindó la posibilidad de forjar nuestro conocimiento intelectual y fortalecer nuestro carácter y personalidad, ya que nos ha introducido de alguna manera en la escuela del saber dentro de la interacción con la sociedad y la vida; como profesionales y personas útiles para el servicio al prójimo en la contribución de crear un mundo mejor.

Con gratitud y aprecio por el valioso acompañamiento que nos han brindado en el desarrollo de esta práctica social: al administrador público, especialista en planeación urbana, **JAIME FAJARDO OLIVEROS**. Y al Dr. **EDIER ORLANDO BOLAÑOS HOYOS**, Contralor Municipal de Popayán, quien con su conocimiento y experiencia nos ofreció su apoyo y orientación en la creación de los lineamientos conceptuales para la formulación del presente manual.

Agradecemos a todas las personas que de una u otra forma se vieron involucradas en la realización de nuestro crecer personal y académico; a nuestros familiares, padres, madres y hermanos; porque siempre encontramos tendidas sus manos para que este sueño se hiciera realidad. Por ser nuestra compañía en estos años de carrera universitaria, por sus consejos y dedicación, con todo nuestro amor les decimos que esto no hubiera sido posible sin su ayuda y sin la fuerza que Uds. son para nosotros.

A nuestros amigos por tener siempre una frase de aliento y motivación, por su cercanía, solidaridad y acompañamiento a lo largo de este camino recorrido.

Muchas gracias.

INDICE

INTRODUCCION	8
UNIDAD I. CONCEPTUALIZACION.....	11
1. ¿QUÉ ES UNA POLÍTICA PÚBLICA?.....	11
1.1 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	13
1.2 DIFERENCIA ENTRE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	15
1.3 INFORMACIÓN OBTENIDA MEDIANTE EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN.	17
1.4 TIPOS DE EVALUACIÓN	18
1.5 INDICADORES	23
1.5.1 Indicadores de evaluación de procesos.....	33
1.5.2 Indicadores de la evaluación institucional.....	37
1.5.3 Indicadores de la evaluación ejecutiva	39
1.5.4 Indicadores de evaluación de resultado	43
1.5.5 Indicadores evaluación de impactos	45
1.5.6 Evaluación de costo-beneficio	47
1.6 QUIEN EVALÚA.....	47
1.6.1 Actores involucrados.....	48
1.6.2 Plan de desarrollo municipal como mecanismo para la evaluación de resultados parciales.	50
1.6.3 Planes de Acción	52
1.6.4 La rendición de cuentas de los funcionarios públicos	52
UNIDAD II SEGUIMIENTO A POLITICAS PÚBLICAS	55
2. SEGUIMIENTO SEGÚN M.E.CI.....	55
2.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO.....	70
2.2 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SEGUIMIENTO.....	72
2.3 METAS.....	72
2.4 METAS DE RESULTADO	73
2.5 INFORME DE GESTIÓN.....	74
2.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS PARCIALES.....	74

UNIDAD III. EVALUACIÓN DE RESULTADOS	75
3. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	76
3.1 PASOS A TENER EN CUENTA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS PARCIALES.....	87
3.2 RECOMENDACIONES A SEGUIR	108
3.3 INFORME DE LA EVALUACIÓN.....	110
3.4 COMUNICAR Y USAR LOS RESULTADOS	113
GLOSARIO	116
BIBLIOGRAFIA.....	124
ANEXOS	128

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Características de seguimiento y evaluación	16
Gráfico 2. Proceso de seguimiento y evaluación	17
Gráfico 3. Características según el tipo de evaluación	18
Gráfico 4. Evaluación según su temporalidad	19
Gráfico 5. Criterios básicos para la selección de indicadores	28
Gráfico 6. Criterios relacionados con los requisitos de los datos	31
Gráfico 7. Características de la evaluación de procesos	36
Gráfico 8. Propuesta metodológica para la evaluación de políticas Publicas	41
Gráfico 9. Análisis de actores	50
Gráfico 10. Rendición de cuentas en el sistema de seguimiento y Evaluación de resultados	54
Gráfico 11. Acción correctiva y preventiva	68
Gráfico 12. Tabla de información disponible	83
Gráfico 13. Ejemplo según la finalidad del programa	85
Gráfico 14. Intervención de la evaluación de resultados	87
Gráfico 15. Cadena de resultados	90
Gráfico 16. Cadena de entrega del programa "Familias en Acción	92
Gráfico 17. Tiempo de implementación vs tipo de evaluación	95
Gráfico 18. Evaluación, planeación y diseño de política pública	97
Gráfico 19. Implementación de la política pública	98
Gráfico 20. Entrega de productos y servicios en la política pública	100
Gráfico 21. Mapa de Procesos	103
Gráfico 22. Protocolo de evaluabilidad	107
Gráfico 23. Documentos aplicativos para el plan de acción	114

INTRODUCCION

Este manual es fundamental para el seguimiento y evaluación de resultados en el ámbito local, en lo referente a la aplicación de políticas públicas, planes, programas, y/o proyectos, que se busquen implementar dentro de una entidad pública o privada según sea su carácter; ya que este proceso es indispensable para la rendición de cuentas a las autoridades y a la ciudadanía en general de una manera clara y transparente que permita a la comunidad conocer la gestión local propuesta en el plan de desarrollo municipal, al igual que proporciona las herramientas necesarias para un fácil acceso y comprensión de las diferentes temáticas abordadas en este documento, el cual está compuesto por una amplia metodología diseñada para hacer posible un adecuado seguimiento de resultados parciales que brinden una visión en retrospectiva de las características y elementos de los distintos momentos aplicados en el proceso de evaluación por parte de la entidad encargada.

El seguimiento y evaluación que se realiza a un programa es fundamental en el momento de identificar los avances obtenidos en cuanto a su viabilidad, gestión, resultados e impactos arrojados a través de la implementación de una política pública; proceso el cual nos proporciona una visión metodológica que nos permite diagnosticar la continuidad o la terminación del proyecto, además de ello permite observar y/o corregir a tiempo las falencias o debilidades que se puedan percibir; y a su vez medir la afectación positiva o negativa que ha experimentado o sufrido la población. La información que se obtiene a través de la medición dentro del proceso de seguimiento a una política pública, es de vital importancia para el éxito de actividades a favor del desarrollo, social, económico, político y ambiental, ya que permite dentro del proceso en marcha; experimentar cambios y adoptar

lineamientos para la toma de decisiones administrativas que ayuden al adecuado direccionamiento de un exitoso plan de acción.

Para lograr tal fin, se precisó que el manual, contenga un marco de evaluación y seguimiento sólido, coherente, que conduzca al mejoramiento del desempeño de los resultados de las políticas públicas ejecutadas por las diferentes administraciones locales. En este orden de ideas, tanto el evaluador, así como el ciudadano del común podrá encontrar en una primera parte todo lo referente a la parte teórica y conceptual de los elementos que componen y caracterizan los lineamientos requeridos para abordar y comprender con mayor precisión los objetivos planteados dentro del dicho documento. Así como también trataremos de exponer de manera precisa la metodología aplicable para el seguimiento y evaluación de los resultados en el ámbito local.

Su característica principal plantea los lineamientos correspondientes para la articulación, diseño y puesta en marcha de un “Manual para la evaluación y seguimiento de políticas públicas en el municipio de Popayán”, en convenio con la Contraloría Municipal, tiene como objetivo la creación de herramientas teóricas, técnicas y argumentativas, para llevar a cabo la implementación de evaluación parcial en cuanto a la ejecución de las políticas públicas que se pongan en marcha, con el fin de facilitar su seguimiento y control; ejercicio este, orientado a llevar a cabo de manera óptima los recursos públicos destinados para tal fin.

Este manual se divide en tres capítulos:

En el primero se hará la descripción y análisis de diferentes conceptos que nos aproximan a la metodología utilizada a lo largo del mismo en cuanto a su manera teórica, en el que además se plantea una descripción desagregada de los componentes estratégicos de la política pública.

El segundo capítulo abarca la parte teórica-práctica en cuanto al proceso de seguimiento orientado según las recomendaciones, o propuestas abordadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), a partir de la implementación del MECI.

En el tercer capítulo se encuentra todo lo referente a la visibilización y la respectiva consolidación de la estructura concerniente a la evaluación de resultados parciales; donde se puede identificar aspectos tales como: pasos recomendados a seguir, informe de la evaluación, comunicar y usar resultados, entre otros.

En concordancia con lo anterior, este documento pretende ser una guía estratégica para la contraloría municipal de Popayán y demás personas o entidades interesadas, con el fin de definir conceptos, establecer la importancia de la aplicación de las políticas públicas como herramienta primordial a las demandas sociales y derrotero de la inequidad social; al igual que privilegia el debate y funcionalidad del control fiscal por parte de las entidades a cargo y de la sociedad en conjunto.

UNIDAD I. CONCEPTUALIZACION

1. ¿QUÉ ES UNA POLÍTICA PÚBLICA?

En la sociedad encontramos una serie de problemáticas y necesidades que desencadenan en conflictos que afectan de manera directa o indirecta a la población, por lo tanto es necesario dar solución a aquellas situaciones que desequilibren a la comunidad; apoyándonos en la política pública, como una herramienta precisa utilizada de mecanismo conductor hacia la búsqueda de soluciones que den respuesta a las demandas sociales.

Según Peter Knoepfel, una política pública es una concatenación de decisiones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y ocasionalmente privados, cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo. Este conjunto de decisiones y acciones da lugar a actos formales, con un grado de obligatoriedad variable, tendientes a modificar el comportamiento de grupos sociales que, se supone, originan el problema colectivo a resolver (grupo objetivo), en el interés de los grupos sociales que padecen los efectos negativos del problema en cuestión (beneficiarios finales).¹

Entendiéndose que la naturaleza del Estado debe estar encausada y cimentada en privilegiar y velar por la construcción de un estado de bienestar hacia sus

¹ Observatorio de políticas públicas de Bucaramanga, Santander – Colombia. Consultado en <http://www.democracia.org>, el día 3 de junio de 2013.

governados, desde donde pueda ser un actor garante de los derechos y demandas de sus ciudadanos; atendiendo a los requerimientos presentes dentro de una comunidad; motivo por el cual las P.P, son parte de la toma de decisiones desde la función administrativa; donde tiene su origen en sentido piramidal; y se haya al poder político como ente ejecutor de la realización de proyectos con la finalidad de mitigar o solucionar dichas problemáticas sociales. Estas políticas públicas (P.P), tienen una serie de factores condicionantes para su buen desempeño, como lo es el resultado, el efecto, el impacto, etc., que difieren según su diseño, alcance e interventoría para su aplicación y ejecución en un espacio y en un tiempo determinado.

Es necesario tener claro que para poder determinar cuáles son los problemas que afectan directamente un programa, proyecto, política pública, o un problema en concreto es necesario realizar un constante: seguimiento , que tiene como finalidad proporcionar un proceso permanente de supervisión; con el objetivo principal de diagnosticar cada una de las diferentes etapas en el desarrollo y dirección de los proyectos en planeación y ejecución para prever de manera temprana los avances o retrocesos.

El principal objetivo del sistema de seguimiento es la verificación periódica de lo que se está realizando, desde la perspectiva física y financiera. Frente a la evaluación, cuyo objetivo es emitir un juicio crítico acerca de la validez de la intervención, el seguimiento informa aisladamente de cada uno de los elementos de un programa. El seguimiento informa, la evaluación concluye.

La importancia del seguimiento radica en que permite:

Obtener toda aquella información que, al inicio, a medio camino y una vez finalizado el programa, será necesaria para evaluar su impacto, su eficacia y eficiencia.

Describir la evolución de las actividades del programa y el desarrollo de la intervención estableciendo criterios sobre índices y relaciones de acuerdo con un esquema y secuencia predeterminados.

Identificar los puntos críticos en la gestión y ejecución, permitiendo detectar problemas. Alertar a los responsables sobre los riesgos de implantar un programa distinto del diseñado.²

De acuerdo a lo anterior, la evaluación es una forma de análisis realizada al final de cada programa, lo cual permite tener una visión más amplia sobre el desempeño y/o resultados después de la ejecución del programa. Según el contenido de la evaluación puede clasificarse en Evaluación conceptual o de diseño, Evaluación del proceso de aplicación y gestión del programa y **Evaluación de resultados parciales**; siendo este último el tipo de evaluación que trabajara el manual.

Es imprescindible la evaluación de resultados e impactos para analizar el cumplimiento de los objetivos establecidos o previstos en una P.P, entendiéndolo a su vez la relación eficacia- eficiencia, en la medida en que la primera apunta al cumplimiento de las metas propuestas desde un principio y el segundo hace referencia a los costos invertidos en el proceso de aplicabilidad de programa.

1.1 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y la evaluación, aplicado a las P.P, proporciona las herramientas adecuadas para fortalecer la información y adquirir conocimiento pertinente acerca

² OSUNA, José Luis y MARQUEZ, Carolina. GUIA PARA LA EVALUACION DE POLITICAS PÚBLICAS. INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL FUNDACIÓN UNIVERSITARIA. S.A. S.P. Pág. 92.

del desarrollo de la ejecución de las políticas públicas y prever los avances y en general identificar los resultados dentro del proceso de gestión pública; mediante el análisis del producto, efecto e impacto obtenido en su intervención a partir del análisis de los resultados considerados de vital importancia dentro de la construcción de la rendición de cuentas por parte de la administración o programa que implementa y ejecuta la política pública.

Este proceso tiene como función principal definir la cobertura y el nivel de atención que una administración nacional, regional o local haya brindado en la solución de necesidades o demandas presentes; que afecten o involucren a una comunidad. Toda vez que la naturaleza de la política pública reside en que beneficie a toda una población en general o nicho poblacional. A partir de la información recopilada durante el transcurso de la política, programa o proyecto se debe poder medir los logros obtenidos; a través de datos cuantitativos y cualitativos identificados mediante el análisis de los objetivos propuestos y los indicadores diseñados. La finalidad de tal proceso de observación y medición debe proporcionar un balance de resultados y estadísticas que faciliten la rendición de cuentas a través del nivel de avance, la eficiencia e impacto que dicha política pública haya generado en la comunidad beneficiada.

Aquellos instrumentos, además de posibilitar la apreciación de los cambios sociales logrados, permiten saber hasta qué punto fueron efectivas las estrategias empleadas para la solución de problemas. En tal sentido, el sistema de SyE cumple dos funciones importantes en la gestión de la creación de valor público: observa y mide el cambio social (los resultados) y determina la efectividad de las respuestas del gobierno a las demandas sociales.

Estas dos funciones se concretan en una serie de aplicaciones durante el ciclo de gestión pública que, además del SyE, involucra los siguientes componentes: planificación, presupuesto, gestión financiera pública, gestión de programas y

proyectos.³ Para hacer una correcta evaluación y seguimiento a un programa es importante tener claro los conceptos. Sería erróneo identificar el concepto de seguimiento como un equivalente a evaluación, a pesar de trabajar conjuntamente cada uno tiene sus propias características, a continuación se presentara los rasgos distintivos de cada uno de ellos.

1.2 DIFERENCIA ENTRE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La diferencia entre seguimiento y evaluación radica, en que el primero se enfoca en el análisis, la aplicación de la política, proporcionando información de manera conforme al cumplimiento de las metas y objetivos que se pretenden alcanzar; de manera que debe reflejar los avances obtenidos en cuanto a los efectos logrados dentro del desarrollo de un programa o una política pública de manera constante en un proceso continuo; mientras que la evaluación juega un papel de observación que permiten identificar y diagnosticar los logros y los efectos que se han logrado producir dentro del proceso de aplicación del objeto a evaluar; donde se debe medir el nivel del impacto que dicha P.P, ha generado dentro de las comunidades intervenidas.

La evaluación, mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información relevante, emite juicios sobre las causas y las razones de los resultados, examina resultados no buscados, estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos y proporciona recomendaciones para acciones futuras. Además, mientras el seguimiento es una función que se ejecuta permanentemente durante la gestión de un programa, proyecto o política, la

³ GARCIA LOPEZ, Roberto y GARCIA MORENO, Mauricio. La gestión para resultados en América Latina y el Caribe. Avances y desafíos. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Citado por: MORENO GARCIA, Mauricio. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 6. Seguimiento y evaluación de los resultados Banco interamericano de desarrollo. 2011. Pág. 40

evaluación se realiza en momentos determinados. El siguiente cuadro presenta sistemáticamente las diferencias más importantes entre el seguimiento y la evaluación.⁴

Grafico 1. Características de seguimiento y evaluación

SEGUIMIENTO	EVALUACION
Informa sobre el cumplimiento de los procesos, productos y efectos.	Informa sobre los efectos, los impactos, y explica lo que se ha logrado y por qué.
Observa sólo lo que se planifica.	Observa resultados buscados y no buscados.
No examina la pertinencia ⁷ de una Intervención.	Examina la pertinencia de una intervención.
No analiza si los efectos son atribuibles ⁸ a la Intervención.	Algunos tipos de evaluación analizan si los efectos son atribuibles a la intervención.
Se realiza continua y paralelamente a la Ejecución.	Se realiza en momentos específicos, durante y después de la ejecución.
Se basa en indicadores que miden el desempeño.	Se basa en investigaciones y estudios cuantitativos y cualitativos.
El agente que realiza el seguimiento es parte de la organización.	El agente evaluador es, generalmente, externo a la organización.
La información se usa para la gestión cotidiana.	La información se usa para la gestión estratégica.

FUENTE: MORENO GARCIA, Mauricio. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 6. Seguimiento y evaluación de los resultados Banco interamericano de desarrollo. 2011. Pág. 28

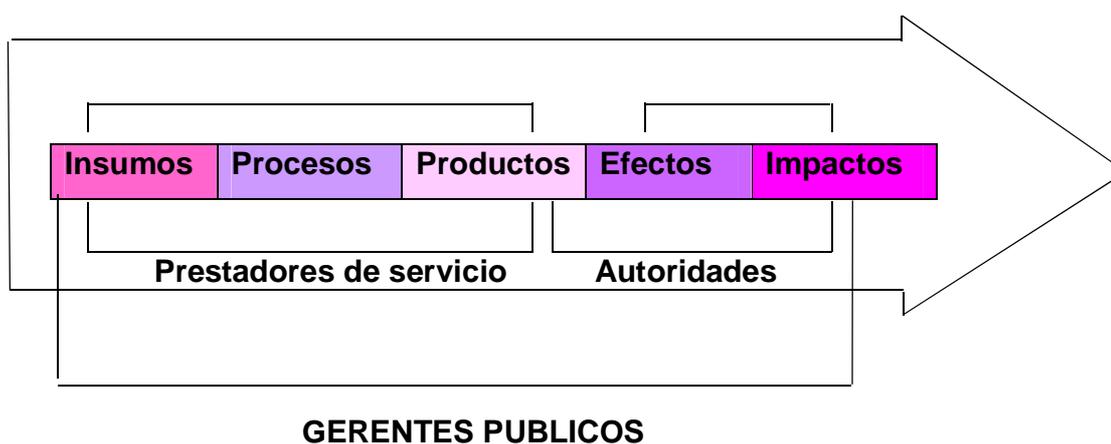
⁴ MORENO GARCIA, Mauricio. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 6. Seguimiento y evaluación de los resultados Banco interamericano de desarrollo. 2011. Pág. 18

1.3 INFORMACIÓN OBTENIDA MEDIANTE EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN⁹⁰

La información obtenida del análisis pertinente dentro del proceso de evaluación y seguimiento es de vital importancia al momento de la rendición de cuentas; por parte de la gerencia pública, quien es la encargada de la ejecución presupuestal y el agente directamente responsable de intervención, con el fin de detallar los resultados obtenidos, esclarecer las medidas adoptadas y aportar la información necesaria para facilitar la intervención evaluativa por parte de la entidad que se encuentre en función de ejecutar control fiscal. Por otra parte, dicha información debe contener datos cualitativos y cuantitativos sobre las acciones realizadas de manera veraz y precisa para que pueda ser entendible ante la opinión pública, y donde sea la comunidad, quien por ser la parte directamente atendida, pueda participar de dicho seguimiento evaluativo.

Grafico 2. Proceso de seguimiento y evaluación

Información desagregada información agregada



FUENTE: MORENO GARCIA, Mauricio. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 6. Seguimiento y evaluación de los resultados Banco interamericano de desarrollo. 2011. Pág. 44

Grafico 3. Características según el tipo de evaluación

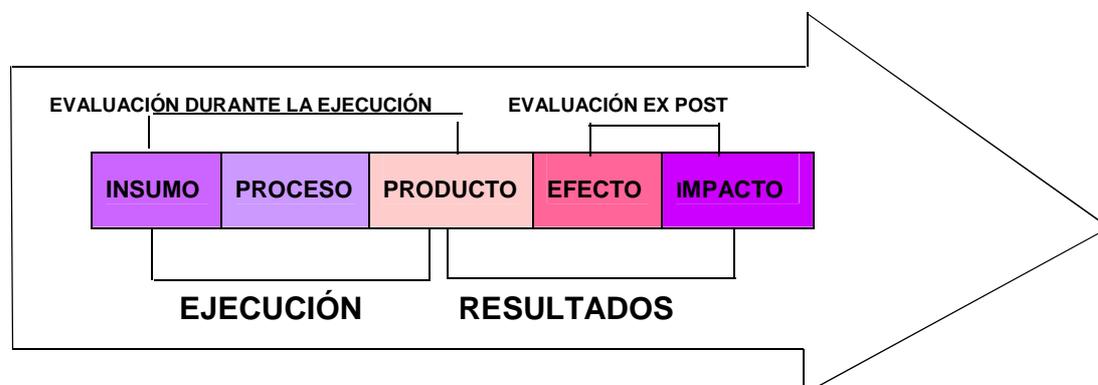
PERSPECTIVA	TIPO	CARACTERISTICAS
Tiempo	Ex ante	Análisis antes de implementación de programa para determinar efectos que provocaría.
	Intermedia	Se lleva a cabo “a medio camino” en la ejecución.
	Ex post	Se realiza una vez se ha dado la intervención <ul style="list-style-type: none"> • Dinámica: Es permanente, sirve de mecanismo de ajuste al programa controlado su desarrollo; • Intermedia: Análisis después de cierto nivel de avance del programa; • Final: Análisis después del fin de la ejecución del programa
Alcance	Diseño	Su objetivo es analizar el diseño del programa, esto es, su racionalidad y coherencia
	Seguimiento	Provee información sobre el progreso de un programa para comparar los avances logrados frente a las metas
	Operaciones de gestión	Evalúa la dinámica interna de los organismos de ejecución y los vínculos que existen entre sus componentes
	Institucional	Mide la capacidad institucional que tiene un programa para cumplir con sus objetivos
	Ejecutiva	Hace un análisis rápido de la articulación y consistencia entre insumos, procesos, productos y resultados esperados
	Productos y Resultados	Determina qué productos se entregaron y qué resultados se generaron frente a los insumos invertidos
	Impacto	Determinar el impacto asociado exclusivamente a la intervención de un programa
Actores	Costo-beneficio	Compara todos los costos y beneficios de un programa asignado un valor monetario, permite comparaciones para gastar en diferentes sectores
	Interna	Los actores de un programa o proyecto evalúan su propio trabajo, herramienta de gestión
	Externa	Experto ajenos al proyecto examinan aspectos del programa, herramienta del control
	Mixta	Es la evaluación conjunta entre actores de un programa y expertos ajenos a el

Fuente: Tomado y adaptado por autores. Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág.13.

1.4 TIPOS DE EVALUACIÓN

Las evaluaciones de políticas públicas pueden identificarse de acuerdo a las características metodológicas que se deseen implementar según la finalidad que esta contenga; a partir de consideraciones objetivas tales como el momento, la población a la que esta vaya dirigida y a las problemáticas que se necesiten atender. Además es de gran importancia diagnosticar los diferentes momentos para su realización; a partir de cada una de las etapas involucradas.

Grafico 4. Evaluación según su temporalidad



FUENTE: MORENO GARCIA, Mauricio. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 6. Seguimiento y evaluación de los resultados Banco interamericano de desarrollo. 2011. Pág. 29.

Es importante dejar claro que aunque este manual hace énfasis en las evaluaciones realizadas **durante y después** (Intermedia, Ex-post) de la ejecución de una política pública, abre también un espacio para explicar la relevancia que toma la evaluación **antes** (Ex-ante) de la aplicación de una P.P, puesto que esta última permite preveer posibles debilidades, ventajas, y/o fortalezas con relación al diseño, costo beneficio, rentabilidad y presupuesto entre otras, que se puedan detectar al inicio del programa, proyecto o política pública en este caso a nivel Municipal.

La evaluación ex-ante

Se realiza antes de ejecutar el plan, política o programa, siendo su objetivo principal analizar su adecuación a las necesidades que lo motivan y sus posibilidades de éxito. Es decir, garantizar a priori que el programa, tal y como ha sido concebido, conseguirá los objetivos para los que se ha planificado. Más allá del examen conceptual, la evaluación ex-ante también se pronuncia sobre la funcionalidad de los mecanismos de gestión y seguimiento, sobre la coherencia de cada una de sus líneas de actuación y sobre el impacto previsible del

programa, y acerca de su eficiencia, entendida como la relación costes-beneficios sociales y económicos que se pueden obtener mediante su aplicación.⁵

La evaluación intermedia

La evaluación **Intermedia**, que se realiza durante el transcurso de una política pública, tiene como propósito estructural mejorar los resultados de la ejecución de la P.P e identificar medidas o funciones acordes al mejoramiento del desempeño de la misma. El tiempo para realizar este tipo de evaluación debe ajustarse al cronograma establecido para la culminación de la P.P.

Se lleva a cabo “a medio camino” en la ejecución. Consiste en el análisis crítico del conjunto de datos recogidos sobre el programa y en la medición de la forma en la que los objetivos perseguidos están siendo alcanzados, explicando las diferencias y estimando anticipadamente los resultados finales de la intervención. Las evaluaciones intermedias se pronuncian sobre la validez de la intervención en curso, la pertinencia de los objetivos considerados y calidad del sistema de gestión y seguimiento del programa. Su objetivo principal es obtener una información relevante y precisa que permita introducir las modificaciones necesarias en el diseño o ejecución del programa.

Para ello, durante la ejecución, resulta imprescindible recoger datos que describan el comportamiento del programa. Esta tarea de recopilación de información es la que se denomina seguimiento.⁶

⁵ OSUNA, José Luis y MARQUEZ, Carolina. GUIA PARA LA EVALUACION DE POLITICAS PÚBLICAS. INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL FUNDACIÓN UNIVERSITARIA. S.A. S.P. Pág. 31

⁶ MORENO GARCIA, Mauricio. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 6. Seguimiento y evaluación de los resultados Banco interamericano de desarrollo. 2011. Pág.32

La evaluación ex-post:

Se realiza una vez finalizado el programa. Permite enjuiciar el éxito del programa, el acierto de la estrategia diseñada en el mismo, su grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a una realidad siempre cambiante, su eficacia y eficiencia y la adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento previstos. Los instrumentos y técnicas de recolección y análisis de la información que se aplican en estas evaluaciones son muy variados: encuestas, grupos focales, entrevistas a informantes calificados, análisis del marco lógico, estudio de casos, análisis de información documental, análisis de los indicadores de desempeño, etc.⁷

Alcance

Como se había planteado en un principio del manual la evaluación puede clasificarse según su contenido, por lo tanto de aquí en adelante se profundizara más en este tema. De acuerdo a lo propuesto en la política pública, programa o proyecto la evaluación puede clasificarse en ocho tipos según sus características y propósitos:

- 1. Evaluación conceptual o de diseño**
- 2. Evaluación de seguimiento**
- 3. Evaluación de la gestión o del proceso**
- 4. Evaluación institucional**
- 5. Evaluación ejecutiva**
- 6. Evaluación de productos y resultados**
- 7. Evaluación de impacto**
- 8. Evaluación de costo beneficio**

⁷ Ibíd. Pág.30

Evaluación conceptual o de diseño

Su objetivo es analizar el diseño del programa, esto es, su racionalidad y coherencia. El análisis trata de verificar la bondad del diagnóstico socioeconómico realizado (evaluación de necesidades), constatar la existencia de objetivos claramente definidos y medibles, analizar su correspondencia con los problemas y examinar la lógica del modelo de intervención diseñado, tanto de forma interna al programa como en relación con otras políticas y programas.⁸

Evaluación de seguimiento

Es el proceso continuo y sistemático de recolección de datos para verificar lo realizado y sus resultados, tanto en términos físicos como financieros. Este tipo de evaluación ofrece información necesaria para mejorar la gestión y la aplicación de la intervención así como para su evaluación.

Evaluación de proceso de aplicación y gestión del programa

Consiste en examinar la forma en la que se gestiona y ejecuta el programa, esto es, su puesta en práctica. Trata de medir la capacidad de un organismo en relación con el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y de valorar el grado de implicación de los gestores con dichas tareas, su actitud, formación, organización y la dotación de recursos para llevarlas a cabo óptimamente.⁹

Este tipo de evaluación hace seguimiento a la institución que se encarga de ejecutar, programar y/o gestionar la política pública, programa, o proyecto, al igual que su desempeño interno, debido a esto se obtiene una buena ejecución del

⁸ OSUNA, José Luis y MARQUEZ, Carolina. GUIA PARA LA EVALUACION DE POLITICAS PÚBLICAS. INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL FUNDACIÓN UNIVERSITARIA. S.A. S.P. Pág. 30

⁹ Ibíd. Pag.30

programa tanto en su cronograma, su parte presupuestal, y su aplicación dentro del marco social al que vaya dirigido.

1.5 INDICADORES

Una herramienta básica para la medición de los objetivos establecidos por un programa es el **indicador**, el cual proporciona información cualitativa y cuantitativa para comprender el desempeño de una P.P. El indicador puede entenderse como “la expresión cuantitativa o cualitativa que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, en un momento determinado”.¹⁰

La importancia de indicadores, de información estadística, es que al ser recolectada brinda un insumo fundamental para todo el proceso que conlleva tomar una decisión, fortalece de manera la reacción de las autoridades frente a un entorno que está en constantemente cambio. La información estadística, da paso a la identificación de variables las cuales permiten observar el desarrollo y desempeño de los entes locales, tanto instituciones públicas como privadas. Los objetivos básicos del indicador son: brindar al ente evaluador información necesaria para tomar decisiones pertinentes para cada programa, plan o proyecto que se esté llevando a cabo, además de ello permite llevar un constante seguimiento para verificar si se han cumplido o no las metas establecidas desde un comienzo, medir los cambios que ha presentado la problemática que se esté tratando. Por lo anterior, la revisión y análisis de la información permite apoyar entre otros, los procesos de gestión y los planes de desarrollo en los siguientes aspectos:

¹⁰ Ibíd. pág. 6

Analizar y comprender cualquier fenómeno socioeconómico y así desarrollar habilidades para el estudio de todos los procesos relacionados con el desarrollo de su municipio, departamento o región.

Precisar el estado y las tendencias de evolución de fenómenos económicos, sociodemográficos y ambientales que se presenten en su territorio.

Planear, ejecutar, controlar y hacer seguimiento a los planes y programas de desarrollo en todos los niveles de la administración.

Reorientar estrategias de política económica y social de nivel macro o microeconómico. Tomar decisiones, evaluar los planes, proyectos y programas de carácter sectorial y realizar seguimiento a las estrategias de política formuladas en ellos.¹¹

Aunque lo anterior no significa que los datos que se obtengan mediante la información estadística que arroje el indicador, se deba considerar solo como soporte de aquellas actividades que se realicen, sino más bien como un recurso indispensable que contribuye de manera, a la formulación de planes o proyectos de desarrollo a nivel local.

La selección y construcción de indicadores, requiere tiempo, además de tener arduo conocimiento en el tema que se pretenda evaluar; en algunos planes programas o proyectos construir los indicadores que conlleven a un buen resultado en el proceso de cualquier tipo de evaluación va a ser una labor dispendiosa que requerirá de mucha paciencia. Es elemental destacar la importancia de la descripción clara y concisa sobre la variable que se esté

¹¹ ELEMENTOS METODOLOGICOS BASICOS PARA LA SELECCIÓN, CONSTRUCCION, INTERPRETACION Y ANALISIS DE INDICADORES. Dirección de coordinación y regulación del sistema nacional de información estadística "SNIE". Departamento administrativo nacional de estadística DANE. Bogotá. 2003. Pág. 4.

trabajando, por otro lado la utilización numérica, porcentual o promedio de cualquier programa o política en curso con relación a el tipo de indicador con el que se pretenda trabajar.

Tener claro lo que es y representa un indicador es fundamental para obtener información clave sobre un tema o situación concreta por lo tanto definimos al indicador como:

Un indicador es una relación entre variables (cuantitativas o cualitativas) específicas que mide el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados del plan, programa o proyecto, proporcionando una escala con la que pueda medirse el cambio real logrado.

$$\text{Indicador} = \frac{X \text{ (Resultado logrado)}}{Y \text{ (Resultado planeado)}} \times 100$$

El indicador es una herramienta que nos permite conocer el estado y/o evolución de una organización, objeto, situación, etc., en un momento determinado, proveyendo la información necesaria para la toma de decisiones.

La definición más simple de indicador, corresponde a la identificación de una magnitud numérica referida a un evento, que pone en evidencia la intensidad, situación, evolución o tendencia del mismo. De su tratamiento es posible

establecer la explicación, evolución y predicción de una situación observada o fenómeno estudiado.¹²

En la selección y construcción de indicadores para la evaluación y seguimiento de un programa es importante tener en cuenta sus enfoques, de ello depende que la información que el indicador recopile sea o no pertinente al programa que se pretende evaluar, de esta manera encontramos los siguientes dos enfoques:

Enfoque cualitativo: hace referencia a la “formulación de cuestiones básicas que deben ser respondidas por responsables de las políticas, planes y acciones culturales en los gobiernos locales, bajo la fórmula de “autoevaluación”, cuyas respuestas deben soportarse con evidencias documentales y que, en un momento dado, puedan ser formuladas en forma de cuestionario estructurado, para graduar las posibles respuestas y obtener de ellas una valoración de acuerdo a un baremo establecido”.

Enfoque cuantitativo: propuesta de indicadores surgidos como elaboración de datos procedentes de diversas fuentes: estadísticas, estudios demoscópicos, sistemas administrativos, etc. en referencia a las cuestiones básicas formuladas. En bastantes casos, las fuentes de información pueden no existir bajo la forma de datos recopilados sistemáticamente y fácilmente accesibles. En estos casos, el sistema de información cultural local debería realizar el esfuerzo de prepararse para empezar a recopilar estos datos en el futuro.¹³ Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base

¹² MANUAL DE INDICADORES. Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE-.Bogotá, D.C., 2008. Pág. 4.

¹³ **Guía para la evaluación** de las políticas culturales locales. **Sistema de indicadores** para la evaluación de las políticas culturales locales en el marco de la Agenda 21 de la cultura. **Grupo Técnico** en materia de sistemas de información cultural, evaluación e indicadores. Comisión de Cultura de la FEMP. Pág.33.

de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación -en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes-, incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos –en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación con los demás niveles del aparato público.¹⁴

Por lo anterior, afirmamos que los indicadores que vayan a ser implementados y utilizados en una evaluación, deben ser pertinentes a cada una de ellas y al tema que se pretenda evaluar. De esta manera presentamos a continuación los tipos de evaluación y la clase de indicadores con los que a cada evaluación le corresponden.

¹⁴ MANUAL DE INDICADORES. Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE-.Bogotá, D.C., 2008. Pág.2

Grafico 5. Criterios básicos para la selección de indicadores

Entre los criterios básicos y fundamentales que se deben tener en cuenta para la selección de indicadores están:

Pertinencia		Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
Funcionalidad		Verifica que el indicador sea medible, operacionalizable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
Disponibilidad		Los indicadores deber ser contruidos a partir de variables sobre las cuales existan registros estadísticos de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
Confiabilidad		Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Interpretabilidad		Se espera que sean fáciles de entender por los interesados, aun cuando no sean especialistas.
Utilidad		Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

FUENTE: ELEMENTOS METODOLOGICOS BASICOS PARA LA SELECCIÓN, CONSTRUCCION, INTERPRETACION Y ANALISIS DE INDICADORES. Dirección de coordinación y regulación del sistema nacional de información estadística "SNIE". Departamento administrativo nacional de estadística DANE. Bogotá. 2003. Pág. 7-8

EJEMPLOS:

Pertinencia

Se quiere medir el nivel de seguridad ciudadana en Bogotá. Para tal efecto, se seleccionaron del directorio telefónico un número de personas a quienes se les preguntó, si en el último año sus residencias habían sido asaltadas. El indicador resultante del estudio es pertinente para medir asalto a residencias pero no pertinente para medir seguridad ciudadana ya que se debieron analizar otras variables como atracos a personas, hurto a vehículos y homicidios, entre otros.

Disponibilidad

Se quiere disponer de un indicador que mida el volumen de producción diaria de hortalizas por variedad (acelgas, repollo, zanahorias etc.) que se transa en la principal central de abastecimiento del país CORABASTOS. En primer lugar, se sabe que este tipo de cultivo tiene un período vegetativo de tres meses que tiene alta rotación y a su vez es estacional, situaciones que no permiten obtener la producción diaria. Lo anterior, hace que este indicador no esté disponible. Si el objeto es conocer el volumen diario de hortalizas (sin detallar por variedad) tranzado en CORABASTOS, este indicador sí estaría disponible. De acuerdo con cifras suministradas por la Central de Abastecimiento –CORABASTOS, diariamente llega un volumen aproximado de 1500 toneladas de hortalizas. Ejemplos, adicionales de indicadores no disponibles se podrían citar entre otros, los propietarios que requieren crédito de vivienda, los productores que solicitan un determinado tipo de asistencia técnica, el número de desplazados que llegan anualmente a las ciudades.

Confiabilidad

Considerando nuevamente el ejemplo anterior para medir seguridad ciudadana en Bogotá, se observa que el método utilizado para la selección de unidades vía directorio telefónico, no es el adecuado en razón a que la muestra no es

representativa de la ciudad de Bogotá y por lo tanto el indicador que se genere no es confiable. Si se hubiese utilizado un diseño de muestreo estadístico adecuado, podríamos asegurar que el indicador resultante es confiable.

Interpretabilidad

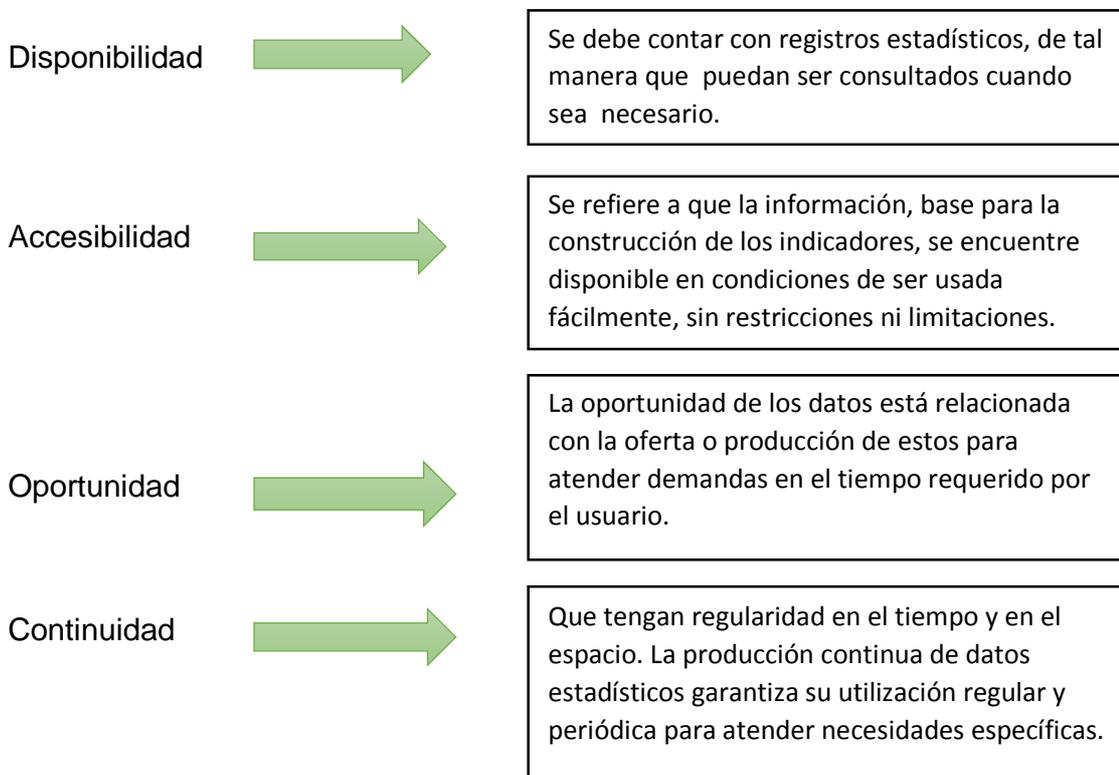
Se informa que un automóvil recorre 5000 Km con un litro. Este indicador no es de interpretación clara ya que es muy posible que la persona haya creído que el consumo se refería al combustible gasolina y muestre una actitud de incredulidad frente al resultado dado. Pero si se especifica que es el consumo en lubricante (aceite) entonces este indicador es razonable y por supuesto interpretable.

Utilidad

Una situación concreta sobre la utilidad de un indicador puede referirse al comportamiento del índice o tasa de inflación de un año determinado. Pues con base en su valor, se toman decisiones sobre los incrementos del salario mínimo, sobre la autorización de incrementos de los precios de los productos que conforman la canasta familiar, sobre el incremento autorizado para los arrendamientos, entre otros.¹⁵

¹⁵ ELEMENTOS METODOLOGICOS BASICOS PARA LA SELECCIÓN, CONSTRUCCION, INTERPRETACION Y ANALISIS DE INDICADORES. Dirección de coordinación y regulación del sistema nacional de información estadística "SNIE". Departamento administrativo nacional de estadística DANE. Bogotá. 2003. Pág. 9-10.

Grafico 6. Criterios relacionados con los requisitos de los datos



FUENTE: ELEMENTOS METODOLOGICOS BASICOS PARA LA SELECCIÓN, CONSTRUCCION, INTERPRETACION Y ANALISIS DE INDICADORES. Dirección de coordinación y regulación del sistema nacional de información estadística "SNIE". Departamento administrativo nacional de estadística DANE. Bogotá. 2003. Pág. 12.

Características que debe contener un indicador

Simplificación

La realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política etc.) pero no puede abarcarlas todas.

Medición

Permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.

Comunicación

Todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.¹⁶

Es necesario dar un ejemplo para aclarar un poco la función de cada uno de ellos: El pulso y la temperatura corporal describen el estado de la salud de un individuo. Cuando se tiene un registro de estos indicadores que está por fuera de los niveles considerados como “normales”, es necesario tomar medidas externas para controlar su comportamiento. Este indicador cumple con las tres características mencionadas.

- *Simplifica*, puesto que un valor único de la temperatura corporal, que puede ser tomado en distintas partes del cuerpo, será un indicio de una situación general del organismo, de forma rápida aun cuando no identifica específicamente la dolencia o el tipo de enfermedad.
- *Mide*, dado que se establece un valor de referencia, permite, si se encuentran valores por encima o por debajo del de referencia, decidir si en el cuerpo se presenta alguna situación anómala.
- *Comunica*, debido a que presenta un claro indicio de una variación con respecto a una situación inicial, claro está, que el resultado de la medición de la temperatura a través de un instrumento como el termómetro, será entendible si se conocen los principios de su medición (calor del cuerpo, capacitación de la temperatura en una barra con mercurio, etc.). Por lo tanto un indicador es una señal de cambios en

¹⁶ INTRODUCCIÓN AL DISEÑO, CONSTRUCCIÓN E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES. Estrategia para el Fortalecimiento Estadístico Territorial. DANE. Bogotá, D. C., Diciembre, 2012. pág. 13.

una realidad para determinados actores. No siempre todo actor puede valorar por igual un indicador ¹⁷

1.5.1 Indicadores de evaluación de procesos

La evaluación de procesos es una evaluación que consiste básicamente en analizar la efectividad de las operaciones, la ejecución y la entrega de los servicios finales de un programa, de allí que esta evaluación se respalde por un tipo de indicador que tenga ardua relación con actividades que permitan desarrollar de manera puntual todo el análisis sobre la implementación y la planificación del programa. Para la aplicación de esta evaluación en un programa es importante recolectar sinnúmero de indicadores de gestión desde el momento en que empieza, pues solo de esta manera se puede hacer una evaluación confiable y eficaz para el ente que la requiera; así definimos:

Indicador de gestión: “cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones; y mide la cantidad de acciones, procesos, procedimientos y operaciones realizadas durante la etapa de implementación”¹⁸

Algunos ejemplos:

“Mejorar la salud y la calidad de vida de las personas con diabetes mediante la entrega de servicios asequibles para los diabéticos”.¹⁹

¹⁷ Ibíd. pág. 14.

¹⁸ DNP (2009). “Guía metodológica para la formulación de indicadores”. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá. Citado por: Guías Metodológicas Sinergia. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento nacional de planeación.bogota.colombia.2012. Pág.40

¹⁹ Guías Metodológicas Sinergia. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación.Bogota.Colombia.2012.Pag.30.

“La distribución de tabletas de cloro está alcanzando el 80% de los beneficiarios que se pretendían por semana”²⁰

Es necesario que la información que se obtenga mediante la recolección de datos, sea puesta de manera que sirva como guía para que permita al ente evaluador obtener y analizar de manera más precisa la información para cada problemática que se esté tratando en una política pública, en un programa, o proyecto específico. A continuación encontramos un modelo de guía que podría aplicarse para completar la evaluación:

A. Identificar el flujo – ¿qué se hace? –

Actividades El evaluador debe listar las principales actividades medibles que se tienen previstas para alcanzar cada objetivo.

B. Identificar los encargados – ¿quién y cómo lo hace? –

Responsables El evaluador debe aclarar el método por el cual la información será recogida y analizada, incluye a la persona responsable.

C. Identificar los insumos – ¿qué se necesita para hacerlo? –

Entradas • El evaluador debe relacionar la(s) fuente(s) de información que indican que la actividad se ha producido.

D. Identificar los productos – ¿qué se entrega? –

Salidas • El evaluador debe producir un documento que contenga pruebas tangibles (indicadores) Que muestren el progreso hacia el cumplimiento de la meta.

²⁰ Consultado en internet en la página web: <http://www.povertyactionlab.org/node/3671> el día 24 de febrero de 2014.

E. Identificar los beneficiarios – ¿a quién se entrega? – **Clientes** • El evaluador debe determinar quiénes son los clientes de la actividad.

F. Identificar el cronograma – ¿cuál es la duración y secuencia de las actividades? –

Tiempos • El evaluador registra las fechas previstas tanto de inicio como de finalización para llevar a cabo la actividad. Es claro que algunas operaciones van a ocurrir antes que otras y/o se producirán de forma simultánea lo importante es saber cuáles son las actividades, sus interrelaciones y sus tiempos.²¹

La evaluación de procesos además de lo anterior, también permite de manera muy certera poder caracterizar un programa según su contenido y ejecución, pues esta se destaca por inspeccionar todos los procedimientos y tareas dentro de la implementación del programa ya que esta:

- Incluye el examen de los aspectos administrativos y organizativos del programa.
- Cumple una función de supervisión de las operaciones, métodos y actividades de un programa.
- Permite determinar si el programa funciona y posibilita realizar intervenciones que mejoren su calidad.²²

Así, la evaluación de procesos es una pieza clave para determinar si el programa está encaminado en sus objetivos y metas propuestas o si sufre desviaciones que puedan ser encaminadas nuevamente al logro de lo que se estableció en un principio.

²¹ Guías Metodológicas Sinergia. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág. 31-32.

²² *Ibid.* Pág. 29.

Grafico 7. Características de la evaluación de procesos

¿Cuándo usarla?	Tan pronto se inicia el programa. Durante el funcionamiento del programa.
¿Para qué sirve?	Sirve para saber qué tan bien funciona internamente el programa. Provee información al evaluador acerca de si el programa se implementa como se diseñó
¿Por qué es útil?	Posibilita la detección temprana de cualquier problema de operaciones o procesos y la mejora del funcionamiento del programa. Permite a los evaluadores realizar un seguimiento de la forma en que los planes y actividades de un programa se están desarrollando.

Fuente: Kusek, J. y Gorgensen, M. Adaptación del autor. Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág.32.

Evaluación institucional

[...] la evaluación institucional se ubica en la ejecución de corto y mediano plazo del programa, situándose más adelante en el ciclo del programa que la evaluación de procesos u operaciones (ver capítulo de Generalidades). No se trata sólo de examinar los procedimientos de gestión de la institución, sino también determinar si estos llevan al logro de los objetivos planeados. Además, para su análisis, se sitúa el programa dentro de un sistema y contexto más amplios, no solamente el de una organización responsable.

Para el desarrollo de una evaluación institucional, al igual que para llevar a cabo cualquier tipo de evaluación, es necesario entender la lógica con la que se creó e

implementó el programa, su misión, visión, objetivos y cada uno de sus componentes.²³

1.5.2 Indicadores de la evaluación institucional

La evaluación institucional puede ser entendida como, la necesidad de un programa y la sociedad misma por tener una institucionalidad que les permita cumplir con los objetivos o metas propuestas esto por un lado, y por otro de recibir como comunidad “afectada” los beneficios del programa, además de ello contar con una base de datos que permita al ente evaluador y a la comunidad en general, tener conocimiento sobre la oferta por parte de las instituciones o gobierno y de sus demandas constantes.

Conocer los motivos por los cuales la institución tiene falencias en su capacidad institucional frente a algunos programas es de gran relevancia a la hora de prever posibles soluciones o salidas frente a desviaciones o fallas dentro del programa y su gestión.

Este tipo de evaluación puede ejecutarse en corto y mediano plazo del plan, programa o proyecto implementado, en este proceso se estudian y analizan los procedimientos de toda la gestión que realiza la institución, además de ello también se establece si son estos los que llevan al resultado de los objetivos programados en un principio.

Para llevar a cabo este tipo de evaluación es importante conocer y entender en su totalidad el plan, programa o proyecto, esto referido a sus objetivos específicos,

²³ Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág.125.

generales su misión, sus normas legales etc. Todo aquello que afecte el proyecto y su ejecución.

La institucionalidad que soporta un programa puede tener uno o varios actores involucrados en su coordinación y ejecución:

- Entidades del gobierno (ministerios, programas, hospitales, colegios, entidades nacionales, regionales y locales, etc.).
- Organizaciones del sector privado (financieras, negocios, grandes, medianas y pequeñas empresas, etc.).
- Organizaciones no gubernamentales (ONG's)

Locales, nacionales e internacionales y otras organizaciones civiles.

- Cooperativas comunitarias.
- Redes o asociaciones de organizaciones.
- Partidos políticos

La evaluación institucional, entonces, es un tipo de evaluación que permite medir el grado de capacidad institucional que se tiene para llevar a cabo determinado programa.²⁴

Para llevar a cabo esta evaluación se debe tener en cuenta:

- Identificar la perspectiva de la evaluación institucional.
- Especificar la unidad de análisis: nivel de política, organización, programa, proyecto, actividad, tarea.
- Determinar la metodología a utilizar para el análisis.
- Plantear y desarrollar las herramientas de levantamiento de información necesarias²⁵

²⁴ Guías Metodológicas Sinergia. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág. 123-124.

²⁵ Ibid. Pág. 125.

Evaluación ejecutiva

En el ciclo de los programas, las E2+ son un instrumento de evaluación de medio término, debido a que la metodología permite inspeccionar los aspectos de ejecución y operación de los programas. Se puede desarrollar en la etapa de implementación o en la etapa ex-post del programa, cuando ya se han empezado a entregar los productos y servicios a los beneficiarios.

Este tipo de evaluaciones rápidas se desenvuelven mucho mejor cuando están relacionadas o en coordinación con el sistema de seguimiento.²⁶

1.5.3 Indicadores de la evaluación ejecutiva

La importancia de aplicar cualquier tipo de evaluación radica en conocer mediante el análisis exhaustivo y la recolección de datos, si el programa implementado está o no cumpliendo con los objetivos o metas propuestas desde un principio, esto en algunos casos, en otros consiste en saber cuál ha sido el efecto o el impacto del programa, las desviaciones del mismo entre otras.

Con todo esto, tanto el ente ejecutor como las instituciones sienten cada vez más la necesidad de buscar una evaluación que les permita evaluar más programas, con mayor agilidad, y que les permita estar al tanto del avance del programa de manera general en corto tiempo, así que pueden recurrir a la evaluación ejecutiva pues es esta la que constituye todas las características anteriormente nombradas.

“La evaluación ejecutiva se creó con la intención de generar información oportuna y pertinente para que las entidades, tanto las ejecutoras como las que asignan los recursos, tomen decisiones sobre ajustes a los programas en el corto plazo e

²⁶ Ibid. Pág. 53.

incrementen la eficiencia y eficacia de la ejecución de las políticas públicas. Se espera con este tipo de evaluación:

- Dar una visión general del programa.
- Identificar problemas y mejorar el desempeño del programa.
- Encontrar los cuellos de botella del programa en la cadena de resultados y en la cadena de entrega de los productos y servicios.
- Generar unas recomendaciones acerca de cómo perfeccionar el diseño y los procesos del programa.
- Evaluar el grado de satisfacción del beneficiario cliente del programa.²⁷

Cuando el ente evaluador aplique esta evaluación, resolverá cualquier inquietud con relación al desempeño del programa, al avance del mismo, a los beneficios o “daños” que el mismo le esté generando a la población objetivo, observar además si el programa ha sido implementado acorde a lo establecido, si la población está satisfecha con el avance del programa y demás.

Por lo anterior es de gran utilidad esta clase de evaluación cuando si lo que se requiere es evaluar de manera rápida muchos programas, tanto en el momento de la implementación, como en el momento ex-post del programa o política pública cuando han empezado a brindarle al cliente los servicios y/o productos finales.

La evaluación ejecutiva:

“se basará principalmente en fuentes secundarias de información, como disponibles:

– en el Banco de Proyectos de Inversiones (BPIN)

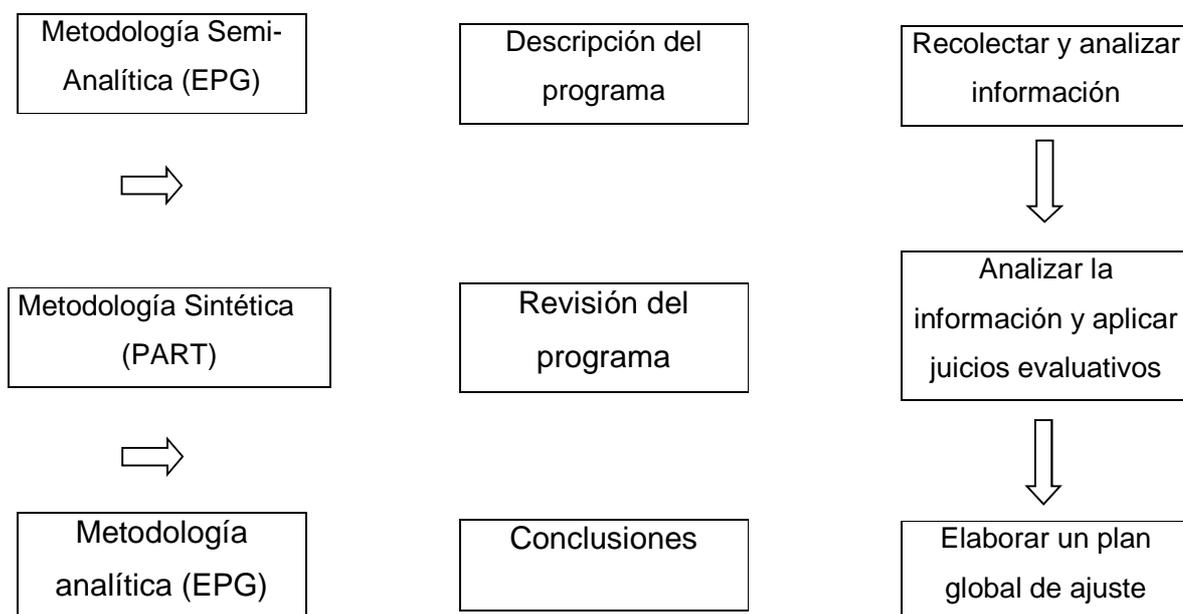
²⁷ Guías Metodológicas Sinergia. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág. 50.

– en la Agencia Ejecutora del Programa

– en investigaciones previas

Adicionalmente se podrán realizar análisis cualitativos y “spot checks” a lo largo de la cadena de operación del programa.”²⁸

Grafico 8. Propuesta metodológica para la evaluación de políticas publicas



FUENTE: ORTIZ BICHARD Ariane - PELLERANO Luca. Evaluación Ejecutiva (E)2 Dirección de Evaluación de Políticas Públicas. DNP. Pág.9.

La primera se concentra en el diseño estratégico del programa, realizando una descripción general del programa, su justificación, los antecedentes, la política global y/o sectorial a la cual pertenece el programa, y la descripción de la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Marco Lógico.

²⁸ EVALUACION EJECUTIVA. Ariane Ortiz Bichard-Luca Pellerano. Dirección de Evaluación de Políticas Públicas. DNP. Pág. 25.

La segunda parte se concentra en los resultados, con el objetivo de presentar una descripción sobre la cobertura efectiva del programa, el nivel de producción, calidad y entrega oportuna de los componentes y su uso por parte de los beneficiarios, además de describir los resultados a nivel de fin y propósitos.

La tercera parte describe los insumos, tanto financieros y como no financieros del programa. Entre los insumos financieros incluye la descripción de los antecedentes presupuestarios del programa, las fuentes de financiamiento y la estructura de costos. Los insumos no financieros que se tienen en cuenta son talento humano, tecnología, comunicaciones, transporte, entre otros.

La cuarta parte se concentra en el manejo operativo, con el objetivo de hacer una descripción de los procesos de generación de los componentes y de las respectivas actividades.

La quinta parte es una descripción de la estructura organizacional, con el fin de aclarar el modelo institucional del programa y los mecanismos de coordinación interna y externa.

La sexta parte consiste en la descripción de las actividades de direccionamiento, seguimiento y evaluación que se realizan en el marco del programa, la calidad de la información, las modalidades de su utilización y los procesos de reformulación del programa.²⁹

Evaluación de productos y resultados

Trata de conocer hasta qué punto la política o programa aplicado está consiguiendo los objetivos establecidos (cuando es con referencia a objetivos) o está alcanzando los parámetros o criterios de valor definido (cuando la evaluación

²⁹ Evaluación Ejecutiva E2 de Sinergia. Lineamientos metodológicos 2008. Pág. 3-4.

no está centrada en objetivos), y a que coste se consiguen (en términos de tiempo, recursos humanos, recursos materiales y monetarios).³⁰

1.5.4 Indicadores de evaluación de resultado

La clase de indicadores que se utilizan en este tipo de evaluación varían de acuerdo a la ejecución de actividades dentro de los entes que al final serán sujetos de evaluación, unos se encargan de hacer seguimiento al plan estratégico y otros al plan operativo. De esta manera encontramos:

Indicador de gestión: “mide procesos, acciones y operaciones adelantados dentro de la etapa de implementación de una política, programa o proyecto”.

Indicador de producto: “refleja los bienes y servicios cuantificables producidos y/o provisionados directamente por una política, programa o proyecto”.

Indicador de resultado o efecto: “muestra los efectos generados por los productos de una determinada política, programa o proyecto sobre la población directamente afectada. Teniendo en cuenta la temporalidad en la cual se presentan los efectos (corto, mediano o largo plazo) y los criterios de causalidad entre la intervención y éstos (directos o indirectos) se puede dividir esta categoría entre indicadores de resultado e impacto”³¹

Algunos ejemplos:

“En un programa para fortalecer la respuesta del sector salud en casos de violencia contra las mujeres.

³⁰ Ibid. Pág. 30.

³¹ Guías Metodológicas Sinergia. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pag. 63.

- Un resultado de corto plazo puede ser el uso de protocolos y procedimientos estandarizados por parte de los profesionales en un centro de salud.
- Un resultado a largo plazo puede ser la integración de esas políticas en todo el sector y el sistema de salud.

Es importante establecer claramente desde el principio de un proyecto o intervención, cuáles son los objetivos y resultados esperados, e identificar qué cambios específicos se espera para qué población en particular.³²

En programas que son de carácter social:

- En el corto plazo los resultados pueden responder a preguntas sobre el conocimiento o habilidades adquiridas.
- En el mediano plazo los resultados pueden responder a preguntas sobre un cambio en el comportamiento.
- En el largo plazo los impactos pueden responder a las preguntas sobre cambios en valores, condiciones y estatus.

En un programa que aconseja a las familias que mejore la calidad de su alimentación los productos, resultados e impactos esperados serían:

Productos: número de reuniones realizadas y el número de familias aconsejadas.
Resultados o efectos de corto plazo: alimentos más nutritivos incluidos en los productos de su canasta familiar básica, que antes no estaban. Resultados o efectos de mediano plazo: la familia tiene una mejor alimentación. Impactos: disminución del sobrepeso en las familias; disminución de la incidencia de enfermedades relacionadas con una alimentación más balanceada.

³² Consultado en internet en la página web: <http://www.endvawnow.org/es/articles/340-tipos-de-evaluacion-monitoreo-resultado-e-impacto.html> el día 24 de febrero de 2014.

En un programa de infraestructura vial

Los productos generados por el programa pueden ser kilómetros de carretera pavimentados, obras de drenaje, contención y estabilización. En el corto plazo los resultados pueden estar relacionados con un mejor mantenimiento vial.

En el mediano plazo los resultados pueden relacionarse con cambios en transitabilidad y velocidad de recorrido.

En el largo plazo los impactos pueden ser mejoras en la percepción de satisfacción y seguridad.³³

Evaluación de impactos

[...] entiende el efecto o consecuencia más general del programa. Consiste en analizar el efecto de la política en los agregados macroeconómicos o espaciales (crecimiento del PIB, distribución de la renta, estructura productiva, tasas de paro y actividad, etc.).³⁴

1.5.5 Indicadores evaluación de impactos

La evaluación de impacto hace referencia a si el programa evaluado está generando algún tipo de cambio en la población objetivo y si estos cambios u efectos son los que se esperaban con la aplicación del mismo. Para llevar a cabo este tipo de evaluación, es necesario dejar pasar un tiempo después de haber terminado el programa, solo de esta manera el ente evaluador podrá saber con mayor exactitud los impactos que género el programa en la población objetivo, posterior a su implementación.

A continuación algunos ejemplos:

³³ Guías Metodológicas Sinergia. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág. 64.

³⁴ OSUNA, José Luis y MARQUEZ, Carolina. GUIA PARA LA EVALUACION DE POLITICAS PÚBLICAS. INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL FUNDACIÓN UNIVERSITARIA. S.A. S.P. Pág. 31.

a. En un programa de subsidios condicionados para mejorar nutrición y asistencia escolar en los beneficiarios podría preguntarse:

- ¿En cuánto disminuyó la desnutrición crónica de los niños beneficiarios del programa?
- ¿En cuánto aumentó la talla promedio de los niños gracias al programa?
- ¿En cuánto redujo el programa la probabilidad de padecer diarrea?
- ¿En qué proporción mejoró la asistencia a la escuela gracias al programa?
- ¿En cuánto contribuyó el programa a disminuir los años repetidos?
- ¿En cuánto se incrementó el consumo en alimentos gracias al programa?

b. En un programa de capacitación laboral de jóvenes desempleados podría preguntarse:

- ¿En cuánto mejoró el programa la probabilidad de conseguir empleo, el período de búsqueda de empleo y la duración del empleo?
- ¿En qué magnitud el programa incrementó la calidad del empleo y los ingresos de los beneficiarios?³⁵

Al final, la evaluación de impacto lo que pretende es hacer un análisis sobre el efecto que proporciona la aplicación o implementación de un programa determinado en algún lugar y momento determinado.

La evaluación de impacto busca mediante el análisis de los efectos proporcionados por el programa en la población objetivo, saber lo que pasa con el programa y lo que pasaría si el mismo no existiese, para ello esta evaluación recurre a:

³⁵ Guías Metodológicas Sinergia. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág. 79-80.

Grupo de Tratamiento (beneficiarios): grupo de personas, hogares o instituciones objeto de la intervención del programa o política, sobre los cuales se espera percibir un impacto producto de su exposición ante ésta.

Grupo de control: grupo de personas, hogares o instituciones que no participan en el programa y que tienen las mismas características del grupo de tratamiento (la única variable que los diferencia con el grupo de beneficiarios es la intervención).³⁶

Ya sabiendo lo anterior se procede a ejecutar la evaluación, siguiendo el orden expuesto, teniendo en cuenta cualquier información o variable que permita identificar, el impacto del programa en determinado momento.

1.5.6 Evaluación de costo-beneficio

Es la evaluación encargada del análisis comparativo entre la relación costo-beneficio de una P.P, permitiendo así saber la destinación de los recursos establecidos, o destinados hacia la inversión en cada uno de los programas que contenga una P.P.

1.6 QUIEN EVALÚA

La función evaluativa puede clasificarse de acuerdo a su naturaleza y a su estructura administrativa lo cual puede presentarse de tres tipos:

- ✓ **Evaluación Interna.**
- ✓ **Evaluación Externa**
- ✓ **Evaluación Mixta.**

³⁶ Ibid. Pág.80.

La evaluación interna, llevada a cabo por actores propios de la institución, es decir una evaluación efectuada desde el interior por agentes que gestionen o ejecuten el programa, proyecto o política pública que se esté llevando a cabo. Este tipo de evaluación puede presentar sesgos en el sentido que puede llegar a ser poco objetiva puesto que son los mismos funcionarios quienes tienen la responsabilidad de evaluarse a sí mismos.

La evaluación externa, es realizada por agentes especializados ajenos a la institución, o administración que desee ejecutar una política pública, es más objetiva puesto que permite estructurar una proyección mucho más crítica, con aportes precisos encausados a corregir las posibles deficiencias desde su raíz.

Ya que no presenta ningún tipo de relación afectiva o emocional con la entidad evaluada; su principal debilidad radica en que puede llegar a tener limitación con respecto a la veracidad de la información.

La evaluación mixta, esta puede verse representada desde puntos de vista evaluativos distintos, lo cual le permite obtener ventajas sobre la evaluación interna y externa, en el sentido que se emiten resultados exógenos que consienten espacios de discusión y comparación con los objetivos previstos en dicha evolución.

1.6.1 Actores involucrados

En toda política pública de orden social; se debe establecer con precisión desde el inicio, cuales son los actores y/o beneficiarios que se encuentran involucrados de manera directa e indirecta, como parte inicial motivadora del programa; es decir, toda la logística gubernamental debe estar en función de favorecer y beneficiar a la población civil como actor principal del direccionamiento de las políticas públicas y el que hacer de razón estatal.

El eje formulador de la política pública debe estar centrado hacia los requerimientos sociales; ya que para lograr un bienestar óptimo dentro de las distintas comunidades, es indispensable conocer de primera mano, las falencias que las aquejan y las necesidades que promuevan la intervención gubernamental; donde además es necesario que las políticas a ejecutarse; sean debidamente discutidas e involucren a todos los actores interesados; ya que el programa a implementar, debe dar respuesta a diferentes expectativas.

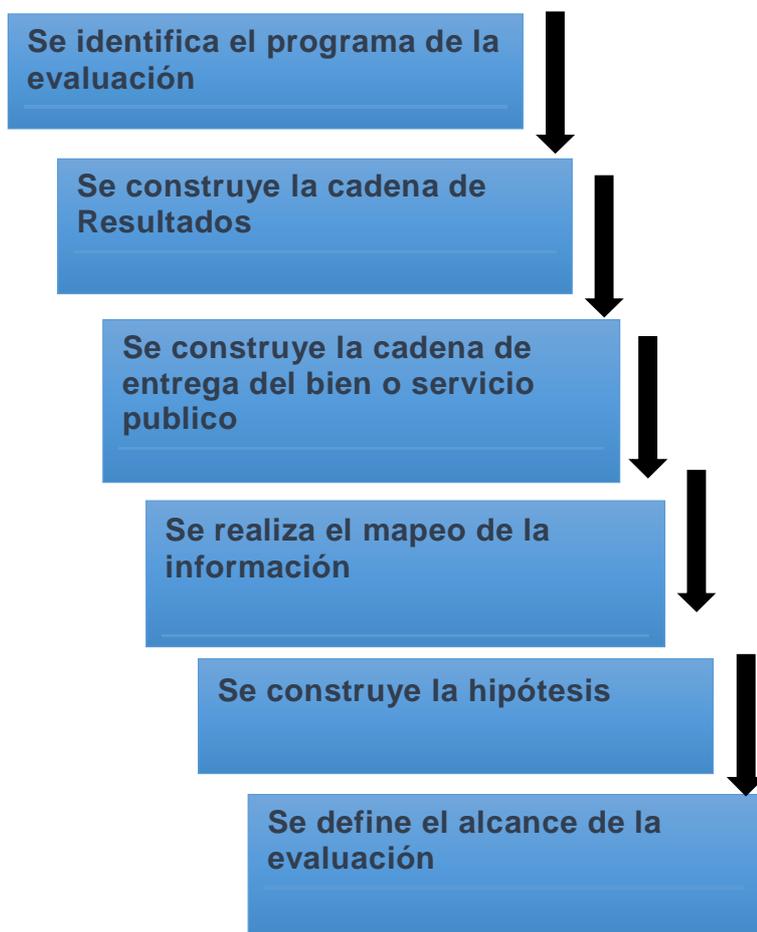
Tipos de actores

- **Directos:** son personas que se caracterizan por hacer parte de organizaciones civiles o gubernamentales, encargadas de proveer fondos económicos tales como: las administraciones locales, funcionarios públicos, contratistas, agentes relacionados con el programa, grupos de interés y comunidad objeto.
- **Involucrados:** personas que se caracterizan por tener algún tipo de interés o una participación en el programa.
- **Indirectos:** público en general.

Actores que intervienen en la evaluación

- Entidades gubernamentales encargadas de responsabilidad fiscal
- Gerente del programa
- Técnicos del programa
- Diseñador de la evaluación
- Equipo evaluador (interno, externo y mixto)
- Centros de investigación.

Grafico 9. Análisis de actores



FUENTE: Tomado y adaptado por autores. Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág.13.

1.6.2 Plan de desarrollo municipal como mecanismo para la evaluación de resultados parciales.

El plan de desarrollo municipal se constituye como el eje conductor de la línea de acción, que se compromete a realizar el mandatario elegido mediante elección popular, el cual constituye la carta de presentación de un gobernante, en donde pacta con la comunidad gobernada, una serie de compromisos y obligaciones que este debe desarrollar durante el transcurso de su periodo de gobierno; al igual que se hayan las distintas líneas de acción que se van a adelantar dentro del

ámbito local, regional y/o nacional; estableciendo los objetivos a alcanzar, las metas propuestas y los resultados obtenidos.

El plan de desarrollo tiene su origen en la ley 152 de 1994: Ley orgánica del plan de desarrollo que establece los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan. Artículo 339. Habrá un Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional. En la parte general se señalarán los propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el gobierno. El plan de inversiones públicas contendrá los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución. Las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley. Los planes de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones de mediano y corto plazo.³⁷

Su ejecución es paulatina dentro de un trabajo continuo que implica cumplir con lo estipulado en el plan de gobierno y con base en este se debe consolidar el Plan de Desarrollo Municipal, y se articula mediante la participación del sector público y privado con una proyección estratégica basada en la creación de objetivos, estrategias, metas, y procedimientos alcanzables con los recursos disponibles encauzados a la consecución de los resultados de progreso y desarrollo social que

³⁷ CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA. Ley orgánica del plan de desarrollo Municipal. ley 152 de 1994, Artículo 339.

proporcionen bienestar a las diferentes comunidades localizadas dentro de dicho ente territorial en la atención oportuna y equilibrada del presupuesto público en atención a las necesidades sociales.

1.6.3 Planes de Acción

Se consolida como una herramienta practica en la consecución de la eficacia dentro de la administración pública la cual tiene como finalidad primordial la articulación de estrategias que permitan fortalecer el que hacer de la función pública en el marco de los objetivos y estrategias propuestas en el Plan de Desarrollo Municipal, recogiendo los lineamientos y planteamientos adoptados por la entidad en una relación recíproca con las políticas públicas establecidas en el gobierno de turno, de tal forma sirve para ejercer control sobre la gestión, permitiendo articular las metodologías pertinentes para la consecución de metas establecidas con anterioridad, definiendo los indicadores idóneos para adopción de mecanismos que faciliten el seguimiento y la evaluación de políticas públicas, en la toma de decisiones que favorezcan la aplicación de planes, programas y proyectos; siendo esta, competencia de cada Secretaria la realización del Plan de Acción en coordinación con Planeación Municipal.

1.6.4 La rendición de cuentas de los funcionarios públicos

La rendición de cuentas permite a las autoridades competentes, tener informes detallados sobre las decisiones de ejecución y el actuar administrativo, la destinación presupuestal y los resultados obtenidos en las distintas dependencias de inversión pública que se implemente por parte de los gerentes.

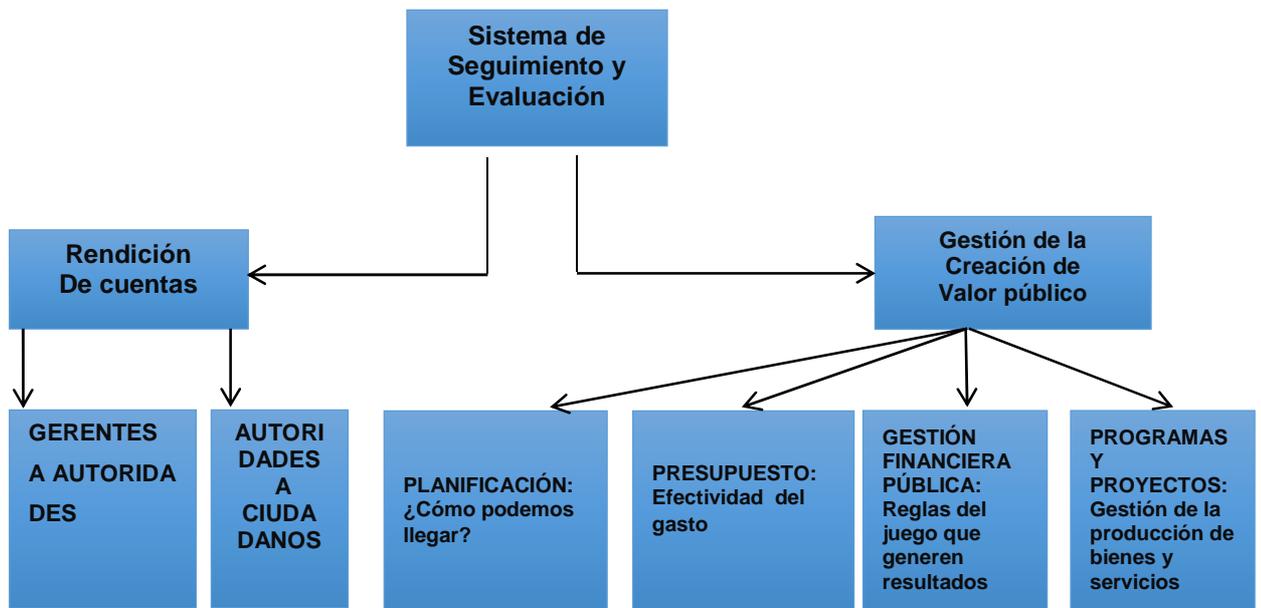
La rendición de cuentas oportuna y pormenorizada permite al ente encargado; el cumplimiento de su labor fiscal así como la auditoria de seguimiento y evaluación.

Al igual que brinda a la ciudadanía la posibilidad de conocer la destinación de los recursos públicos, los avances y logros concretos sobre la inversión social, destinados satisfacer los distintos programas o proyectos encausados a atender las demandas y solucionar las problemáticas en periodos de gobernabilidad específicos.

La importancia que cobra la rendición de cuentas en un periodo de gobernabilidad radica en que solo de esta manera es posible saber con certeza en qué medida se llevaron a cabo todas las metas u objetivos propuestos por parte de la administración y/o gerencia de acuerdo al plan de trabajo a ejecutar; a partir de la eficacia, eficiencia e impacto que haya obtenido la política, programa o proyecto efectuado en una comunidad; analizando igualmente el nivel de ejecución idónea y efectiva orientada a la atención oportuna de cada problemática presente.

De acuerdo a los resultados, los cuales se pueden identificar mediante la observación del valor público, a través de acciones efectivas que representen cambios en la estructura social y que tengan características susceptibles a la observación y medición; en la medida que dichas políticas públicas puedan ser sujetas a análisis de seguimiento y evaluación al igual que la destinación pertinente del presupuesto e inversión social.

Grafico 10. Rendición de cuentas en el sistema de seguimiento y evaluación de resultados



FUENTE: MORENO GARCIA, Mauricio. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 6. Seguimiento y evaluación de los resultados Banco interamericano de desarrollo. 2011. Pág. 42

UNIDAD II SEGUIMIENTO A POLITICAS PÚBLICAS

2. SEGUIMIENTO SEGÚN M.E.CI

Los planes, programas, proyectos, políticas públicas implementadas a lo largo de un periodo de gobernabilidad, resultan de manera positiva, o negativa para la sociedad, esto debido al impacto que generan las mismas, según la manera en que sean llevadas a cabo en su construcción, ejecución, e implementación dentro del plan operante por el ente encargado.

Los resultados el impacto que aquellos programas generen alrededor o dentro del grupo al que se ha identificado como población objetivo son los que dan prueba de la veracidad del contenido del programa planteado en un principio y del cumplimiento del mismo en el momento de la finalización de su aplicación. Las demandas sociales, económicas ambientales culturales y demás, son tales, que la necesidad de suplirlas ha dado pie a actos de corrupción por parte de algunos actores públicos, que ven en esto la “oportunidad” de quedarse con parte de los recursos públicos que han sido destinados para casos específicos, ejemplo de ello son los llamados “elefantes blancos” que no son otra cosa más que obras inconclusas, u obras que han sido planeadas y proyectadas con un fin y que en el momento de su ejecución ya no aplican para aquello para lo que fueron creadas. La necesidad de hacer seguimiento a este tipo de actos, a la gestión pública, a la destinación, y uso de los recursos públicos hace imperante la necesidad de un modelo cuyo propósito sea el de ejercer control a los componentes anteriormente nombrados, y permita prestar atención a posibles actos de corrupción y despilfarro de recursos públicos.

Así:

La Ley 87 de 1993, señala que se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una organización, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.³⁸

El modelo MECI permite al ente encargado de hacer seguimiento, verificar el cumplimiento de objetivos y contenido propuestos en el programa que se ha elegido evaluar y por lo tanto seguir. Además de ello el modelo da paso a una serie de elementos que dan mayor veracidad a los resultados después del análisis realizado a cualquier tipo de programa, de esta manera encontramos:

El Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, puede ser adaptada a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

El MECI concibe el Control Interno como un conjunto de elementos interrelacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad, como responsables del control en el ejercicio de sus actividades; busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución

³⁸ MANUAL TECNICO DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO PARA EL ESTADO COLOMBIANO MECI 2014. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. REPUBLICA DE COLOMBIA. Bogotá, D.C., Mayo de 2014 Pág. 9.

de éstos a los fines esenciales del Estado; a su vez, persigue la coordinación de las acciones, la fluidez de la información y comunicación, anticipando y corrigiendo, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el quehacer institucional.³⁹

El objetivo principal del MECI es:

Proporcionar una estructura que especifique los elementos necesarios para construir y fortalecer el Sistema de Control Interno en las organizaciones obligadas por la Ley 87 de 1993, a través de un modelo que determine los parámetros de control necesarios para que al interior de las entidades se establezcan acciones, políticas, métodos, procedimientos, mecanismos de prevención, verificación y evaluación en procura del mejoramiento continuo de la administración pública.⁴⁰

Para su total y correcto funcionamiento el modelo está basado en una metodología claramente enfocada a ejes específicos para llevar a cabo su función principal que no es más que evitar actos de corrupción dentro de la administración de recursos públicos. De esta manera encontramos:

Módulo de Control de Planeación y Gestión: Dentro de este Módulo de Control, se encuentran los componentes y elementos que permiten asegurar de una manera razonable, que la planeación y ejecución de la misma en la entidad tendrán los controles necesarios para su realización.

Este Módulo se estructura en tres Componentes: Talento Humano, direccionamiento Estratégico y Administración del Riesgo, orientados a generar

³⁹ Ibid. Pág. 7.

⁴⁰ Ibid. Pág.13.

los estándares que permiten el desarrollo y afianzamiento de una cultura del control al interior de la entidad. Así mismo, este Módulo le permite a la entidad ejecutar la planeación bajo condiciones de control que logran evidenciar las posibles desviaciones en el cumplimiento de los objetivos, permitiendo contar con los elementos necesarios para asegurar razonablemente el cumplimiento de la misión que le ha sido asignada.⁴¹

Siguiendo en este orden de ideas encontramos:

Desarrollo del Talento Humano: Elemento que permite controlar el compromiso de la entidad pública con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del servidor público, a través de las políticas y prácticas de gestión humana que debe aplicar, las cuales deben incorporar los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño de los servidores públicos del Estado.

Los procesos y prácticas de talento humano se deben adelantar de manera articulada a los demás procesos de gestión de la entidad, de tal forma que haya coherencia entre el desempeño de las personas y las estrategias de la entidad, al tiempo que se fomente el desarrollo permanente de los servidores públicos durante su vida laboral en la entidad. La gestión del talento humano parte del proceso de planeación de recursos humanos, a través del cual se identifican y cubren las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal; se organiza (y en lo posible sistematiza) la información en la materia; y se definen las acciones a realizar para el desarrollo de los tres procesos que configuran dicha gestión: (i) Ingreso, el cual comprende los procesos de vinculación e inducción; (ii)

⁴¹ Ibid. Pág. 28-29.

permanencia, en el que se inscriben los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y estímulos; (iii) retiro, situación generada por necesidades del servicio o por pensión de los servidores públicos.

De igual manera, la gestión del talento humano incluye el desarrollo de prácticas orientadas a hacer viable el Sistema de Gerencia Pública, establecido en la Ley 909 de 2004 y configurado por esquemas de selección meritocrática, capacitación y evaluación de los servidores públicos calificados como Gerentes Públicos.

Así mismo, dentro de las Políticas de Desarrollo Administrativo se incluyen las de Talento Humano, y a través de ellas se brindan los lineamientos necesarios para su implementación y evaluación.⁴²

El segundo de los componentes o ejes con los que trabaja el modelo hace referencia a:

Componente Direccionamiento Estratégico: Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse establecen el marco de referencia que orienta la entidad pública hacia el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales, en procura de alcanzar su visión.

El Direccionamiento Estratégico define la ruta organizacional que debe seguir una entidad para lograr sus objetivos institucionales; requiere de revisiones periódicas para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de las funciones de la entidad; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por la ciudadanía y las partes interesadas de la entidad, así como los parámetros de control y evaluación a regir, haciéndose necesario, por lo

⁴² Ibid. Pág. 33.

tanto, establecer su composición a través de cinco elementos: Planes, Programas y Proyectos;

Modelo de Operación por Procesos; Estructura Organizacional, Indicadores de Gestión; y Políticas de Operación.

Planes, Programas y Proyectos: Este elemento considera la planeación como un proceso dinámico y sistemático que le permite a las entidades públicas proyectarse a largo, mediano y corto plazo, de modo tal que se planteen una serie de programas, proyectos y actividades con la respectiva asignación de responsabilidades para su ejecución, que le sirvan para cumplir con su misión, visión y objetivos institucionales.

Se debe tener en cuenta, que al momento de realizar el proceso de planeación las entidades deben contar con la existencia de recursos suficientes dentro de su presupuesto, buscando que se asegure la disponibilidad de éstos para el cumplimiento de los Planes, Programas y Proyectos establecidos. Así mismo, se debe controlar que la información de carácter financiero esté disponible y que ésta sea válida, pertinente, y brindada en el momento que sea necesaria para conservar su integridad.

Este proceso plantea la necesidad de analizar desafíos y oportunidades que entrega un entorno cambiante, al tiempo que requiere estar atento a la realidad interna y circunstancias particulares de las entidades, con el fin de alcanzar procesos de planeación eficaces y que puedan materializarse de la mejor manera, permitiendo alcanzar las metas y resultados previstos.⁴³

⁴³ *Ibíd.* Pág. 37.

Modelo de Operación por Procesos: Mediante el control ejercido a través de la puesta en marcha de este elemento, las entidades podrán contar con una estandarización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a su misión y objetivos, lo cual permite, que su operación se realice de manera continua, garantizando la generación de productos o servicios.

De esta manera se conforma el soporte de la operación de la entidad pública, armonizando con un enfoque sistémico su misión y visión institucional, orientada hacia una organización por procesos, los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa-efecto garantizan razonablemente una ejecución eficiente, y el cumplimiento de sus objetivos.

Un Modelo de Operación se establece a partir de la identificación de los procesos y sus interacciones, y dependiendo de la complejidad de las organizaciones, es posible agrupar procesos afines en macro procesos. Así mismo, dependiendo del tamaño y complejidad de los procesos de la entidad, éstos podrán desagregarse a nivel de actividades y tareas. Gestionar un proceso tiene como punto de partida la caracterización del mismo, que consiste en la determinación de sus rasgos distintivos; esto es, cuando se identifican sus interrelaciones frente a los demás procesos de la entidad determinando sus proveedores (procesos internos o instancias externas) que entregan insumos y clientes que reciben un producto o servicio. La caracterización de los procesos es entonces, el esquema que permite ver en contexto de manera integral y secuencial aplicando el ciclo PHVA, la esencia del proceso frente al aporte que hace al logro de los objetivos institucionales.

Estos procesos de acuerdo con la NTCGP 1000 se clasifican en:

Procesos Estratégicos: incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por la Dirección.

Procesos Misionales: incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser.

Procesos de Apoyo: incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación.

Procesos de Evaluación: incluyen aquellos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

La representación gráfica de los procesos Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación y sus interacciones conforman el Mapa de Procesos. A su vez, la interrelación de los procesos misionales dirigidos a satisfacer las necesidades y requisitos de los usuarios se denomina Cadena de Valor. La forma en la que se realizan los procesos se puede evidenciar a través de procedimientos, entendidos estos como el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la entidad pública.⁴⁴

Estructura Organizacional: Se considera como aquel aspecto de control que configura integral y articuladamente los cargos, las funciones, las relaciones y los

⁴⁴ *Ibíd.* Pág. 43- 44.

niveles de responsabilidad y autoridad en la entidad pública, para dirigir y ejecutar los procesos y actividades de conformidad con su misión y su función constitucional y legal.

Se compone por la estructura u organización interna de la entidad, por su planta de personal y por el manual específico de funciones y competencias laborales; se define a partir de los procesos y procedimientos que conforman el Modelo de Operación y que permiten cumplir los objetivos institucionales. La parte que la dinamiza es el recurso humano, por lo tanto, el diseño de los perfiles de los cargos o empleos debe estar acorde con dicho Modelo. La Estructura Organizacional debe permitirle a la entidad darle cumplimiento a su direccionamiento estratégico, a los planes, programas, proyectos y procesos, y responder a los cambios del entorno político, económico y social que le es propio, haciendo más flexible su organización y estableciendo niveles de responsabilidad, a fin de permitir un flujo de decisiones y comunicación más directo.⁴⁵

Indicadores de Gestión: Son el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda entidad pública. Se definen como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos.

Los Indicadores son mecanismos que permiten controlar el comportamiento de factores críticos en la ejecución de los planes, programas, proyectos y de los procesos de la entidad.

⁴⁵ Ibíd. Pág. 48.

A partir del Direccionamiento Estratégico y de los objetivos y resultados (productos/servicios) de los procesos y con la ayuda de la caracterización de los mismos, se diseñan los Indicadores, cuya medición periódica permite establecer el grado de avance o logro de los objetivos trazados y de los resultados esperados del proceso, en relación con los productos y servicios que éste genera para la ciudadanía o para las partes interesadas de la entidad.⁴⁶

Políticas de Operación: Este elemento es fundamental para el direccionamiento dado que facilita la ejecución de las operaciones internas a través de guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución de la entidad pública; define los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas, proyectos y políticas de administración del riesgo y de otros procesos previamente establecidos por la entidad. Para su desarrollo se requiere de un análisis del contexto en el que se lleva a cabo un proceso, sus objetivos, los productos o servicios que genera, los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, de tal manera que permitirá a la entidad fijar guías de acción orientadas a la ejecución eficaz y eficiente de las operaciones, contribuyendo a su cumplimiento.⁴⁷

Seguimiento y medición: Cuando se habla de medición, se busca en términos generales comparar una unidad con respecto a otra; en un sistema de gestión, se mide lo que se está realizando, con el fin de conocer en un momento dado los avances frente a una Meta o los resultados obtenidos frente a lo que se planeó. En el sistema de gestión de la calidad, se confrontan los resultados obtenidos, frente a los criterios definidos para los indicadores, requisitos legales, de los

⁴⁶ Ibid. Pág. 51.

⁴⁷ Ibid. Pág. 55.

usuarios, reglamentarios, la adecuación, eficacia y conveniencia de los procesos y del sistema. Se debe considerar qué se va a medir, cómo se va a medir, cuándo se va a medir, con qué se va a medir, realizar registro, dejar evidencia mediante documentos que muestren además de los resultados, el análisis de los mismos. Para el análisis, se recomienda hacer uso de las herramientas estadísticas aplicables. Los resultados del análisis de datos de las actividades de mejora, se convierten en uno de los elementos de entrada de la revisión por la dirección, con el fin de proporcionar información para mejorar el desempeño de la organización.

48

Medición y Seguimiento del producto y/o servicio

Se debe llevar un registro permanente de la verificación y evaluación de los productos/ servicios a través de los mecanismos implementados por la entidad; por lo tanto, la evaluación debe concentrarse en las evidencias resultantes de la generación del producto o prestación del servicio con el fin de compararlas con los estándares definidos y determinar las correcciones y/o acciones pertinentes. Al igual que en la medición y seguimiento de los procesos, la del producto y/o servicio, se recomienda seguir el ciclo de mejoramiento continuo (PHVA), aplicando la misma noción de proceso, es decir que hay unas entradas (características definidas, solicitudes de los clientes), unas actividades (etapas de planificación y realización del producto/ servicio) y unas salidas (evaluación de si el producto/servicio resultante cumple con lo planificado).⁴⁹

Auditorías Internas

Una vez implementado el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad, la Oficina de Control Interno de la entidad debe verificar que

⁴⁸ Departamento Administrativo de la Función Pública Red Universitaria de Extensión en Calidad. GUIA DE EVALUACION PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA TECNICA DE CALIDAD PARA LA GESTION PÚBLICA NTCGP 1000:2004. Bogotá. D.C. Septiembre de 2008. Pág. 13.

⁴⁹ Ibid. Pág. 19.

se mantiene y mejora de forma continua, con el fin de asegurar la calidad en los servicios que presta. Por lo anterior se hace especial énfasis en el papel que la auditoría interna debe cumplir en este tema, en especial en lo referente a la necesidad de medir y evaluar de manera objetiva, el grado de implementación del Sistema, bajo la NTCGP 1000 2004, con el fin de identificar posibles desviaciones, lo que permitiría aplicar las acciones necesarias.

Se recomienda que a través de las oficinas de control interno, se coordine la auditoría independiente del Sistema de Gestión de la Calidad, para lo cual debe tenerse en cuenta la Circular 06 de junio de 2006, que con relación a la implementación de los sistemas de gestión de la calidad y de control interno, emite el Departamento Administrativo de la Función Pública y que en los numerales 2 y 3 indica: ...“para la verificación y evaluación permanente del Sistema de Gestión de la Calidad, ser necesario que se habiliten auditores internos dentro de la entidad, los cuales deben ser coordinados por la Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces”...; quiere esto decir que esta dependencia, asumiendo su rol de evaluador independiente, ... deber realizar evaluaciones, seguimiento y monitoreo permanente al grado de avance y desarrollo de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, conforme al plan previamente establecido por la misma”.

El objetivo de la mejora continua del SGC es aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad buscando en forma permanente la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del SGC pueden utilizarse para identificar oportunidades de mejora.

Las siguientes acciones pueden desarrollarse para contribuir a este propósito:

- Analizar y evaluar situaciones que permitan identificar oportunidad de mejora,

- Establecer objetivos para la mejora,
- Identificar, evaluar e implementar posibles soluciones para la mejora.

Si los resultados se revisan, de acuerdo con una periodicidad definida, para determinar nuevas oportunidades, la mejora será una actividad continua. La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de: Las no conformidades detectadas u otras situaciones indeseables, con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir, y de las no conformidades potenciales u otras situaciones potencialmente indeseables, para prevenir su ocurrencia. Las primeras se denominan acciones correctivas y deben ser apropiadas a las causas de las no conformidades. Las segundas, acciones preventivas, deben ser apropiadas a los problemas potenciales.

Acciones de mejora

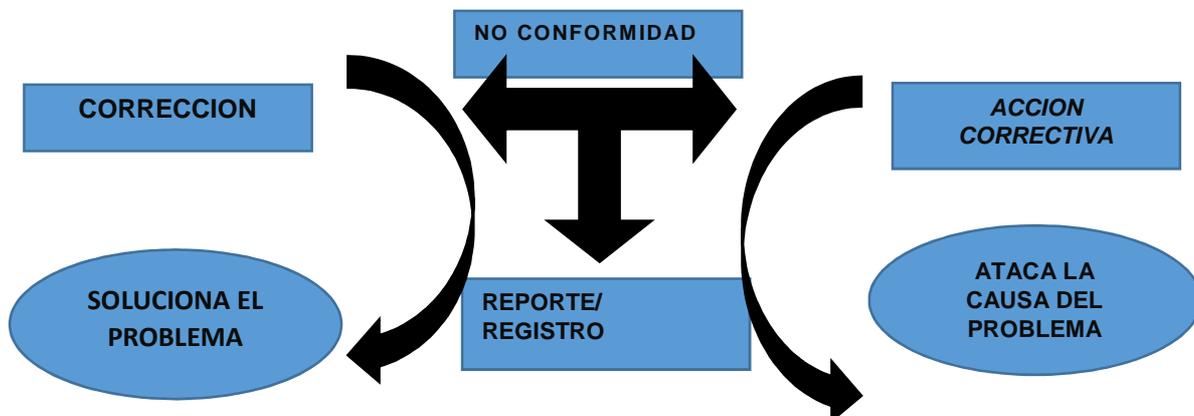
Es necesario que la entidad determine los procedimientos para el control de las no conformidades y la toma de las acciones correctivas y preventivas; en esta fase de evaluación, se debe verificar que se tenga evidencia de:

- El informe de las no conformidades.
- La corrección de las no conformidades.
- El informe de las acciones tomadas y el.
- Seguimiento y cierre de las acciones.⁵⁰

En el siguiente podemos evidenciar la diferencia que hay entre una Corrección y una Acción Correctiva; la primera apunta a subsanar el problema, mientras la segunda apunta a eliminar la causa del mismo.

⁵⁰ Ibid. Pág. 19,20.

Grafico 11. Acción correctiva y preventiva



FUENTE: Departamento Administrativo de la Función Pública Red Universitaria de Extensión en Calidad. GUIA DE EVALUACION PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA TECNICA DE CALIDAD PARA LA GESTION PÚBLICA NTCGP 1000:2004. Bogotá. D.C. Septiembre de 2008.

Mejora Continua

Hablar de mejora continua, implica entender y trabajar sobre la cadena de valor. La entidad debe tener una visión sistémica de sus procesos, controlarlos y mejorarlos constantemente, sobre la base del:

- Establecimiento de objetivos.
- Establecimiento de mecanismos de medición.
- Verificación de resultados.
- Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo con los resultados obtenidos.

La mejora de los procesos, significa optimizar la eficacia y la eficiencia, revisando permanentemente los controles, reforzando los procedimientos internos para responder a las contingencias y las demandas de los clientes, usuarios o beneficiarios.

Por lo anterior debe evaluarse la Mejora Continua de los procesos, para lo cual se recomienda la siguiente secuencia de acciones:

- Definir posibles desviaciones sobre el resultado esperado, de acuerdo con los objetivos del proceso.
- Establecer el procedimiento de análisis de la desviación encontrada y que genera el problema.
- Identificar las causas del problema, estableciendo posibles soluciones con el fin de analizar aquella que más convenga en términos de eficiencia para su solución.
- Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
- Controlar la mejora continua del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo permanente.

Herramientas básicas para la mejora

Aunque no es propósito de esta guía transcribir y desarrollar técnicas de mejora, a continuación se proponen algunas herramientas y se precisa sobre algunos aspectos de ellas, con el objetivo de interesar a quienes intervienen en la mejora de los procesos, a que profundicen en estas, para lograr la mejora continua del sistema de Gestión de la Calidad.

- Estratificación
- Histogramas
- Diagramas de Pareto
- Diagramas Causa-Efecto
- Diagrama de Correlación
- Cartas de Control y Gráficos⁵¹

⁵¹ Ibíd. Pág. 26.

Las inconsistencias que sean encontradas por parte de la Contraloría mediante el uso de estas o cualquier otro tipo de herramientas, son importantes para ejercer control correctivo, aplicar sanciones, subsanar cualquier tipo de inconsistencia, rendir cuentas al ciudadano ejercer transparencia sobre los procesos que se estén llevando a cabo.

La investigación, el estudio realizado debe ser por personal profesional en este tipo de área es fundamental, esto para poder fundamentar el seguimiento y posterior evaluación a los programas que estén dentro del plan de desarrollo del Municipio. Además de ir no de la mano, si no delante del auditado para brindar confiabilidad experiencia y conocimiento al ente que requiera su función como auditor.

2.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Realizar seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal de los diferentes periodos de gobierno, a partir del gobierno de Francisco Fuentes 2012 – 2015, teniendo en cuenta los diferentes programas y proyectos que se hayan implementado; según lo estipulado en el Plan de acción, proceso el cual tendrá un periodo de seguimiento anual, con el fin de reorientar las acciones y/o fortalecer las que hayan tenido impacto positivo dentro de la comunidad Payanesa.

Para el desarrollo idóneo en la implementación de un adecuado sistema de seguimiento, se debe tener en cuenta como elemento y condición esencial, la identificación de objetivos claramente establecidos; que además contengan estrategias pertinentes, que permitan superar la problemática principal que se vaya a enfrentar. Si los objetivos formulados para un gobierno, institución o proyecto no responden a un análisis riguroso de los problemas, o son ambiguos y confunden los procesos con los productos o efectos, no se contará con una base firme para la elaboración de indicadores, pues éstos se elaboran a partir de los

objetivos. Motivo por el cual hemos llegado a la conclusión que la principal problemática que enfrenta la **CONTRALORIA**, Municipal de Popayán, radica en que carece de herramientas para la ejecución de un adecuado control fiscal; que le permita identificar y prever las medidas necesarias para supervisar, evaluar y definir autorías fiscales, a las que pueda haber lugar por motivo de acción u omisión en la planeación, ejecución y desarrollo de las distintas políticas públicas, que se financien con dineros públicos y/o privados; y que a su vez estén dirigidas a programas sociales, encauzados al beneficio de las diferentes poblaciones de este municipio. A partir de dicho objetivo analizado como derrotero de una de las principales barreras que debe enfrentar la Contraloría, como entidad encargada de realizar control fiscal, en este municipio, es necesario definir unos mecanismos que permitan la elaboración de indicadores como medida crucial en el desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación de resultados.

Como lo hemos resaltado, los indicadores son expresiones de las variables cuantitativas y cualitativas mediante la cuales pueden medirse los logros alcanzados, observar los cambios vinculados con una intervención o analizar los resultados de una institución. A la vez que tiene que manifestar el avance de los distintos elementos de la cadena de resultados y dar cuenta de todas las dimensiones que implica la planificación, implementación, seguimiento, control y evaluación en el proceso de la implementación de una política pública.

Teniendo en cuenta que uno de los principales elementos que deben caracterizar un sistema de seguimiento es, permitir el desarrollo integral de rendición de cuentas; como instrumento de medición de la gestión, motivo por el cual es recomendable que se realice basándose en los tiempos de cada una de las etapas de ejecución e implementación de la política pública.

2.2 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SEGUIMIENTO

Este procedimiento inicia con la solicitud de la **CONTRALORIA MUNICIPAL DE POPAYAN**, como ente fiscal, a las diferentes dependencias del ámbito local y de carácter público responsables de la destinación y ejecución de los recursos públicos, en la entrega de informes de gestión consolidados de manera semestral y/o anual; conforme a los lineamientos consignados en los diferentes Planes de Acción, de acuerdo al procedimiento de rendición de cuentas estipulado para el cumplimiento de los objetivos establecidos por el plan de desarrollo Municipal, mediante el análisis de las Políticas Públicas implementadas; posterior a la socialización de logros y efectos alcanzados por las diferentes dependencias de la administración Municipal.

Dentro de la rendición de cuentas, conforme a las metas fijadas, los resultados obtenidos y los impactos efectuados en las diferentes comunidades que se hayan sido atendidas y beneficiadas de forma directa o indirecta.

2.3 METAS

Estas le proporcionan a la Contraloría Municipal de Popayán, los mecanismos para consolidar de manera verídica los objetivos planteados dentro del proceso de seguimiento y evaluación de los resultados parciales, de las distintas dependencias vinculadas a la administración municipal en los términos de tiempo estipulados en la consecución de los propósitos planteados y en el análisis de los resultados obtenidos para poder medir los niveles de satisfacción, eficiencia e impacto de conformidad con el plan de desarrollo y el plan de acción a seguir; como artefacto de diagnóstico para el análisis de la eficacia de los programas y/o proyectos que se hayan prediseñado en dicho plan de desarrollo fijado por la administración.

2.4 METAS DE RESULTADO

Esta es una herramienta proporcional a la labor adelantada por parte de la contraloría Municipal de Popayán, ya que le permite conocer las características cuantificables de los objetivos planteados por cada una de las dependencias correspondientes a la coherencia y eficacia demostrada entre lo planeado y lo realmente ejecutado por la entidad a cargo; lo que nos indica de manera estratégica los porcentajes trabajados desde el momento en que se plantea y ejecuta la política pública, programa y/o proyecto, hasta su parte final, pasando por su etapa de desarrollo intermedio. Lo que nos arrojaría un diagnóstico cualitativo referente a los avances o deficiencias que se puedan percibir.

Por ejemplo: La meta para el eje 1.2.1 PLAN DEPORTIVO MUNICIPAL (PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL. “FUENTES DE PROGRESO CON SEGURIDAD” 2012-2015) es: Incrementar en un 20% el Número de personas que practican alguna actividad deportiva en el municipio.

Teniendo como objetivo:

Promover el deporte como elemento básico para la formación integral y la convivencia, escuelas de formación deportiva, los juegos escolares, inter barrios, comunales y veredales en todas las categorías, articulando los esfuerzos de instituciones públicas y privadas.⁵²

⁵² PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL. “Fuentes de Progreso con Seguridad”. 2012 – 2015. SECTOR DEPORTE, RECREACIÓN Y APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE. Subprograma: PLAN DEPORTIVO MUNICIPAL. Popayán. 2012. Pág. 15.

2.5 INFORME DE GESTIÓN

Permite a la Contraloría Municipal de Popayán, solicitar de manera oportuna la información referente a los proyectos ejecutados por parte de los entes públicos o privados, sujetos a control fiscal; a partir de la veracidad de los indicadores y los resultados arrojados por cada programa. El cual puede ser solicitado dentro del lapso considerado pertinente por dicha entidad.

2.6 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS PARCIALES

Se requiere que dentro de los mecanismos de implementación para la evaluación de resultados; se lleve a cabo un proceso pormenorizado de las características de implementación, ejecución y evolución de la gestión pública, con respecto a las directrices prediseñadas y/o contenidos en el plan de desarrollo municipal; con el fin perentorio de abordar de manera precisa y exhaustiva, para que de esta manera pueda ser analizada en cada una de sus etapas programáticas a ejecutar.

De esta manera la CONTRALORIA MUNICIPAL DE POPAYAN, debe solicitar los documentos que aporten dicha información, de conformidad a cada uno de los aspectos contemplados con anterioridad en los planes de acción programados por cada dependencia, la cual sea objeto evaluación en búsqueda de obtener los resultados requeridos por esta institución.

UNIDAD III. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Este tipo de evaluación es de gran ayuda cuando se desea analizar la efectividad de los productos entregados en cuanto al impacto arrojado y poder evaluar los cambios sufridos por parte de los beneficiarios, respecto a los resultados obtenidos de la política pública, programa o proyecto que se esté implementando. Una evaluación de resultados puede llegar a utilizar tanto indicadores de producto como de resultado, especialmente si se quiere explicar cuál es el origen de estos.

Para diferenciar entre productos y resultados es útil recordar que los productos son consecuencia directa de los servicios del programa y los resultados son los cambios en el comportamiento de los participantes después de recibir el producto.

Tiene como objetivos:

- Evaluar los cambios que se dieron en las condiciones de los beneficiarios como consecuencia (directa o indirecta) de los productos de la intervención.
- Investigar si el programa o política causó efectos demostrables en resultados previamente definidos.

Por lo tanto, una evaluación de resultados responde entre otras a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los resultados críticos que el programa o la política tratan de lograr?
- ¿Qué cambios se esperaban como resultado de la entrega de los productos?
- ¿Qué efectos de corto y mediano plazo generó el programa?

- ¿Qué tan efectivo fue el programa en lograr sus objetivos de corto y mediano plazo?
- ¿Cuál es la dinámica de los indicadores asociados a la medición de los resultados de la intervención? ⁵³

3. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Es recomendable que la información adquirida dentro de cada uno de los procesos de recolección de datos se encuentre soportada a través de datos y lineamientos verídicos con el propósito de que la información no presente sesgos.

Los instrumentos principales que se utilizan en la recopilación de datos, cualquiera sea la modalidad investigativa o paradigma que se adopte, son los siguientes:

- Observación
- Recopilación o investigación documental
- Entrevista
- Cuestionario
- Encuestas⁵⁴

⁵³ Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág.66.

⁵⁴ Capítulo 7: Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información. UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES Y POSTGRADO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA Epistemología e Investigación. Unidad Curricular: Metodología de la Investigación II. Bogotá. 1991. Pág. 3,4.

• **Observación:**

Este instrumento representa una de las herramientas de mayor aplicación dentro de las investigaciones de carácter social; puesto que permite tener un acercamiento directo y una visión clara con el entorno geo-social, ya que este se configura como un mecanismo de inspección y análisis dentro del conocimiento humano, ya que a través de la observación encontramos de manera directa, la realidad objetiva y características de los distintos acontecimientos. Requiere concentración, dedicación, entrega y un seguimiento detallado de cada una de los escenarios que se hallen involucrados dentro del trabajo a analizar.

El investigador, debe tener definido con precisión el objeto a observar, con el fin de que su atención no pueda desviarse de su intención final, ni tampoco permita la utilización de tiempo injustificadamente. Lo que indica que se debe tener diseñado con antelación un programa establecido; esta de ser aplicada de forma sistemática ya que esta función impide que se desarrollen errores de carácter subjetivos.

• **Recopilación o investigación documental:**

La observación sistemática y estructurada.

En general este tipo de observación se asocia con la investigación tradicional y de tipo cualitativo, la cual se caracteriza por asignar números y valores cuantitativos a los procesos o hechos observados. De esa manera se busca simplificar la presentación y la comprensión de los mismos, y ofrecer algunas respuestas o soluciones precisas a los problemas y situaciones observadas.

Se parte del supuesto de que la observación adquiere mayor "objetividad" cuando los datos obtenidos son susceptibles de cuantificación y cuando son organizados sistemáticamente, y en general cuando ésta se puede obtener por medio de escalas que se utilizan como medida y punto de referencia de la observación.

La observación participante.

Se trata por lo general de una modalidad y una estrategia no valorativa de recogida de datos, y su objetivo principal es la descripción auténtica de grupos sociales y escenarios naturales. En el caso específico de la educación, se utiliza para la realización de estudios de evaluación, descripción e interpretación en el ámbito educativo. Es un método activo, donde al investigador le corresponde asumir múltiples roles y la comunidad le exige integrarse a su vida y actividades para conocerla e investigarla. La fórmula que se plantea es muy simple: conocer la vida de un grupo desde el interior del mismo. No podría ser de otra forma, ya que es muy difícil captar los fenómenos, procesos y diversas instancias de una realidad desde fuera del grupo, y menos aún comprenderla.

Los instrumentos que se utilizan en la observación participante para registrar lo observado, son casi los mismos que en el caso de la observación no participante, así como los procedimientos y técnicas para hacerlo. Son los siguientes:

- Diario de campo
- Cuaderno de notas
- Cuadros de trabajo
- Mapas
- Dispositivos mecánicos de registro

La observación no sistemática o in-estructurada.

Es aquella observación que se efectúa de manera abierta, sin estructuración, asistemática y sin el uso de instrumentos especiales para recoger los datos. Es la modalidad favorita de la investigación cualitativa y es particularmente usada por los sociólogos, antropólogos y etnógrafos en sus investigaciones de campo, donde se busca por medios más directos, el conocer con cierta profundidad alguna realidades de las personas, los grupos y las comunidades. Algunas veces se utiliza como de exploración y de indagación, con el propósito de encontrar algunas

orientaciones o definir algunas prioridades que sirvan de base o de punto de partida para investigaciones posteriores.

La observación etnográfica.

La mayor dificultad para precisar un modelo y un procedimiento único de observación en el campo de la etnografía es el hecho de que los propios etnógrafos adopten modalidades muy particulares y propias, lo cual hace muy difícil hablar propiamente dicho de una "observación típicamente etnográfica". En lo que sí están de acuerdo todos es que se le considera el instrumento principal en la investigación etnográfica, cualquiera que sea la modalidad de observación que se adopte. Por medio de la observación el etnógrafo trata de registrar todo lo que sucede en el contexto donde investiga.

De ahí que formen parte de su proceso de su proceso de observación, los siguientes aspectos:

- El escenario físico
- Características de los participantes
- Ubicación espacial de los participantes
- Secuencia de los sucesos
- Interacciones y reacciones de los participantes
- Otros aspectos.⁵⁵

• **La entrevista:**

Esta es una técnica que permite verificar la información obtenida, que no ha podido ser captada a través de la observación; ya que permite abordar temas de interés por medio de la interrogación, con el propósito de desarrollar un

⁵⁵ *Ibíd.*, pág. 8 – 20.

cuestionario a una o varias personas, con la finalidad de indagar a profundidad sobre un tema concreto y específico; y poder desagregar los componentes de una conversación, compuesta de pautas establecidas con anterioridad, lo que se pretende es privilegiar una relación verbal recíproca entre entrevistador y entrevistado(s).

• **Cuestionario:**

Esta es una técnica de recolección de información donde la interrogación juega un papel de vital importancia cuando de datos se trata. Este se desarrolla en presentación de formato escrito y se formula de manera detallada y específica; ya que por lo general sus preguntas y respuestas son formuladas para desagregarse de carácter cerrado, lo cual debe dar respuesta a la validez y a la fiabilidad, tanto de las preguntas, como de la información obtenida.

• **Encuesta:**

este es un instrumento de recolección sistemático, el cual se desarrolla dentro de escenarios ampliamente significativos; que pretende realizar levantamiento de información de grupo representativo de personas; para ello se utilizan entrevistas, se formula preguntas y al final se analiza la información para hallar el objetivo buscado, Las hay abiertas y cerradas, La abierta propicia al entrevistador y/o investigador, un tipo de respuesta espontánea y libre, la cual es mucho más argumentativa y amplia; pero se debe tener en cuenta es esta, puede hacer más dispendiosa el proceso de tabulación, ya que puede propiciar la pérdida de precisión en el objetivo de interrogación. Por otra parte la cerrada, invitan a responder al entrevistado de forma clara y concisa, haciendo verídica la información y mucho más aplicable al momento de realizar la tabulación.

Las encuestas varían enormemente en su alcance, diseño y contenido, de ahí la abundante tipología de encuestas que existe, aunque todas ellas tienen aspectos

comunes. Entre las variedades más comunes tenemos las encuestas abiertas y las encuestas cerradas.

Pero, de acuerdo con la finalidad que se propone, se habla de cuatro tipos de encuestas: descriptivas, explicativas, seccionales y longitudinales.⁵⁶

Encuesta descriptiva: su propósito más inmediato se enfoca a describir un fenómeno o una situación concreta, identificando los rasgos por menores que caracterizan dicho fenómeno.

Encuesta explicativas: pretenden dar respuestas concretas a las causantes de situaciones concretas y generadoras de fenómenos sociales.

Encuestas seccionales y longitudinales: las primeras, tienen como único propósito, adelantar el estudio que una población se ha propuesto dentro de un momento dado. Las segundas, se identifican porque tienen por objetivos estudiar proyectos comunitarios propuestos para larga duración.

• **Grupos focales:**

Estos consisten en agrupar pequeños, pero representativos grupos, que por lo general oscilan entre 6 – 12 personas, con el fin de discutir temas específicos concernientes a la implementación de un programa.

• **Mesas de discusión:**

Esta es una metodología, la cual privilegia el pluralismo y la participación de diferentes sectores involucrados. Permite abordar un tema de discusión y respectivamente llegar puntos de contraposición de ideas.

⁵⁶ *Ibíd.*, Pág. 44.

• **Informantes clave:**

Esta metodología privilegia la desagregación de conocimientos, información y experiencias que posee una persona, la cual se caracteriza por ser un elemento clave y que por lo tanto puede orientar y dar respaldo al investigador en el trabajo de campo realizado.

Grafico 12. Tabla de información disponible

Componente		Criterios (marcar con x en caso positivo)				Fuentes usadas (relacionar las fuentes consultadas)			
Tema	Subtema	Disponible	Actualizada	Completa	Organizada	Calidad	Fuente documental (documentos oficiales del programa, datos del sistema de información, documentos fuente secundaria)	Fuente no documental (entrevistas, talleres, levantamiento o directo)	
Visión general	Diseño del programa					0 %			
	Su justificación								
	Indicador sectorial								
	Descripción								
	Objetivos								
	Población objeto								
	Cadena de resultados								
	Descripción de los insumos (desagregar principales insumos)								
	Insumos financieros								
	Insumo 1...								
	Insumo 2...								
	Descripción de los procesos (desagregar principales procesos)								
	Actividad 1...								
	Producto 1...								
Descripción de los resultados (desagregar principales resultados)									
Resultado 1...									
Eficacia									

Eficacia Y eficiencia	Cumplimiento de las actividades								
	Metas de producción de bienes y servicios								
	Nivel de producción de cada bien y/o servicio, disponibilidad de indicadores								
	Modalidades de producción y responsables								
	Información para construcción de mapas de flujo								
	Cronograma de entrega de bienes y servicios								
	Información para detención de cuellos de botella								
	Eficiencia								
	Indicadores de eficiencia de recursos financieros								
	Indicadores de eficiencia de tiempo								
	Indicadores de eficiencia de otros insumos...								
	Desde el punto de vista de la oferta								
Metas e indicadores de cobertura efectiva									
Uso de los bienes y/o servicios por parte de los beneficiarios									
Indicadores de calidad y oportunidad de los productos y resultados									
Desde el punto de vista de la demanda									

Calidad	Metas e indicadores de cobertura efectiva							
	Uso de los bienes y/o servicios por parte de los beneficiarios							
	Indicadores de calidad y oportunidad de productos y resultados							

FUENTE: Tomado y adaptado por autores. Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág.57.

Grafica 13. Ejemplos según la finalidad del programa

TIPO DE PROGRAMA	PROGRAMA ALIMENTARIO	PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA VIAL
Productos	Número de reuniones realizadas; número de familias aconsejadas.	Kilómetros de carretera pavimentados, obras de drenaje, contención y estabilización.
Resultados o efectos a corto plazo	Alimentos más nutritivos incluidos en los productos de su canasta familiar básica, que antes no consumían.	Mejor mantenimiento vial.
Resultados o efectos a mediano plazo	La familia tiene una mejor alimentación.	Cambios en transitabilidad y velocidad de recorrido.
Impactos o efectos a largo plazo	Disminución del sobrepeso en las familias; disminución de la incidencia de enfermedades relacionadas con una alimentación no balanceada.	Mejoras en la percepción de satisfacción y seguridad.

FUENTE: Tomado y adaptado por autores. Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág. 66,67.

La evaluación de resultados se debe implementar, en la etapa ex – post, cuando la política pública, programa o proyecto; ya tiene definido su proceso de diseño en donde se definen los resultados a medir, sus metas y se construyen los indicadores apropiados para medir los cambios generados por el programa en los

beneficiarios. Lo que permita materializar la entrega de bienes y servicios a la población objetivo; por otra parte se debe tener en cuenta las características preliminares de dicha población desde antes de iniciada la intervención. Además es de utilidad cuando se desea obtener mediciones continuas a los indicadores y cuando se requiere llevar a cabo análisis de uno a varios de ellos, o cuando se necesita examinar de manera correctiva, los resultados arrojados por el programa, para la toma de decisiones políticas o administrativas.

La evaluación analiza el desempeño del programa en un momento del tiempo, mediante una valoración puntual de la intervención y sus efectos. Examina relaciones de causalidad entre éstos (busca responder a la pregunta “¿por qué?”) y se puede hacer de manera participativa, interna o externa al programa.⁵⁷

La palabra resultado, en su concepción básica se asemeja a un efecto o consecuencia. Cuando se habla de resultado en un programa se puede definir de la siguiente manera:

“Beneficios o cambios en los individuos o poblaciones durante su participación o después de su participación en las actividades del programa.

Los resultados se encuentran bajo la influencia de los productos de un programa y se pueden relacionar con el comportamiento, habilidades, conocimiento, actitudes, valores, condiciones u otros atributos.⁵⁸

⁵⁷ Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág. 67.

⁵⁸ Ibid. Pág. 65.

Grafico 14. Intervención de la evaluación de resultados

CARACTERISTICAS DE LA EVALUACION DE RESULTADOS	PREGUNTAS A LAS QUE RESPONDE
Realiza un análisis descriptivo de los cambios que ha generado la intervención, sin tener certeza sobre la magnitud del cambio ocasionado únicamente por programa.	¿Qué cambios se esperaban como resultado de la entrega de los productos?
Se centra en las modificaciones de los comportamientos y contextos relacionados con el ente o población beneficiaria de los productos entregados por la política pública.	¿Qué resultados o efectos de corto y mediano plazo produjo el programa?
Especifica los esfuerzos de las instituciones y de las partes interesadas en el proceso de intervención.	¿Cuál es la dinámica de los indicadores asociados a la medición de los resultados de la intervención?
No sólo expone el aumento o disminución de los indicadores, sino que incorpora en el análisis el comportamiento de las instituciones o agentes involucrados en la política pública. Para esto debe contar con información recolectada periódicamente.	¿Qué efectos de corto y mediano plazo generó el programa? ¿Cuáles son los resultados críticos que el programa o la política tratan de lograr?
Su costo es moderado y su ejecución es relativamente veloz.	¿Qué tan efectivo fue el programa en lograr sus objetivos de corto y mediano plazo?

FUENTE: Tomado y adaptado por autores. Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág. 66,68.

3.1 PASOS A TENER EN CUENTA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS PARCIALES

Es necesario tener en cuenta cada una de las etapas que componen y caracterizan el proceso de conformación y/o construcción de las políticas públicas, lo que nos permitirá diagnosticar e identificar el tipo de programa a

evaluar de acuerdo a los objetivos trazados. En base a esto, es recomendable seguir una guía procedimental detallada a continuación.

PASO 1.1

Reconocimiento del programa que se va a evaluar

Es indispensable que se identifique las características que componen cada uno de los programas y/o políticas públicas que se deseen analizar; con la finalidad de obtener mayor claridad con respecto al proceso metodológico que componga dicha planeación; para proyectar a tiempo correcciones y/o mejoras en dicho proceso, acorde a:

- Diseño del programa o política
- Auditoria de los gastos
- Eficacia, eficiencia y efectividad del programa
- Ajustes requeridos para el mejoramiento del programa
- Adaptación e implementación del diseño en otros programas

PASO 1.2

Implementar la cadena de resultados

La cadena de resultados de un programa muestra la secuencia causal de los procesos que componen la intervención. Aunque no revela específicamente cómo son los vínculos de causalidad, sí expone cómo es el orden secuencial del programa a través de los insumos que necesita, de los procesos que genera para movilizar sus recursos, de los bienes y servicios que crea, de los efectos a corto y

mediano plazo sobre los niveles de bienestar de los beneficiarios del programa y de los impactos reales que produce.⁵⁹

Esta se puede entender como una herramienta útil y coherente que nos permite entender de manera esquemática la lógica organizativa que incentivo la creación y el diseño del programa que se busca evaluar, y de esta manera comprender las etapas presentes que conformaran y coadyuvarán a la consecución de los objetivos trazados; y a su vez proporciona una visión objetiva y acertada a los evaluadores para identificar la certeza en el accionar de la implementación del programa y focalizar una serie de interrogantes y respuestas útiles en la consecución de resultados óptimos para el desarrollo idóneo de las variables a ejecutar dentro del seguimiento de resultados parciales en el proceso de evaluación.

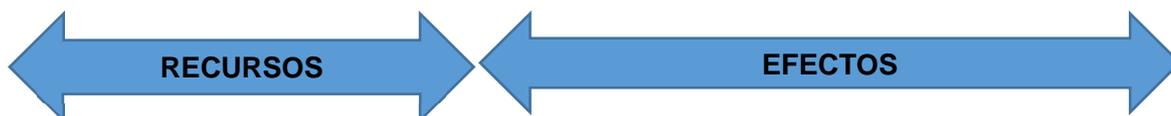
El fin último de la teoría de cambio es desarrollar el mapa general de las causas y efectos a través de la identificación de los eventos o condiciones que pueden afectar a una Intervención, de los medios como consigue los resultados deseados y especialmente de la interrelación y la complejidad de los procesos internos de la política pública⁶⁰

⁵⁹ MORRA, L. & Rist, R. The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations. Washington, World Bank. 2009.

⁶⁰ HEYER, Molly. "A Bibliography for Program Logic Models/ Logframe Analysis". Evaluation Unit, International Development Research Centre. 2001

Grafico 15. Cadena de resultados

Insumos	Procesos	Productos	Resultados	Impactos
Son los recursos (financieros, humanos y materiales) que se usan en la intervención.	Actividades que emprenden el programa, los cuales movilizan los insumos para generar productos específicos.	Son los bienes y servicios que se obtienen a través de la intervención.	Comprende los cambios en las condiciones de los beneficiarios a corto y mediano plazo que ocasionan los productos creados por la intervención.	Cambios reales productos del programa, medidos en termino de bienestar en los beneficiarios.



Los efectos del programa pueden concebirse como las transformaciones descriptibles y cuantificables, en la población que resultan de la relación entre una causa y un efecto.

FUENTE: MENON, S. Karl. J. & Wignaraja, K. Adaptación del autor. 2009.

- **Insumos:** ¿Cuántos recursos humanos, financieros y físicos se invirtieron en el programa? ¿Cuánto personal trabajó?
- **Procesos:** ¿Con qué rapidez se está haciendo? ¿Cuánto cuesta?
- **Resultados:** ¿Cómo han cambiado las condiciones de los beneficiarios en las que el programa está interviniendo en el corto y mediano plazo?

- **Impactos:** ¿Cómo han cambiado las condiciones de los beneficiarios en las que el programa está interviniendo en el largo plazo? ⁶¹

PASO 1.3

Cadena de entrega

La cadena de entrega se puede definir como el conjunto de actores (personas o instituciones), y las relaciones entre ellos, a través de las cuales una actividad o un proceso de un sistema dado que será implementado.⁶²

La cadena de entrega responde a la configuración interactiva entre los diferentes actores que se ven involucrados dentro del sistema programático y aplicativo del proceso evaluativo; articula la participación entre actores, instituciones y los proceso. Con el fin de encauzar esfuerzos en la detección de anomalías que podrían afectar e incidir en el sesgo de la información y por ende en la entrega de bienes y servicios ofrecidos en cada programa.

EJEMPLO:

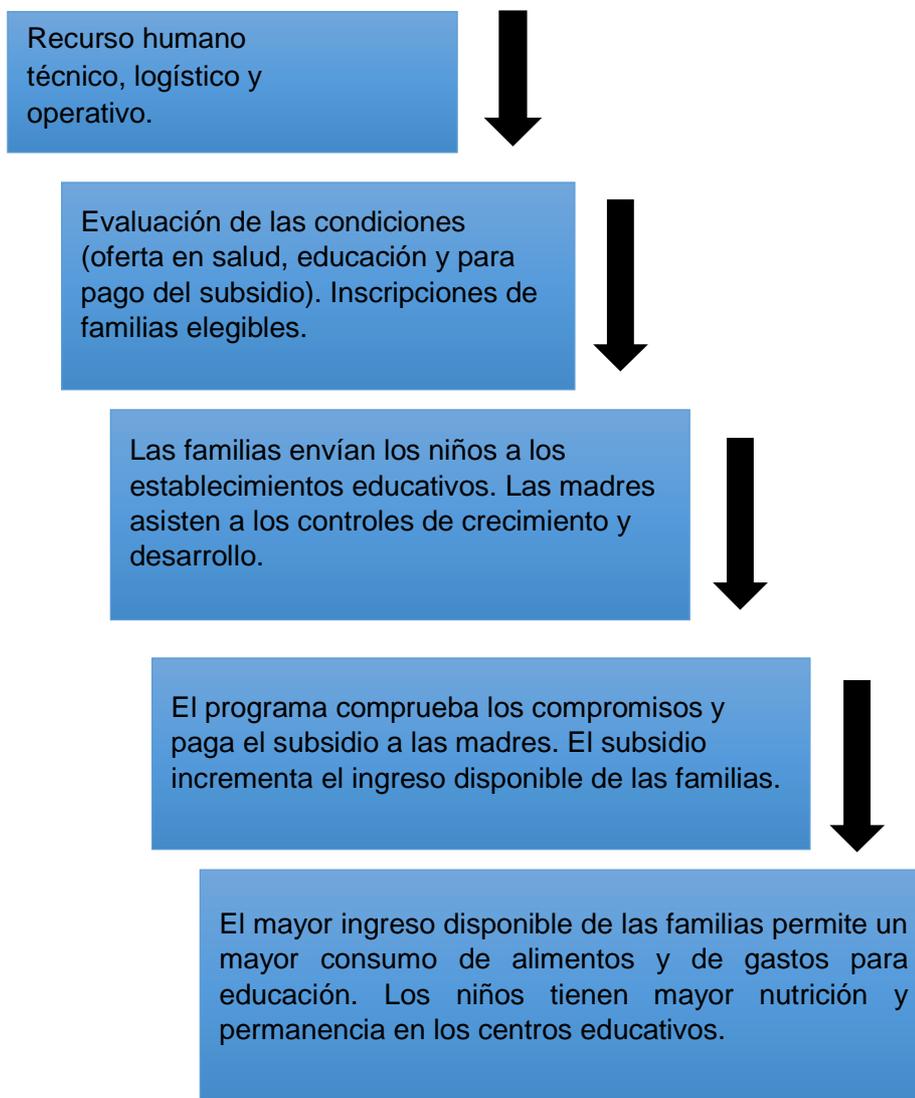
Programa Familias en Acción

El objeto del programa es suministrar a los hogares más pobres un subsidio en dinero, condicionado por un conjunto de requisitos en salud, nutrición y educación, dependiendo de la edad de los niños.

⁶¹ Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág. 16-17.

⁶² BARBER, Michael. Instruction to Deliver: Tony Blair, the Public Services and the Challenge of Achieving Targets. UK. Politico's Publishing Ltd; illustrated edition. 2009.

Grafica 16. Cadena de entrega del programa “Familias en Acción”



FUENTE: Grupo de evaluación DSEPP, DNP.

PASO 1.4

Mapeo de información

Esta es una etapa preliminar, dado que se haya en un desarrollo prematuro, que permite construir un levantamiento de información secundaria, en la cual el objetivo más inmediato es identificar el contexto en el que se desarrolla el

programa y busca dar respuesta a un sin número de interrogantes; que de una u otra forma nutrirán el proceso de desarrollo del mismo. Es de vital importancia que se tengan en cuenta aspectos de relevancia tales como: la justificación y los supuestos que hacen posible la implementación de este.

PASO 1.5

Desarrollo de la hipótesis de evaluación

Una vez, se tenga claridad sobre los anteriores pasos; estos deben contribuir como resultado a la delimitación de los diferentes escenarios articulados entre sí, en cuanto a las variables tratadas, su relación en conjunto y la articulación entre los objetivos trazados con la única finalidad de definir la hipótesis central que conlleva el programa, proyecto o política pública. Todo lo anterior con el propósito de identificar las necesidades de información, crear los indicadores correspondientes para su medición y trazar una estrategia de evaluación acorde con la consecución de los fines propuestos.

PASO 1.6

Definición de objetivos para el alcance de la evaluación

Surtidos los diferentes procesos metodológicos, este punto permite conocer con claridad la hipótesis del problema y establecer una construcción programática de los propósitos planteados en cada uno de los programas a evaluar. Desde donde es pertinente trazar una serie de interrogantes prioritarios que nos faciliten priorizar y conocer temas como:

- El nivel de gestión del programa
- El proceso operativo
- La idoneidad del diseño de cada programa
- Las fortalezas de la implementación

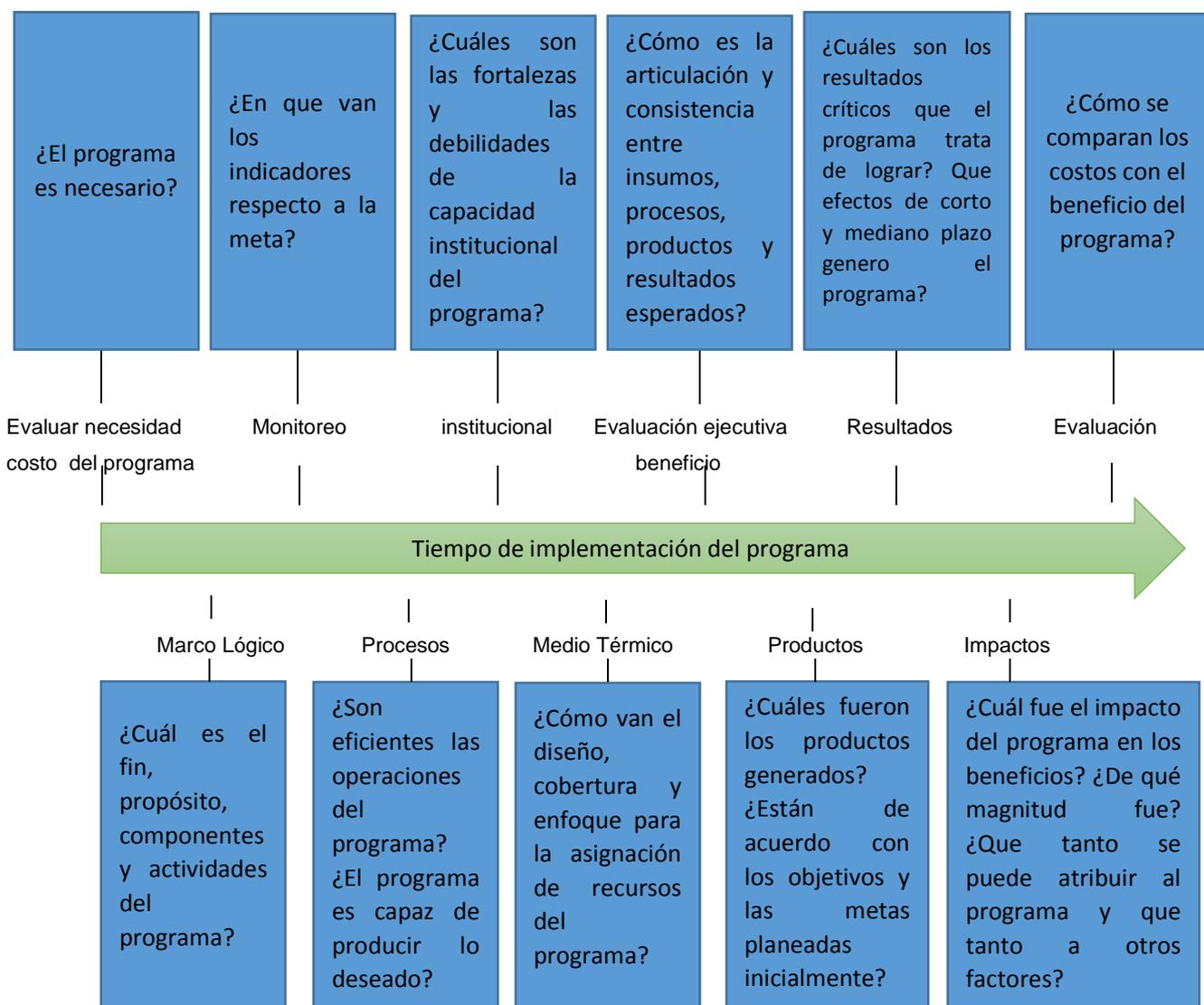
- La capacidad institucional con que se cuente
- La relación costo-beneficio
- Los resultados y el impacto obtenido en cada programa
- La población objetivo
- La eficacia y eficiencia de la política
- Las fortalezas y debilidades
- Avances de la planeación.

PASO 1.7

Evaluación, planeación y diseño de la política pública

Se debe tener en cuenta la etapa inicial de planeación y diseño del programa y/o política pública, con el objetivo de conocer a profundidad los alcances que pueda contener el programa, aun desde antes de que este inicie; utilizando como metodología la evaluación ex-ante, a través de la cual podremos precisar de manera objetiva, si se requiere una intervención al programa, cuales son las expectativas de los actores y/o beneficiarios de que este, se implemente, y diagnosticar con claridad cuál sería la población potencialmente atendida, su costo beneficio y el impacto que dicha política pública pueda generar con su implementación dentro de las comunidades.

Grafico 17. Tiempo de implementación vs. Tipo de evaluación



FUENTE: Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág.19.

PASO 1.8

Implementación de la política pública

Este punto se desarrolla una vez que el programa se encuentra en marcha y tiene como propósito identificar debilidades y fortalezas dentro de la estructura funcional de la implementación, buscando prever anomalías y corregirlas a tiempo; antes que el programa se halle muy adelantado, generando posibles falencias que acarreen demandas dispendiosas; que por lo tanto produzcan un mayor costo y arrojen impactos negativos. Por otra parte esta evaluación preliminar permite dar razón en conjunto de las características que conforman los indicadores primarios y por ello posibilita una mejor atención en el proceso de entrega de objetivos y resultados planeados.

PASO 1.9

Entrega de productos y servicios en la política pública

En un proceso en cadena, esta nueva etapa de evaluación, se desarrolla una vez que el programa se encuentra en ejecución y hace posible auditar la funcionalidad de los productos, bienes y servicios entregados, ya sean de corto, mediano y/o largo plazo donde obtendremos una etapa que permitirá conocer los resultados y los impactos generados por la ejecución del programa, donde sea posible detectar el sistema organizacional y operativo; en la relación costo-beneficio.

Grafico 18. Evaluación, planeación y diseño de la política pública

	RAZONES TECNICAS					Otras razones	
	Objetivo	Actores que intervienen	¿Cuándo se hace?	Preguntas	Información disponible	Recursos disponibles	Interés político
Evaluación pre-implementación	Evaluar la necesidad de un programa	Diseñador de política	Antes de la implementación: evaluación ex-ante	¿El programa es necesario? ¿Los recursos se podrán usar de otra forma para lograr ese objetivo? ¿El programa tiene supuestos y justificación validos?		Costo medio a definir	Orientar recursos, justificar inversiones
Para beneficiarios	Conocer experiencias y prioridades de beneficiarios en programas similares o de la posible población objetivo del programa	Diseñador de la política, técnico, beneficiarios, firma consultora	Antes de implementación: evaluación ex-ante	¿Cuáles son las prioridades de beneficiarios en programas similares? ¿Cuál es la posible población objetivo? ¿Cuáles son las prioridades de la población que se espera atender?	Información de programas similares, encuestas a posibles beneficiarios	Bajo costo a definir	Justificar inversión
Para línea de base	Conocer los valores de los indicadores principales antes de la intervención	Diseñador de política, gerente, estadístico, firma para recolección de información, beneficiarios, control	Antes de la implementación: con levantamiento de información posteriores para evaluación de mediano y mediano plazo del programa	¿Cuál es la situación inicial antes de una intervención? ¿En qué aspecto se espera que el programa tenga algún impacto? ¿Qué se debe medir para seguir o evaluar una intervención?	Diseño de encuesta y primer levantamiento de información	Costo medio a definir	Técnico, justificar inversión
micro simulación, evaluación meta nivel	Estimar los posibles impactos del programa.	Diseñador de política, gerente del programa, técnico	Antes de implementación: evaluación ex-ante	¿Cuáles serían los impactos potenciales del programa basado en otras experiencias? ¿Cuál es la magnitud del efecto esperado del programa? ¿Cuál es el tamaño de muestra requerido para la evaluación de impacto?	Información de implementación de programas similares	Bajo costo a definir	Orientar recursos, justificar inversiones, determinar prioridad de futuras evaluaciones, ayudar en diseño de programas y políticas
Análisis costo efectividad	Comparar los costos diferentes alternativas de producir lo mismo o productos similares	Diseñador de política, gerente del programa, técnico	Tanto en la fase de planeación del programa, como después de la implementación	¿Cuál es su eficiencia? ¿Cuál es el costo de hace el cambio de una unidad en el resultado?	Rubros de gasto, costos unitarios, referencias máximas y mínimas de mercado	Bajo costo a definir	Comparar la eficiencia relativa de los programas para lograr el resultado

			ción para determinar si los objetivos de eficiencia se lograron				de interés
Evaluación costo-beneficio	Comparar todos los costos y beneficios de un programa asignando un valor monetario, permite comparaciones para gastar en diferentes sectores, contribuye a la eficiente distribución de recursos	Diseñador de política, gerente del programa, firma de consultoría	Antes o después de la implementación: en la fase de planeación para justificar el programa en términos económicos y repetirlo al final para determinar si los objetivos económicos se lograron	¿Son los beneficios económicos mayores a los costos del programa? ¿Cuáles son los costos de los programas (monetarios o no)? ¿Cuál es su relación con respecto a usos alternativos de los mismos recursos y a los beneficios que produce el programa?	Estimación de costos del programa; estimación de beneficios (con supuestos o información de impacto)	Costo medio a definir	Reorientar recursos

FUENTE: Tomado y adaptado por autores. Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág.21.

Gráfico 19. Implementación de la política pública

	RAZONES TECNICAS					OTRAS RAZONES	
	Objetivo	Actores que intervienen	¿Cuándo se hace?	Preguntas	Información disponible	Recursos disponibles	Interés político
Teoría del programa – marco lógico	Articular el conocimiento básico en el cual se basa el programa	Diseñador de política, gerente del programa, funcionarios	Antes o durante la implementación: se puede crear para el diseño del programa, los programas lo pueden construir de manera retrospectiva, se puede aplicar a los largo del proyecto	¿Cuáles son los objetivos del programa? ¿La lógica del programa es consistente? ¿Cuáles son las hipótesis a evaluar? ¿Cuáles son los indicadores a seguir?	Levantamiento de fin, propósitos, componentes y actividades	Bajo costo – tarea interna	Tener información clave para gerenciar el programa
Supervisión – reportes de monitoreo	Alimentar el marco lógico o de resultados del programa con indicadores cuantitativos de avance y logros de objetivos del programa	Diseñador de la política, gerente, funcionarios, beneficiarios	Periodicidad diaria – mensual: si el sistema de monitoreo se coordina con diseño de evaluación puede ser muy útil para información de línea de base	¿En que van los indicadores con respecto a la meta? ¿En qué va el cumplimiento de las actividades? ¿Retroalimentación acerca de si, el programa se está	Información de indicadores administrativos y de monitoreo	Bajo costo a definir	Reportar periódicamente al público el avance del programa

			de evaluación	implementando de acuerdo con lo planificado? ¿Cuáles son los problemas específicos que promueven las fallas?			
Evaluación de procesos (formativa u operativa)	Hacer un análisis de las operaciones desarrolladas en determinada intervención, estudiar si se están llevando a cabo y de qué manera afectan el logros de los productos y los resultados	Diseñador de política, gerente, funcionarios, firma de consultoría (si es con impacto)	Durante la implementación: se puede incorporar en el sistema de monitoreo o puede ser un componente importante de la evaluación de impacto	¿El programa es capaz de producir lo deseado? ¿Cuáles son las razones para el logro o no, de los productos? ¿Son eficientes las operaciones del programa? ¿Cuáles son las diferencias entre diseño y ejecución del programa? ¿Cómo están afectando los insumos, la entrega de los productos?	Indicadores de insumos, de gestión, procedimientos, tareas y actividades	Bajo costo a definir, si se incorpora en el sistema de monitoreo	Modificar procesos del programa, identificar cuellos de botella para el logro de los productos y resultados
Evaluación ejecutiva (E2)	Hacer un análisis rápido de la articulación y consistencia entre insumos, procesos, productos y resultados esperados	Diseñador de política, gerente del programa, técnico, funcionarios, consultor o firma, beneficiarios	Durante la etapa de implementación o de entrega de productos y servicios	¿Cómo son el diseño, el manejo operativo, la estructura organizacional, el manejo financiero, las actividades de seguimiento y evaluación del programa? ¿Tiene coherencia la implementación con el diseño? ¿Cómo es la calidad de la implementación? ¿Cuál es la eficacia y eficiencia del programa?	Información secundaria administrativa y de entrega del servicio, ejercicio tipo cadena de resultados, cadena de entrega, entrevistas y grupos focales a beneficiarios	Costo medio, a definir	Modificar programa en diseño, implementación o continuar financiación
Revisión intermedia	Revisar el progreso y dar recomendaciones en cambios necesarios por el tiempo restante de la implementación del programa	Diseñador de política, gerente del programa, técnico, consultor o firma (opcional)	Cierto nivel de avance del programa: se puede realizar en la mitad de la ejecución de un programa	¿Cómo van el diseño, cobertura, enfoque y asignación de recursos del programa?	Avance en indicadores planteados en el marco lógico	Bajo costo, a definir	Modificar programa, continuar financiación pedido por banca multilateral
Evaluación	Medir las capacidades de	Diseñador de política,	Durante la etapa de	¿Qué capacidad institucional tiene	Información del	Costos razonable	Relaciones intra o

institucional	una institución para el logro de los resultados del programa	gerente del programa, técnico, firma de consultoría, funcionario	implementación o de entrega de productos y servicios	<p>el programa para cumplir con sus objetivos?</p> <p>¿Cómo está funcionando?</p> <p>¿Entrega servicios de calidad y de manera eficiente?</p> <p>¿Es viable y sostenible?</p> <p>¿Qué debilidades presenta y que cambios requieres para mejorarlos?</p>	programa: administrativa, de gestión, organizacional, financiera, de recursos humanos, técnica, de estructura, de cultura	s; si se implementan mecanismos apropiados desde el inicio	interinstitucionales; revisión de leyes, reglas o normas; fortalecimiento institucional y gestión, decisiones estratégicas organizacionales o de financiamiento
---------------	--------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: Tomado y adaptado por autores. Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág.22.

Grafico 20. Entrega de productos y servicios en la política pública

	RAZONES TECNICAS					OTRAS RAZONES	
	Objetivo	Actores que intervienen	¿Cuándo se hace?	Preguntas	Información disponible	Recursos disponibles	Interés político
Evaluación de productos	Evaluar que productos se generaron según los objetivos y propuestas iniciales	Diseñador de política, gerente del programa, funcionarios, firma de consultoría	Corto plazo: se puede hacer en la fase de finalización del programa	<p>¿Cuáles fueron los productos generados?</p> <p>¿Están de acuerdo con los objetivos y las metas planeadas inicialmente?</p>	Indicadores de productos generados	Costo razonable, a definir, si se implementan mecanismos apropiados desde el inicio	Modificar programa, mostrar productos
Evaluación de resultados del programa	Evaluar los cambios en las condiciones de los beneficiarios gracias a los productos de la intervención	Diseñador de la política, gerente, técnico de consultoría, funcionarios, beneficiarios	Corto y mediano plazo: se puede hacer el análisis de manera posterior al de los productos y antes del de impactos	<p>¿Cuáles son los resultados críticos que el programa trata de lograr?</p> <p>¿Qué efectos de corto y mediano plazo generó el programa?</p>	Indicadores de resultado del programa	Costo medio, a definir, aunque pueden tener costos bajos si se implementan los mecanismos apropiados desde el principio	Modificar programa, mostrar productos
Evaluación de impacto	Determinar si el programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones, y si esos efectos son atribuibles a la intervención	Diseñador de política, gerente, firma encuestadora, técnico, funcionarios, firma de consultoría, firma que analiza los datos, grupo de control	Mediano y largo plazo, se recomienda tener una línea de base antes del inicio de la intervención: el programa debe haber completado su fase de implementación y llevar un tiempo para poder medir impactos. Sin embargo el haber	<p>¿Cómo afectó el programa a los beneficiarios?</p> <p>¿Algún mejoramiento fue el resultado directo del programa o se habría producido de todas formas?</p> <p>¿Se puede</p>	Encuestas a beneficiarios y grupo de control pre y post intervención	Alto costo, a definir, depende del tamaño de la muestra	Réplica, ampliación, cerrar programa, diseño de política, mostrar impactos

	del programa		levantado una línea de base con los indicadores de impacto antes del inicio del programa pueden reducir costos en el levantamiento de la información y lograr una evaluación más rigurosa	modificar el diseño del programa para mejorar sus repercusiones? ¿Se justifican los costos y cuáles son las consecuencias previstas en los beneficiarios?			
--	--------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

FUENTE: Tomado y adaptado por autores. Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág.23.

PASO 1.9

Como se debe desarrollar y aplicar la evaluación de políticas públicas

Cuando el evaluador desea conocer y entender el proceso que se va a aplicar en el desarrollo de la política o programa, con el fin de llegar a entender el funcionamiento que conllevara a la obtención de los productos previstos; es necesario que se implemente una evaluación de procesos, la cual tiene como propósito contraponer la etapa actual del proceso en marcha, con la planeación inicial de la implementación del programa; con la intención perentoria de optimizar los resultados, mejorar las prácticas, diferenciar las fortalezas y debilidades propias de su desempeño. Se recomienda aplicar el siguiente esquema puntualmente:

- Establecer los procesos que se vayan a evaluar
- Contener información clave de cada una de las áreas a evaluar
- Someter la información a análisis metodológico que arroje un reporte riguroso
- Aplicar los resultados obtenidos.

Establecer los procesos que se vayan a evaluar:

Los procesos que contienen las políticas públicas o programas, se pueden identificar como las actividades que se han planeados en el esquema

metodológico del plan de acción por lo que es de utilidad que el evaluador tenga claras las actividades fijadas, para no perder el rumbo de los objetivos trazados; lo que hace posible detectar artefactos prácticos como: conocer su misión y visión, desagregar sus operaciones, asignación de responsabilidades, fortalezas del programa, requerimientos de los beneficiados, sugerencias y varios.

Una herramienta esencial para optimizar esta evaluación, es la creación del mapa de procesos, donde van consignados los actores, acciones y actividades; que hace posible identificar el flujo, identificar los encargados, identificar los insumos, identificar los productos, identificar los beneficiarios e identificar el cronograma.

En el caso en que se quiera estudiar una entidad o un programa es necesario, además, establecer las jerarquías y relaciones de cada área con los diferentes procesos y sus interconexiones. Así mismo, se pueden evaluar las áreas que sustentan las funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control.⁶³

⁶³ PAWSON, Ray. Evidence-Based Policy: A Realistic Perspective. New Brunswick (New Jersey), Sage Publications. 2006. Pág. 34.

Grafico 21. Mapa de procesos

FLUJO DE ACTIVIDADES	ENCARGADOS O RESPONSABLES	INSUMOS Y ENTRADAS	PRODUCTOS Y SALIDAS	BENEFICIARIOS Y CLIENTES	CRONOGRAMA Y TIEMPOS
¿Qué se hace?	¿Quién y como lo hace?	¿Qué se necesita para hacerlo?	¿Qué se entrega?	¿A quién se entrega?	¿Cuál es la duración y secuencia de las actividades?
Quien evalúa, debe conocer las características cuantificables programadas por la política, programa o proyecto; que se han planeado en la consecución de los objetivos.	Quien evalúa, debe precisar la metodología para la recolección de información y a su vez detectar responsables en el análisis de esta.	Quien evalúa, debe justificar la información a través de fuentes verídicas	Quien evalúa, debe diseñar la ficha técnica que en la cual se evidencia la metodología aplicada, los indicadores, los avances y las metas	Quien evalúa, debe identificar a los beneficiarios y/o clientes de la política, programa o proyecto	Quien evalúa, debe fijar un cronograma de entrega acorde a las fechas estipuladas para las etapas de inicio y finalización de las actividades del programa

FUENTE: Tomado y adaptado por autores. Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág.33.

La evaluación de procesos identifica las oportunidades de mejoramiento y desarrollo a través del análisis de los procesos y actividades. Si ésta busca indagar sobre los procesos en el área de Planeación, el evaluador debe recoger información de aspectos como la misión, objetivos, factores críticos de éxito, políticas y procedimientos. Por otro lado, en el eje de organización los componentes más relevantes son la estructura organizacional, organización de funciones y procedimientos, y administración y análisis de personal. Si el evaluador quiere inspeccionar el área de dirección, es deseable que incluya información acerca de los procesos de comunicación, toma de decisiones y coordinación de actividades. Finalmente en el sector de control, seguimiento y

evaluación, es importante investigar la manera como se están adelantando estas labores y su calidad⁶⁴

PASO 1.9.1

Uso de resultado en la evaluación de procesos

Los resultados que se obtengan en esta evaluación; mediante la recolección y análisis de información permitirán llegar a una serie de conclusiones útiles para:

- Estructurar y diagnosticar los procesos y acciones de cada programa.
- Conocer el nivel de efectividad, determinando el cumplimiento de objetivos del programa.
- Construir metodologías de calidad que permitan focalizar los puntos de inflexión y actividades del programa.
- Diseñar instrumentos de control y autocorrección que posibilite ajustar y mejorar los procesos.

Evaluación de productos

Es de gran importancia tener en cuenta los objetivos previstos en el programa lo que proporciona las etapas de planeación, diseño, implementación y uso de los resultados de la evaluación dentro de la construcción de evaluación de productos. Su indicador debe establecer y medir la cantidad y calidad de los bienes y servicios.

- Identificar los productos esperados del programa que se va a evaluar.

⁶⁴ PAWSON, Ray. Evidence-Based Policy: A Realistic Perspective. New Brunswick (New Jersey), Sage Publications. 2006. Pág. 34.

- Para cada producto, si no se encuentra establecida, construir una meta y asociar un indicador.
- Recolectar información sobre los insumos y actividades relacionadas con los productos.
- Analizar y reportar el estado de los productos.
- Usar los resultados de la evaluación de productos.

Para la definición de los productos es crucial tener claro el problema por el cual se creó la intervención y, de esta forma, poder relacionar las actividades y productos generados.⁶⁵

PASO 1.9.2

Informe de estudio del estado de los productos

Se debe clasificar los datos obtenidos en buscar de delimitar las actividades y los productos planeados; con respecto a los objetivos que cumplieron las metas optimas a través de la información obtenida, desde donde se mide la evolución que han sufrido los resultados de los productos y actividades que pueden ser diseñadas de manera alternas con una evaluación de procesos o un análisis costo eficiencia que realiza comparaciones entre diferentes alternativas con el ser acceder a productos similares.

El ejercicio se efectúa con los rubros de gasto, insumos y actividades; se comparan los costos unitarios con referencias máximas y mínimas de mercado,

⁶⁵ UNFPA (2004, Agosto). Programme Manager's Planning Monitoring & Evaluation Toolkit. Tool Number 6: Programme Indicators. Part I: Identifying Output Indicators - The Basic Concepts. Division for Oversight Services. Disponible en: www.hfrp.org/publications-resources/browse-our-publications/indicators-definition-and-use-in-a-results-based-accountability-system. **Publications & Resources / HFRP - Harvard Family Research Project** www.hfrp.org

para establecer si los costos del proyecto son adecuados. Es fundamental que las fuentes de información queden claramente identificadas. También se pueden considerar otros factores, no sólo los precios de mercado, para caracterizar variables que no se miden con ese rasero.⁶⁶

i

⁶⁶ B.O.T. "Manual de evaluación expost de proyectos: Versión 1, para Convenio Andrés Bello". Bogotá. (2004). Citado por: Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág. 44.

Grafico 22. Protocolo de evaluabilidad

EVALUABILIDAD							
Nombre de programa: Fecha de evaluación: Secretaria responsable: Dependencia responsable: Presupuesto programa por año: Periodo de evaluación:							
En esta sección se debe realizar un juicio valorativo fundado en cada uno de los temas que se analizan en los diferentes ámbitos de la evaluación. Para cada una de las áreas de evaluación se ha definido un número limitado de preguntas, las cuales se agregan en subtemas y temas. Cada pregunta debe basar su puntaje en la información de soporte incluida en los informes, el consultor deberá llevar a cabo un análisis detallado de las razones que justifican la calificación de 1 para serias deficiencias, 2 problemas, 3 bien y 4 muy bien, en cada caso.				Puntaje			
				1	2	3	4
				Serias deficiencias	Problemas	Bien	Muy bien
Temas de evaluación	Subtemas de evaluación	Puntaje subtema	Preguntas	Puntaje preguntas			
AREA 1 : VISION GENERAL							
Diseño del programa	Diseño del programa		¿Tiene el programa objetivos y metas claras /especificas?				
			¿Se ajustan los bienes y servicios del programa a sus objetivos (fines y propósitos)?				
			¿Son las metas estrategias alcanzables y ambiciosas?				
			¿Tiene el programa beneficiarios objetivo claramente definidos y afectados por el problema, necesidad o interés?				
			¿Son las metas estratégicas alcanzables y ambiciosas?				
	Cadena de resultados		¿Reflejan los criterios de uso, asignación y distribución de insumos los objetivos estratégicos del programa?				
			¿Tiene el programa los recursos financieros necesarios para su operación y sostenibilidad en el tiempo?				
			¿Cuenta el programa con insumos no financieros suficientes, adecuados y de calidad para realizar las actividades planeadas? ¿Cuenta el programa con una buena planeación operativa?				
			¿Tiene el programa un sistema de información adecuado?				
			¿Cuenta el programa con criterios y mecanismos operativamente eficientes para su selección, priorización y focalización de los beneficiarios objetivo?				
	¿Cuenta el programa con mecanismos y criterios para la mejora de los bienes y servicios?						
AREA 2: EFICACIA Y EFICIENCIA							
			¿Ha cumplido el programa con los niveles necesarios/establecidos de cobertura?				
			¿Cuenta el programa con indicadores de cumplimiento de actividades?				
			¿Cuenta el programa con indicadores de cumplimiento del producto?				

Eficacia y Efectividad	Eficacia		¿Cuenta el programa con indicadores de cumplimiento de resultados?				
			¿Atiende el programa realmente a la población objetivo?				
			¿Es adecuada la calidad, oportunidad y uso de los componentes?				
			¿Es efectivo el programa en el cumplimiento de las metas establecidas para la producción de los bienes y/o servicios?				
	Eficiencia		¿Están integradas y articuladas las actividades entre sí, para el buen desarrollo de la operación y resolución de los cuellos de botella en su gestión?				
			¿Son los tiempos y recursos los necesarios para llevar a cabo cada uno de los pasos a lo largo de la cadena de entrega de los bienes y/o servicios entregados?				
			¿Son los procesos de entrega de bienes y servicios operativamente eficientes?				
			¿Está el programa orientado a mejorar su costo /efectividad? ¿Demuestra el programa mejoras en el costo/ eficiencia de su gestión?				
	¿Son eficientes otras actividades de apoyo como el talento humano, soporte técnico, transporte, comunicaciones, archivo, etc.?						
	¿Ha alcanzado el programa el nivel esperado de ejecución de los recursos financieros? ¿Demuestra el programa mejoras en la eficiencia de los costos, tiempos u otros insumos en el logro de las metas?						
AREA 3: CALIDAD							
Calidad	Desde la oferta		¿Se entregan los bienes y/o servicios con calidad y oportunidad?				
			¿Generan resultados el uso de los bienes y/o servicios por parte de los beneficiarios?				
	Desde la demanda		¿Se encuentran satisfechos los usuarios con la oportunidad de entrega de los bienes y servicios?				
			¿Los usuarios se encuentran satisfechos con la calidad de los bienes y servicios entregados?				

FUENTE: Tomado y adaptado por autores. Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012. Pág.58.

3.2 RECOMENDACIONES A SEGUIR

- Identificar los resultados esperados del programa o política que se va a evaluar.
- Priorizar estos resultados para determinar cuáles se van a medir y analizar, con los recursos disponibles.
- Especificar medidas observables o indicadores de efecto para cada resultado – construcción de indicadores.
- Fijar una meta para estos indicadores.
- Identificar la información necesaria para medir estos indicadores e identificar cómo puede ser recolectada.

- Analizar y reportar los resultados.
- Usar los resultados.⁶⁷

La evaluación de resultados tiene las siguientes características:

- Realiza un análisis descriptivo de los cambios que ha generado la intervención, sin tener certeza sobre la magnitud del cambio ocasionado únicamente por programa.
- Se centra en las modificaciones de los comportamientos y contextos relacionados con el ente o población beneficiaria de los productos entregados por la política pública.
- Especifica los esfuerzos de las instituciones y de las partes interesadas en el proceso de intervención.
- No sólo expone el aumento o disminución de los indicadores, sino que incorpora en el análisis el comportamiento de las instituciones o agentes involucrados en la política pública.

Para esto debe contar con información recolectada periódicamente.

- Su costo es moderado y su ejecución es relativamente veloz.⁶⁸

⁶⁷ Ibid. Pág. 68,69.

⁶⁸ Ibid. Pág. 68.

3.3 INFORME DE LA EVALUACIÓN

El último paso para la ejecución de la evaluación es el informe final de la misma, en este, se debe dar respuesta a los requerimientos solicitados por el ente contratante, al igual que debe definir de manera detallada la metodología aplicada para la obtención de resultados arrojados por la intervención realizada.

El informe debe contener de manera detallada, cual es el objetivo principal de su implementación, la delimitación exacta del objeto a evaluar, su metodología, la información obtenida, las conclusiones y sus posteriores recomendaciones.

El informe de evaluación se compone generalmente de:

- Exposición sintética sobre la intervención evaluada: el informe se iniciara con una exposición de los objetivos y finalidades que perseguía la intervención y una descripción breve del contexto de implantación. Se recomienda fundamentar esta parte del informe tanto en elementos cuantitativos (datos estadísticos) como cualitativos, que describan de manera clara la situación que da origen a la intervención (contexto socio-económico, necesidades identificadas, problemas emergentes...)
- Presentación del proceso seguido, métodos y herramientas: habrán de presentarse también de manera sintética las preguntas que se plantea la evaluación, las hipótesis de partida, los principales referentes (criterios), las elecciones metodológicas y las herramientas utilizadas.
- Análisis evidencias y factores explicativos: el corazón del informe está constituido por las respuestas a las diferentes cuestiones. Esta parte comprende

análisis de los factores explicativos y las evidencias en las que se basara el juicio del evaluador. ⁶⁹

Analizando toda la información obtenida a lo largo del proceso constituyente de la P.P, se puede argumentar, en su etapa evaluativa los efectos y causalidades del sistema mediante la utilización de registros de argumentación como lo son las constataciones cuantitativas y cualitativas, un registro demostrativo y por ultimo un registro interpretativo, los cuales mostraran una relación dicotómica entre objetivos y resultados propuestos.

Para tal fin se incluye el contenido básico del informe de evaluación:

CAPITULO I: CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Características esenciales del contexto

Descripción de la intervención

CAPÍTULO II. CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN Y METODOLOGÍA EMPLEADA

Diseño técnico de la evaluación

Técnicas y herramientas utilizadas

Condicionantes y límites encontrados en el desarrollo de los trabajos

CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis del marco legal y documental de referencia en la materia

Análisis de la situación de contexto

Análisis de pertinencia de la estrategia

Análisis de coherencia interna

Análisis de coherencia externa

Análisis de concentración

⁶⁹ Fundamentos de evaluación de políticas públicas. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de Evaluación de políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Madrid. 2010. Pág. 103.

Análisis de complementariedad
Realizaciones financieras y físicas
Análisis de resultados
Análisis de impactos
Análisis de la eficacia de las intervenciones
Evaluación de acciones innovadoras

CAPÍTULO IV. CALIDAD DE LA EJECUCIÓN Y DE LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO

Planificación y Programación
Gestión
Ejecución y Seguimiento
Coordinación

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones y recomendaciones respecto la política pública o programa.
Desafíos y perspectivas futuras.⁷⁰

Este primer capítulo contendrá los datos obtenidos mediante datos estadísticos de fuentes oficiales, las líneas base y la evolución de la ejecución de la P.P, al igual que una descripción general de la misma. En el segundo capítulo se podrá constatar el diseño técnico de la evaluación con aspectos tales como el alcance temporal y material de la P.P, actores involucrados, análisis evaluativo, diseño estructural del informe de evaluación, técnicas y herramientas utilizadas, al igual que la identificación de los factores limitantes u obstáculos encontrados. En el tercer módulo encontramos como su título dice el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante los métodos utilizados por el ente contratante o por el evaluador. El capítulo cuarto se centra en el proceso de gestión de las entidades involucradas, en cuanto a su efectividad se refiere, los diagnósticos realizados

⁷⁰ Guía de Evaluación de Políticas Públicas del Gobierno Vasco. Dirección de Coordinación (Lehendakaritza) Dirección de Innovación y Administración Electrónica (Dpto. de Justicia y Administración Pública). Pág. 49-50.

previamente, la participación de agentes clave y una oportuna coordinación administrativa y entes involucrados, pues de estas entidades también depende el impacto que tenga la ejecución de una P.P. Por último, su capítulo final compone la recopilación de aspectos claves como juicios de valor y por último estimar los desafíos para perspectivas futuras.

3.4 COMUNICAR Y USAR LOS RESULTADOS

Una vez que se ha realizado la evaluación, el paso final consiste en comunicar los hallazgos y utilizarlos, sea para mejorar la gestión de esa u otras intervenciones o para rendir cuentas. La comunicación de los resultados de una evaluación es un proceso que debe planificarse cuidadosamente a fin de que la información contribuya al aprendizaje institucional y a la toma de decisiones acertadas.

Debe tenerse en mente que se requieren formatos y medios específicos para cada uno de los públicos usuarios: autoridades, gerentes y personal de la intervención evaluada; beneficiarios, opinión pública, etc. En la siguiente unidad, se analizan con mayor detalle tanto la comunicación como el uso de los resultados de las evaluaciones.⁷¹

⁷¹ MORENO GARCIA, Mauricio. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 6. Seguimiento y evaluación de los resultados Banco interamericano de desarrollo. 2011. Pág. 35

Grafico 23. Documentos aplicativos para el plan de acción

Estrategia	Plan de Acción	Entidad Encargada	Documento de referencia
N.1	Solicita a cada dependencia informe semestral de la gestión adelantada, con base en las Metas e Indicadores de Producto incluida en los Planes Anuales de Acción.	Oficina de control interno Contraloría Municipal de Popayán.	Entrega de informes de gestión consolidados de manera semestral y/o anual; conforme a los lineamientos consignados en los diferentes Planes de Acción.
N.2	Las dependencias o entidades Encargadas de la ejecución del Programa relacionan de manera cuantitativa, las metas del producto alcanzadas en el periodo solicitado. Para este procedimiento las dependencias administrativas deben relacionar la información de acuerdo a los Ejes Estratégicos en que está estructurado el Plan de Desarrollo Municipal.	Jefe de dependencias. Directores de Programa	Formato de Seguimiento al Plan Anual de Acción ES- DE-FR04 Instructivo para formato seguimiento plan de acción ES-DE-IT04
N.3	Las dependencias, remiten la Información cuantitativa de las metas e indicadores de producto realizadas en el periodo solicitado, a la Oficina de Control Interno de la Contraloría Municipal de Popayán.	Jefe de dependencias. Directores de Programa	Oficio de requerimiento de Evaluación de planes de acción.
N.4	Se recopila la información de las Dependencias y se validan con el Plan de Desarrollo Municipal. La validación consiste en verificar que las metas reportadas son las existentes en el Plan Anual de Acción establecida para la vigencia fiscal.	Oficina de Control interno de La Contraloría Municipal de Popayán.	Formato Evaluación Plan de Acción (ES- DE-FR05) Instructivo para formato Evaluación Plan de Acción (ES-DE-IT05) Formato Matriz de Eficacia (ES- DE-FR06) Instructivo para formato Matriz de Eficacia (ES-DE-IT06)
N.5	Consolida las evaluaciones recibidas y presenta Informe de Gestión Semestral y/o Anual. Se Obtienen indicadores de eficacia por cada una de las metas definidas en el Plan Anual de Acción y se evalúan los resultados	Cada dependencia que deba rendir cuentas	Informe de Gestión Semestral y/o anual. Formato Matriz de Eficacia ES- DE-FR06

N.6	Se distribuye el Informe de Gestión Consolidado a las diferentes dependencias Responsables de la información.	Oficina de Control interno de La Contraloría Municipal de Popayán.	Oficio remitario de Informe de gestión
N.7	<p>Las entidades correspondientes socializa el informe de Gestión ante las partes interesadas; Contraloría Municipal de Popayán y Comunidad en general.</p> <p>La Contraloría Municipal analiza el informe:</p> <p>Si: aprueban mediante acto administrativo y se pasa a la rendición de cuentas a partes interesadas</p> <p>No: realizan observaciones y devuelven para ajustes.</p>	Entidades con responsabilidad de informe de gestión y Rendición de cuentas.	Entrega del acta de gestión
N.8	<p>Con base en el Informe de Gestión aprobado se realiza lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diligenciamiento de los Indicadores SUE. ➤ Se imparte instrucciones para iniciar la elaboración del Boletín Estadístico. ➤ Se diligencian los Formatos 4, 4A y 6 de la Contraloría General de la Nación. 	Oficina de Control interno de La Contraloría Municipal de Popayán.	Formatos 4, 4A y 6, Protocolos y Formatos SUE

FUENTE: consultado y modificado de la página web: <http://www.unipacifico.edu.co/sigcalidad/p21p06.pdf>.

PROCEDIMIENTO PARA SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.

El día 6 de Abril de 2014. Hora: 7:30 am

GLOSARIO

Actores implicados o involucrados

Instituciones o Entidades públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales, universidades, asociaciones profesionales y empresariales o empresas privadas, entre otros, que participan, directa o indirectamente, en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de una política.

Beneficiarios

El grupo específico de personas (físicas o jurídicas) que se benefician directa o indirectamente de una intervención, también llamado grupo beneficiario o tratamiento.

Beneficios

Es el valor o la utilidad de los resultados de una intervención. Estos serán generalmente los objetivos finales del programa, pero puede también aludirse a aquellos beneficios que no sean imputables directamente al programa en sí.

Cadena de resultados

Es la secuencia causal de una intervención de un programa que estipula la secuencia para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación.

Ciclo de vida de la intervención

Período temporal que abarca desde que se concibe y diseña la intervención hasta que se manifiestan sus impactos.

Coherencia interna

Este tipo de análisis es de uso frecuente en las políticas de evaluación de la Unión Europea, se trata del análisis de la jerarquía de objetivos.

La jerarquía de objetivos forma parte de la creación de la estrategia de intervención y se realiza en función de las necesidades detectadas.

El análisis de coherencia analiza la lógica de la programación, ahondando en si existe una priorización coherente de los objetivos y su relación con las actividades, y la consecución de resultados.

Coherencia externa

Este análisis permite valorar el grado de correspondencia que existe entre un programa y otras intervenciones que se estén ejecutando en un mismo espacio temporal y físico-territorial.

Este tipo de análisis requiere estudiar los objetivos y la intervención de forma comparada con todos los programas que convergen en un territorio.

Se trata de contrastar el grado de complementariedad y las posibles sinergias existentes entre la política objeto de la evaluación y otros programas.

Comité de seguimiento de la evaluación

Estructura formal de apoyo a la gestión del proceso evaluativo que facilita y propicia la participación de los actores clave.

Efecto

Cambio, intencionado o no, debido directa o indirectamente a una intervención.

Eficacia

El análisis de eficacia tiene por objeto determinar el grado en que una operación alcanza o se espera que alcance sus objetivos, en un período determinado y con independencia de los costes que su ejecución implique. Este análisis se realiza bajo una múltiple perspectiva de realización financiera, física, resultados e impactos.

El análisis de eficacia parte de la premisa que el objetivo del programa ha sido definido de manera inequívoca y con carácter operacional. Sin embargo, debe atenderse que en muchas ocasiones los objetivos pueden haber estado formulados de forma confusa y muy general. En estos casos debe ponerse de manifiesto esta debilidad y el equipo de evaluación deberá hacer operativos los objetivos sobre la información existente.

Eficiencia

El análisis de eficiencia mide hasta qué punto los resultados obtenidos derivan de una utilización eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales utilizados.

La principal dificultad para medir la eficiencia de una política está en establecer un valor de referencia sobre la asignación de recursos. Pocas veces el valor de referencia está establecido, por lo que el equipo evaluador deberá establecer este valor sobre el que se realizan las mediciones.

Los exámenes previos en relación a la eficiencia se establecerán durante el proceso de planificación de una política, cuando se decidan los presupuestos e insumos.

Enfoque estructurado

Este enfoque tiene como objetivo hacer la recolección de todos los datos de manera homogénea y similar.

Enfoque semi-estructurado

Este enfoque hace la recolección de los datos de manera heterogénea, con la utilización de instrumentos diferentes.

Equidad

Este análisis tiene el objetivo de valorar la equidad en los resultados obtenidos o que se pretenden alcanzar a través de una política pública. Por ello, es clave cuando se quiera medir este criterio, ahondar sobre la distribución de recursos establecida en una política pública.

La evaluación del criterio de equidad conlleva analizar hasta qué punto la distribución del coste o los beneficios de los programas públicos entre la población se ha realizado con algún criterio estándar de distribución equitativa.

Insumos

Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención. En un programa, los insumos son el soporte de las actividades.

Intervención

Cualquier programa, plan, política u otra forma de planificación diseñada para producir cambios en la población objetivo.

Jerarquía de objetivos

Clasificación de objetivos a distintos niveles; por ejemplo: objetivos finales, objetivos específicos y medidas de resultado y realización.

Muestreo

Selección de una proporción de individuos o casos a partir de una gran población.

Objetivo del proyecto o programa

Se refiere a los resultados físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole que se espera que el proyecto o programa contribuya a lograr.

Objetivo específico

Es la razón inmediata de un proyecto, el efecto que se espera que el proyecto vaya a lograr si se completa con éxito y a tiempo.

Objetivo final

Declaraciones específicas mediante las cuales se considera el cumplimiento deseado de los programas de intervención social.

Las razones principales por las que un programa/ política existe. Se encuentran en el primer nivel de la jerarquía de objetivos.

Política pública

Concatenación de decisiones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y ocasionalmente privados, cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían- a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo. Este conjunto de decisiones y acciones da lugar a actos formales, con un grado de obligatoriedad variable, tendientes a modificar el comportamiento de grupos sociales que, se supone, originan el problema colectivo a resolver (grupo objetivo), en el interés de los grupos sociales que padecen los efectos negativos del problema en cuestión (beneficiarios finales).

Pertinencia

Este análisis consiste en el estudio de la calidad en la formulación de los objetivos del programa. Deberá analizarse, para ello, si los objetivos se han definido reflejando concisamente los propósitos de la política pública y si su consecución es medible. En este sentido, es importante examinar si los objetivos se han redactado de una forma clara y concisa, y que se especifica el producto que se pretende obtener.

Debe considerarse que la consecución de objetivos responde a una planificación temporal preestablecida y por tanto deberá valorarse las adaptaciones que se hayan podido producir.

Productos

Son el resultado de las actividades del programa. Los productos del programa deben generar los resultados deseados para sus participantes.

Programa

Grupo de proyectos o servicios relacionados y dirigidos hacia el logro de objetivos específicos.

Propósitos de la evaluación (motivaciones para evaluar)

Razón o razones que motivan a los promotores de la evaluación para impulsar su puesta en marcha. Pueden tener su origen en un mandato reglamentario o en otro tipo de motivaciones. A partir de ellos se define el objetivo general de la evaluación.

Proyecto

Los proyectos pueden ser definidos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos. De forma agregada, constituyen el punto de partida más adecuado para formular apreciaciones sobre

los programas. Los proyectos deben tener una población objetivo definido en función de la necesidad que se pretende satisfacer, una localización espacial y tiempos de inicio y finalización predefinidos.

Rango de un conjunto de información

Se define como la diferencia entre la observación más grande y la más pequeña. No obstante, aunque es una medida muy fácil de calcular, el problema del rango es que desconoce toda la información que se encuentra entre las observaciones que acotan la muestra.

Relevancia

El análisis de relevancia corresponde con la evaluación de la calidad y veracidad del diagnóstico. Ello permite identificar el alcance del problema y la metodología utilizada en el planteamiento de la política pública o programa.

La definición de los problemas que genera una política pública se enmarcan en un entorno cambiante, por ello, la calidad de análisis del diagnóstico se sustenta en el conocimiento de la realidad sobre la que se interviene, y por tanto, en los cambios que se hayan podido producir.

Para evaluar el diagnóstico utilizado en la formulación de una política pública es necesario analizar cómo se definieron y priorizaron los problemas sociales, sin dejar de tener en cuenta cómo influyó en esta definición el entorno.

Resultado o efecto

Efectos directos e inmediatos producidos por la ejecución de una intervención.

Seguimiento o monitoreo

Es un proceso continuo y sistemático, llevado a cabo durante la ejecución de una política, programa o proyecto. El eje central del seguimiento consiste en comprobar si la ejecución es igual a las expectativas previstas. El seguimiento genera datos sobre la ejecución del programa, pero no repara en sus efectos.

Sostenibilidad

El análisis de la sostenibilidad de un programa permite evaluar en qué medida los resultados del programa han sido o tienen probabilidades de ser duraderos una vez finalizado el programa y una vez retirados los recursos externos.

Los factores que inciden en la sostenibilidad se examinan sobre la base de la prioridad asignada al programa.

En el análisis también se estudia la disponibilidad de los recursos administrativos, financieros y humanos que harían falta para mantener los resultados del programa en el largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

BARBER, Michael. *Instruction to Deliver: Tony Blair, the Public Services and the Challenge of Achieving Targets*. UK. Politico's Publishing Ltd; illustrated edition. 2009.

B.O.T. "Manual de evaluación expost de proyectos: Versión 1, para Convenio Andrés Bello". Bogotá. (2004). Citado por: Guías metodológicas sinérgicas. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012.

Capítulo 7: Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información. UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES Y POSTGRADO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA Epistemología e Investigación. Unidad Curricular: Metodología de la Investigación II. Bogotá. 1991.

Consultado en internet en la página web: <http://www.povertyactionlab.org/node/3671> el día 24 de febrero de 2014.

Consultado en internet en la página web: <http://www.endvawnow.org/es/articles/340-tipos-de-evaluacion-monitoreo-resultado-e-impacto.html> el día 24 de febrero de 2014.

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA. Ley orgánica del plan de desarrollo Municipal. ley 152 de 1994, Artículo 339.

Departamento Administrativo de la Función Pública Red Universitaria de Extensión en Calidad. GUIA DE EVALUACION PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA TECNICA DE CALIDAD PARA LA GESTION PÚBLICA NTCGP 1000:2004. Bogotá. D.C. Septiembre de 2008.

DNP (2009). "Guía metodológica para la formulación de indicadores". Departamento Nacional de Planeación, Bogotá. Citado por: Guías Metodológicas Sinergia. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento nacional de planeación.bogota.colombia.2012.

ELEMENTOS METODOLOGICOS BASICOS PARA LA SELECCIÓN, CONSTRUCCION, INTERPRETACION Y ANALISIS DE INDICADORES. Dirección de coordinación y regulación del sistema nacional de información estadística "SNIE". Departamento administrativo nacional de estadística DANE. Bogotá. 2003.

EVALUACION EJECUTIVA. Ariane Ortiz Bichard-Luca Pellerano. Dirección de Evaluación de Políticas Públicas. DNP.

Fundamentos de evaluación de políticas públicas. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de Evaluación de políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Madrid. 2010.

GARCIA LOPEZ, Roberto y GARCIA MORENO, Mauricio. La gestión para resultados en América Latina y el Caribe. Avances y desafíos. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Citado por: MORENO GARCIA, Mauricio. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 6. Seguimiento y evaluación de los resultados Banco interamericano de desarrollo. 2011.

Guías Metodológicas Sinergia. Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. Colombia. 2012.

Guía para la evaluación de las políticas culturales locales. Sistema de indicadores para la evaluación de las políticas culturales locales en el marco de la Agenda 21 de la cultura. Grupo Técnico en materia de sistemas de información cultural, evaluación e indicadores. Comisión de Cultura de la FEMP.

Guía de Evaluación de Políticas Públicas del Gobierno Vasco. Dirección de Coordinación (Lehendakaritza) Dirección de Innovación y Administración Electrónica (Dpto. de Justicia y Administración Pública).

HEYER, Molly. "A Bibliography for Program Logic Models/ Logframe Analysis". Evaluation Unit, International Development Research Centre. 2001

INTOSAI. Guía para las normas de control interno del sector público. Viena: INTOSAI 2004. Citado por: MORENO GARCIA, Mauricio. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 6. Seguimiento y evaluación de los resultados Banco interamericano de desarrollo. 2011.

INTRODUCCIÓN AL DISEÑO, CONSTRUCCIÓN E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES. Estrategia para el Fortalecimiento Estadístico Territorial. DANE. Bogotá, D. C., Diciembre, 2012.

MANUAL DE INDICADORES. Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE-. Bogotá, D.C., 2008.

MANUAL TECNICO DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO PARA EL ESTADO COLOMBIANO MECI 2014. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DE LA FUNCION PÚBLICA. REPUBLICA DE COLOMBIA. Bogotá, D.C., Mayo de 2014.

MORENO GARCIA, Mauricio. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 6. Seguimiento y evaluación de los resultados Banco interamericano de desarrollo. 2011.

MORRA, L. & Rist, R. The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations. Washington, World Bank. 2009.

Observatorio de políticas públicas de Bucaramanga, Santander – Colombia. Consultado en <http://www.demoquira.org>, el día 3 de junio de 2013.

OSUNA, José Luis y MARQUEZ, Carolina. GUIA PARA LA EVALUACION DE POLITICAS PÚBLICAS. INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL FUNDACIÓN UNIVERSITARIA. S.A. S.P.

PAWSON, Ray. Evidence-Based Policy: A Realistic Perspective. New Brunswick (New Jersey), Sage Publications. 2006.

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL. “Fuentes de Progreso con Seguridad”. 2012 – 2015. SECTOR DEPORTE, RECREACIÓN Y APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE. Subprograma: PLAN DEPORTIVO MUNICIPAL. Popayán. 2012. Pág. 15.

UNFPA (2004, Agosto). Programme Manager’s Planning Monitoring & Evaluation Toolkit. Tool Number 6: Programme Indicators. Part I: Identifying Output Indicators - The Basic Concepts. Division for Oversight Services. Disponible en: www.hfrp.org/publications-resources/browse-our-publications/indicators-definition-and-use-in-a-results-based-accountability-system. **Publications & Resources / HFRP - Harvard Family Research Project www.hfrp.org**

ANEXOS

Formato N1. Estado de ingresos

FORMATO No 1 EL ESTADO DE INGRESOS INFORME PRESENTADO A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA							
ENTIDAD:							
REPRESENTANT E LEGAL:							
PERIODO INFORMADO							
SEMESTRE		ENERO A JUNIO		_____		AÑO _____	
		JULIO A DICIEMBRE		_____		AÑO _____	
Diligenciar Valores en Miles de pesos							
NUMERO	DESCRIPCION DEL ORIGEN DEL INGRESO	VALOR PRESUPUESTADO DE RECAUDO			VALOR EFECTIVAMENTE RECAUDADO		
		DEL SEMESTRE INFORMADO	DEL SEMESTRE INMEDIATAMENTE ANTERIOR	VARIACION PORCENTUAL	DEL SEMESTRE INFORMADO	DEL SEMESTRE INMEDIATAMENTE ANTERIOR	VARIACION PORCENTUAL
TOTALES		0	0		0	0	
NOMBRE _____ CARGO _____ FIRMA _____							

Formato N2. Plan de Compras

FORMATO No. 2 PLAN DE COMPRAS INFORME PRESENTADO A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA								
ENTIDAD:								
REPRESENTANTE LEGAL:								
PERIODO INFORMADO:								
SEMESTRE		ENERO A JUNIO		AÑO:				
		JULIO A DICIEMBRE		AÑO:				
Diligenciar Valores en Miles de Pesos								
Nro.	CANTIDAD DE BIENES Y SERVICIOS ADQUIRIDOS Y PRESTADOS		DESCRIPCION DEL BIEN O SERVICIO, ADQUIRIR O PRESTADO	PRECIO UNITARIO, PROMEDIO DEL BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	VALOR TOTAL PROMEDIO DE UNIDAD BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	RUBRO PRESUPUESTAL AFECTADO	MODALIDA DE ADQUISICION DE BIENES O SERVICIOS	PERIODO DE ADQUISICION BIENES O SERVICIOS
	NUMERO	UNIDAD DE MEDIDA						

Formato N2-A. Ejecución semestral plan de compras

FORMATO No. 2 - A EJECUCION SEMESTRAL DEL PLAN DE COMPRAS INFORME PRESENTADO A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA								
ENTIDAD:								
REPRESENTANTE LEGAL:								
PERIODO INFORMADO:								
SEMESTR E		ENERO A JUNIO		AÑO:				
		JULIO A DICIEMBRE		AÑO:				
Diligenciar Valores en Miles de Pesos								
NRO.	DESCRIPCION DEL BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD DE BIENES ADQUIRIDOS		VALOR UNITARIO DE MEDIDA DEL BIEN SERVICIO	VALOR TOTAL DE BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS O PRESTADOS.	MODALIDAD DE ADQUISICION REALIZADO	RUBRO PRESUPUESTAL	PERIODO ADQUISICION
		NUMERO	UNIDAD DE MEDIDA					

Formato N3. Plan estratégico u operativo

FORMATO No 3	
PLAN ESTRATÉGICO	
INFORME PRESENTADO A LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA	
ENTIDAD:	
REPRESENTANTE LEGAL:	
NOMBRE PLAN DE DESARROLLO:	
PERIODO INFORMADO:	
AÑO (S)	
VISIÓN CORPORATIVA	
MISION CORPORATIVA	
PRINCIPIOS CORPORATIVOS	
OBJETIVOS GENERALES	
ESTRATEGIAS	

Formato N4. Plan de acción u operativo

FORMATO No 4 PLANES DE ACCIÓN U OPERATIVOS INFORME PRESENTADO A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA						
ENTIDAD:						
REPRESENTANTE LEGAL:						
NOMBRE PLAN DE ACCIÓN:						
PERIODO INFORMADO						
AÑO						
NUMERO	AREAS INVOLUCRADAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO PROGRAMADO	INDICADORES CLAVES DE RENDIMIENTO

Formato N4-A. Ejecución a los planes de acción u operativos

FORMATO No 4 - A EJECUCIÓN PLANES DE ACCIÓN U OPERATIVOS INFORME PRESENTADO A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA						
ENTIDAD:						
REPRESENTANTE LEGAL:						
NOMBRE PLAN DE ACCIÓN:						
PERIODO INFORMADO						
SEMESTRE	ENERO A JUNIO			AÑO		
	JULIO A DICIEMBRE			AÑO		
N°	AREAS INVOLUCRADAS	ACTIVIDADES	SEGUIMIENTO	AVANCE		ACCIONES CORRECTIVAS
				PORCENTAJE DE AVANCE EN TIEMPO	PORCENTAJE DE AVANCE DE LA ACTIVIDAD	

Formato N5-A. Contratos u órdenes de trabajo de prestación de servicios personales

FORMATO 5 - A											
CONTRATOS Y / U ORDENES DE TRABAJO DE PRESTACION DE SERVICIOS PERSONALES											
INFORME PRESENTADO A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPÚBLICA											
REPRESENTANTE LEGAL:											
PERIODO INFORMADO:											
SEMESTRE		ENERO A JUNIO			_____			AÑO : _____			
		JULIO A DICIEMBRE			_____			AÑO : _____			
Diligenciar Valores en Miles de Pesos											
No. O. S	DATOS CONTRATISTA			VALOR CON. U ORDENES PERS.	OBJETO	INTERVENTORIA	DURACION		PRESUPUESTO	LUGAR DE EJECUCION	OBSERVACION AL CONTRATO PRORROGA O RENOVACION EN TIEMPO
	IDENTIFICACION	DOMICILIO	NOMBRE COMPLETO				INICIO	TERMINACION			
Total											

Formato N6. Indicadores de Gestión

<p style="text-align: center;">FORMATO No 6 INDICADORES DE GESTIÓN INFORME PRESENTADO A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA</p>				
ENTIDAD:				
REPRESENTANTE LEGAL:				
NOMBRE PLAN DE ACCIÓN:				
PERIODO INFORMADO				
AÑO (S)				
TIPO DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	INDICADOR	CÁLCULO DEL INDICADOR	ANÁLISIS
ECONOMIA				
EFICIENCIA				
EFICACIA				
FINANCIEROS				
OTROS				

Formato N7. Proyectos financiados con la banca multilateral y de Cooperación Internacional

FORMATO No 7 RELACIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS CON LA BANCA MULTILATERAL Y DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL INFORME PRESENTADO A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA						
ENTIDAD:						
REPRESENTANTE LEGAL:						
PERIODO INFORMADO						
SEMESTRE	ENERO A JUNIO		AÑO			
	JULIO A DICIEMBRE		AÑO			
Diligenciar Valores en Miles de pesos						
EMPRESITOS						
NUMERO DEL EMPRESITO	ORGANISMO MULTILATERAL	DESCRIPCION DEL PROYECTO	VALOR TOTAL DEL EMPRESITO	VALOR DESEMBOLO SADO ACUMULADO	VALOR DESEMBOLO SADO EN EL PERIODO	VALOR PENDIENTE DE DESEMBOLO SO
TOTALES			0	0	0	0
DONACIONES						
IDENTIFICACION DE LA DONACION	ORGANISMO DONANTE	DESCRIPCION DE LA DONACION	VALOR TOTAL DE LA DONACION			
TOTALES						

Formato N8-1. Ejecución presupuestal destinada al medio ambiente

FORMULARIO No 8 - 1 CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA			
EJECUCION PRESUPUESTAL DESTINADA AL MEDIO AMBIENTE(en millones de pesos)			
Acciones	Apropiación definitiva	Comprometido en el periodo	Pago de lo comprometido
(Programa, Subprograma, Proyecto, Subproyecto; Actividades)			
Total			
Dependencia(s) que suministran la información:			
Dependencia(s) que suministran la información:			
Representante Legal:			

Formato N8-5. Gestión Ambiental

FORMULARIO No 8 - 5			
GESTIÓN AMBIENTAL			
ENTIDAD:			
Tipo de Inversión	Actividad	Monto	Subcuenta contable
GASTO AMBIENTAL	Pre-diseño y diseño de proyectos.		
	Localización y elaboración de mapas.		
	Estudios, diagnósticos e inventarios biofísicos.		
	Trámites legales para obtención de permisos, licencias y concesiones.		
	Gastos financieros.		
	Pago de impuestos		
	Servicios de alquiler de equipo y maquinaria		
	Interventorías, auditorías y evaluaciones de gestión.		
	Servicios de comunicación contratados.		
	Operación y mantenimiento de equipos y redes de monitoreo.		
	Servicios personales contratados para desarrollar actividades administrativas		
	Servicios de transporte contratados		
	Programas de salud ocupacional y sociales		
	Organización de foros, reuniones, conferencias y otros eventos.		
	Publicidad		
	Otros gastos generales		
	Comisiones y honorarios		
	Viáticos y gastos de viaje		
	Servicios personales y remuneración servicios técnicos		
	Otras actividades		
INVERSIÓN OPERATIVA	Estudios e investigación básica, diagnósticos, inventarios biofísicos, formulación de planes y/o programas.		

	Adquisición, desarrollo y/o implementación de sistemas de información geográfica (SIG) y/o sistemas de modelación		
	Transferencia de tecnología, Capacitación y/o Educación		
	Servicios de asistencia técnica contratados.		
	Desarrollo, montaje e implementación de redes internas (intranet) y sistemas internet (páginas web, correo electrónico).		
	Desarrollo e implementación de sistemas de información administrativa y financiera/contable.		
	Adquisición de equipos de cómputo y comunicaciones		
	Adquisición de equipo de oficina		
	Compra de terrenos para conservación de los recursos naturales		
	Mantenimiento de equipos de monitoreo, seguimiento y evaluación.		
	Montaje y adecuación de laboratorios		
	Construcción, adquisición y/o adecuación de edificios		
	Adquisición de equipo de transporte.		
	Programas de reciclaje		
	Programas de seguridad Industrial		
	Manejo de Aguas Residuales.		
	Manejo de Residuos sólidos.		
	Educación capacitación y divulgación		
	Otras actividades		
INVERSIÓN AMBIENTAL AGUA	Implementación de sistemas de riego y drenajes		
	Construcción, operación y manejo de plantas de tratamiento de aguas residuales		
	Limpieza y adecuación de caños y/o canales		
	Compra y montaje de equipos para control y seguimiento de la cantidad y calidad del recurso hídrico superficial y/o subterráneo		
	Explotación de aguas subterráneas (pozos, aljibes y manantiales).		
	Montaje de redes de hidrometeorología.		
	Construcción de obras para control de inundaciones		
	Delimitación y protección de rondas hidráulicas		
	Construcción e implementación de obras de abastecimiento de agua potable		

	Otras actividades		
INVERSION AMBIENTAL AIRE	Adquisición de equipos para reducir o eliminar emisiones atmosféricas.		
	Compra de equipos y montaje de estaciones para control y seguimiento de la calidad del aire		
	Construcción de estructuras anti-ruido.		
	Control de radiaciones.		
	Construcción y/o adquisición de infraestructura para generación de energía alternativa		
	Adquisición y/o desarrollo de tecnologías productivas para reducción de emisiones.		
	Otras actividades		
INVERSIÓN AMBIENTAL SUELO	Control de erosión: Afirmados, excavaciones, llenos y descapotés		
	Obras físicas de protección de suelos: muros, gaviones, trinchos, terrazas.		
	Construcción y/o adecuación de rellenos sanitarios y botaderos.		
	Adecuación de tierras: subsolados		
	Recuperación de suelos: Producción y aplicación de compost, abonamientos, establecimiento de coberturas y barreras vivas.		
	Demarcación física de zonas de reserva		
	Otras actividades		
INVERSIÓN AMBIENTAL FLORA	Conservación de muestras o ejemplares en herbarios y jardines botánicos		
	Compra de semillas		
	Tratamientos de selección y obtención de semillas		
	Adecuación de terrenos (trazado, ahoyado, etc.) y siembra de especies		
	Mantenimiento de plantaciones (plateo, desyerbe, fertilización y riego)		
	Producción de especies mejoradas		
	Aislamiento protector de áreas reforestadas		
	Creación y mantenimiento de micro-hábitats.		
	Otras actividades		
INVERSION AMBIENTAL FAUNA	Construcción de hogares de paso para especies animales.		
	Actividades de reproducción en cautiverio (Zoocría)		
	Seguimiento y manejo de poblaciones		

Repoblamiento de especies		
Selección y adquisición de unidades reproductoras /sementales, pie de cría.		
Creación de centros de recepción de fauna		
Actividades de reincorporación al hábitat natural de las especies		
Otras actividades		
Dependencia(s) que suministra(n) la información:		
Nombre(s) del (los) funcionario(s) que suministra(n) la información:		
Representante Legal:		

Formato N10-A. Información Operativa (prestación de servicios)

FORMATO No 10 – A INFORMACIÓN OPERATIVA (Prestación de Servicios) Informe presentado a la Contraloría General de la República													
Entidad: Representante Legal: NIT Año Diligenciar en miles de pesos													
Período Informado													
Códigos de los campos	No.	PRESTACIÓN DE SERVICIOS		Tipo de actividad	UNIDAD DE MEDIDA	Número de funcionarios directamente vinculados a la actividad	Costo Unitario	Cantidad Generada o población atendida	Metas de generación o cobertura	columnas de cálculo automático			
		Descripción de Actividades								Clasificación CIU de la actividad	Precio unitario de venta	Costo Producción	Valor producción
				Servicios Públicos : Acueducto =201 Alcantarillado =202 Electricidad=203 Telefonía= 204 Comunicaciones= 205 transporte=206 transporte Aéreo =207 Prestación de servicios de salud= 208 Educación=209 Servicios Financieros =210 Seguros =211 Servicios de Defensa y Seguridad= 212	De peso: Kilos =1 toneladas =2 de Volumen: Litros= 3, Hcto litros = 4 Metros cúbicos = 5 Galones =6 Barriles = 7 de Longitud metros= 8 Kilómetros= 9 de Área Metros cuadrados = 10 Hectáreas = 11 Kilovatios Hora =12 Marcaciones =13 Pasajeros = 14 Camas =15 Pacientes =16 Procedimientos (operaciones, intervenciones) =17 tratamientos = 18 Vacunaciones =19 Alumnos=20 Programas = 21 Usuarios = 22 Pólizas =23 operativos=24								
TOTALES													

Formato N10-B. Información Operativa (realización de trámites)

<p style="text-align: center;">FORMATO No 10 - B INFORMACIÓN OPERATIVA (Realización de Trámites) Informe presentado a la Contraloría General de la República</p>								
<p>Entidad: Representante Legal: NIT</p>								
Período Informado								
<p>Año Diligenciar en miles de pesos</p>								
Códigos de los campos	No.	REALIZACIÓN DE TRÁMITES,		Número de funcionarios directamente vinculados a la actividad	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	Costo Unitario	columnas de cálculo automático
		Descripción de Actividades	Tipo de actividad					Costo Producción
			Expedición de: Documentos: 301 Licencias= 302, Permisos = 303 Certificaciones= 304 Registros=305 Patentes y Derechos de Autor =306 307					
TOTALES								