



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**  
**Universidad del Perú. Decana de América**  
**Facultad de Letras y Ciencias Humanas**  
**Escuela Académico Profesional de Comunicación Social**

**Experiencia desarrollado como consultor en evaluación  
de proyectos sociales durante los años 2010 - 2011**

**INFORME PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación  
Social

**AUTOR**

Luis Alberto REQUE GONZÁLES

**ASESOR**

Iris Gladys TINOCO CASALLO

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Reque, L. (2016). *Experiencia desarrollado como consultor en evaluación de proyectos sociales durante los años 2010 - 2011*. [Informe Profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Académico Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

92

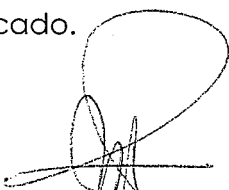
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME PROFESIONAL**

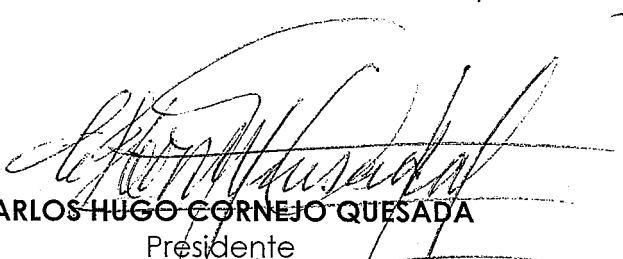
En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los cuatro días del mes de noviembre de dos mil dieciséis siendo las 11:00 horas, con la Presidencia de Carlos Hugo Cornejo Quesada, los miembros del Jurado: Rosa Cusipuma Artega, Gaby Vargas Vargas y su Asesora Iris Gladys Tinoco Casallo, se reunieron con la finalidad de escuchar la sustentación del Informe Profesional: **"EXPERIENCIA DESARROLLADO COMO CONSULTOR EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES DURANTE LOS AÑOS 2010-2011"**, que el bachiller **Luis Alberto Reque González** ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social. El Presidente del Jurado invitó al bachiller a exponer el Informe Profesional. Concluida la exposición el bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

Terminada la sustentación se procedió a la calificación, resultando aprobada como **BUENO** con la calificación de **QUINCE (15)**

El Presidente manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciado en Comunicación Social al bachiller **Luis Alberto Reque González**.

Siendo las 1:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.

  
**ROSA CUSIPUMA ARTEAGA**  
Miembro

  
**CARLOS HUGO CORNEJO QUESADA**  
Presidente

  
**GABY VARGAS VARGAS**  
Miembro

  
**IRIS GLADYS TINOCO CASALLO**  
Asesor

2016

Esta compilación y mucha de la experiencia reunida en este trabajo no hubiera tenido el éxito que esperaba sin el incondicional apoyo mi [hoy] esposa Luz Evelyn y sin el constante aliento de mis queridos padres.

## Sumario

<b>Glosario</b> .....	<b>4</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>7</b>
<b>I. EL QUEHACER PROFESIONAL</b> .....	<b>8</b>
1.1. Identificación .....	8
1.2. Organización donde se realizó la experiencia.....	12
1.3. Público objetivo.....	19
1.4. Estrategias de trabajo .....	19
1.5. Objetivos de realizar evaluación en proyectos sociales.....	21
<b>II. SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA</b> .....	<b>22</b>
2.1. Objeto de sistematización .....	22
2.2. Objetivos de sistematización.....	35
2.3. Espacio Temporal .....	35
<b>III. EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN</b> .....	<b>36</b>
3.1. Ejes de Sistematización .....	36
3.2. Preguntas orientadoras.....	47
<b>IV. METODOLOGÍA</b> .....	<b>49</b>
4.1. Instrumentos .....	51
4.2. Fuentes de información.....	51
4.3. Etapas de sistematización .....	51
<b>V. RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL</b> .....	<b>53</b>
5.1 Descripción .....	53
5.2 Contextos de la experiencia.....	70
5.3 Temática de la experiencia .....	71
<b>VI. BALANCE DE LA EXPERIENCIA</b> .....	<b>76</b>
6.1. Lecciones aprendidas .....	76
6.2. Logros y avances .....	77
6.3. Problemas y tareas pendientes.....	78
6.4. Aportes.....	79
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>85</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>86</b>

## GLOSARIO

<b>PEN</b>	Programas Estratégicos Nacionales
<b>POP</b>	Patrocinio, Organización y Protección
<b>PDA</b>	Programa de Desarrollo de Área
<b>UGEL</b>	Unidades de Gestión Educativa Local
<b>INEI</b>	Instituto Nacional de Estadística e Informática
<b>NNA</b>	Niños, niñas y adolescentes
<b>m.s.n.m.</b>	Metros sobre el nivel del mar
<b>M&amp;E</b>	Monitoreo y Evaluación
<b>ET</b>	Estimulación Temprana
<b>CL</b>	Comprensión Lectora
<b>AA.HH</b>	Asentamientos Humanos
<b>VMT</b>	Villa María del Triunfo
<b>MINSA</b>	Ministerio de Salud
<b>MINEDU</b>	Ministerio de Educación
<b>INPPARES</b>	Instituto Peruano de Paternidad Responsable

<b>DEMUNAS</b>	Defensorías de la Mujer, Niños y Adolescentes
<b>PRONOEI</b>	Programa No Escolarizado de Educación Inicial
<b>COMUDESA</b>	Comité Multisectorial de Salud de Villa María del Triunfo
<b>IRAS</b>	Infecciones Respiratorias Agudas
<b>EDAS</b>	Infecciones Diarreicas Agudas
<b>TB</b>	Tuberculosis
<b>VIH</b>	Virus de Inmunodeficiencia Humana
<b>PEA</b>	Población económicamente activa
<b>DESNAS</b>	Defensoría Escolar del Niño y el Adolescente
<b>CMI</b>	Centro Materno Infantil
<b>CEM</b>	Centro de Emergencia Mujer
<b>PS</b>	Puesto de Salud
<b>Consultoría</b>	Servicio prestado por una persona o grupo personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos.
<b>ONG</b>	Entidad de carácter civil o social, creada independientemente de los gobiernos ya sea locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales. Jurídicamente adoptan diferentes estatus, tales



como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas.

**Proyectos sociales** Son los proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población. Los promotores de estos proyectos son el estado, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social.

**Evaluación de proyectos** Proceso por el cual se determina los cambios generados por los proyectos a partir de la comparación entre el estado actual (Línea de Base) y el estado previsto en su planificación.

**Monitoreo** Recolección periódica de información para establecer los avances del proyecto o programa, así como identificar el cumplimiento de actividades y cantidad de beneficiados.

## INTRODUCCIÓN

La sistematización es un proceso de elaboración de conocimiento después de la experiencia en una realidad y ámbito específicos. En este caso, se ha querido sistematizar la experiencia y los conocimientos adquiridos a partir de la elaboración de evaluaciones a proyectos sociales y la formulación de sus respectivas estrategias de comunicación de resultados, entre los años 2010 y 2011.

La presente sistematización busca reflexionar y analizar la experiencia del trabajo realizado como Consultor en Evaluación de Proyectos en World Vision Internacional, durante el periodo mencionado. En estos dos años de trabajo, los quehaceres del cargo desempeñado por el autor del presente informe han sido diversos, sin embargo el rol fundamental ha sido la evaluación, es por ello que se quiere centrar la sistematización en los pasos para su desarrollo y en la generación de estrategias de comunicación.

Este trabajo consta de cuatro capítulos. El primero, describe la experiencia del autor y el contexto en el cual se ha desarrollado la experiencia; en el segundo, se enuncian los objetivos del presente informe, así como el marco de referencia del mismo; en el tercero, se presenta el análisis de la dinámica, las etapas y las características del proceso de las consultorías y en el cuarto capítulo, se muestra el balance de la sistematización, así como

las conclusiones y recomendaciones resultantes de la indagación y reflexión de la experiencia.

## I EL QUEHACER PROFESIONAL

### 1.1. Identificación

Mi experiencia profesional de comunicador social como consultor en evaluación de proyectos sociales, inicia a mediados del 2008 y se prolonga hasta la actualidad. En este periodo de tiempo he desarrollado consultorías en proyectos sociales de diferentes temas para instituciones públicas y privadas, como: World Vision Internacional, Plan Internacional y Ministerio de Educación.

Adicionalmente a estas instituciones también me desempeñado como monitor y consultor de proyectos para:

- i. **Proyecto de prevención de embarazos no deseados, ITS y VIH SIDA en escuelas nocturnas de la ciudad de Iquitos (Consortio INPPARES - KALLPA)**, durante los meses de Abril a Diciembre 2007, ocupando el cargo de asistente de monitoreo y evaluación , cumpliendo las funciones de:
  - Monitoreo y Evaluación de las actividades del proyecto en escuelas (nocturnas), Centros de Salud y Redes Locales.

- Coordinación de Mesas Intergeneracionales con autoridades, redes locales y adolescentes.
- Elaboración de talleres educativos en temas de Salud Sexual y Salud Reproductiva
- Participación en Coordinadora Regional Multisectorial en Salud Loreto. (COREMUSA )

**ii. Proyecto Incidencia Política en VIH y sida con Poblaciones Clave (ONG Vía Libre)**, durante los meses de Diciembre 2007 hasta fines de Enero del 2007, como consultor en materiales de comunicación, desarrollando las siguientes funciones:

- Validación de contenidos para material educativo.
- Diseño y elaboración de materiales.
- Elaboración de contenidos para página Web.

**iii. Proyecto “Sí Podemos” (INPPARES)** , desde Enero hasta Agosto del 2008, ocupando el cargo de asistente de proyecto, realizando las siguientes actividades:

- Monitoreo y Evaluación de Proyecto (Programático y Presupuestal)
- Elaboración de informes mensuales, trimestrales y semestrales.
- Organización de talleres de planificación y evaluación interna del proyecto.
- Organización de actividades de advocacy (Planificación, ejecución y monitoreo de equipos de trabajo)
- Elaboración de Material Comunicacional (impresos)
- Participación en Alianza Interinstitucional ¡Sí Podemos!

**iv. Proyecto Cerrando Brechas hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en TB y VIH/SIDA en el Perú (Asociación PRISMA)**, durante los meses de Febrero a Abril del 2009, en el cargo de Sub-Coordinador de Monitoreo y Evaluación del Objetivo TB 4 – V Ronda, desarrollando las siguientes actividades:

- Elaboración de Instrumentos de monitoreo y material comunicacional.
- Capacitación a Personal de Salud en temas de M&E.
- Organización y administración de las bases de datos de beneficiados y actualización permanente de las mismas.
- Elaboración de informes mensuales y trimestrales.

**v. Consultor en procesos de evaluación de proyectos (World Vision International)**, desde el noviembre del 2008 hasta Mayo del 2012, desarrollando las siguientes consultorías:

- Consultor de Evaluación del Proyecto VIDA, desarrollado en Lima, Cusco y Ancash.
- Consultor para la Evaluación del Proyecto "Construcción de una Sexualidad Sana", desarrollado en Lima, Cusco y Ancash.
- Consultor para la redacción de Informes de Línea de Base Programas Desarrollo de Área Huancavelica.
- Consultor para la supervisión del recojo de Información para el proceso de Evaluación del Proyecto "Oportunidad para la Construcción de una Sexualidad Sana", en el distrito de Villa María del Triunfo.

- Consultor para la redacción de Informes de Línea de Base de los Proyectos de “Estimulación Temprana” y “Sexualidad Sana y Responsable/VIH” de PDAs de Huancavelica.
- Consultor para la redacción de Informe de Evaluación Final del Proyecto de “Opportunity to a Healthy Sexuality” de PDAs de Lima y Cusco
- Consultor para la elaboración del Estudio de Línea de Base del “Redes de vigilancia juvenil” (Lima y Cusco).
- Consultor para la redacción de Informe de Línea de Base del Programa de Desarrollo de Área de Huayanay (Huancavelica).
- Consultor para la Elaboración de la Evaluación del Programa de Desarrollo de Área Lamay (Cusco).
- Consultor para la Elaboración de la Evaluación del Programa de Desarrollo de Área Nuevo Milenio (Villa María del Triunfo)

**vi. Consultor en procesos de sistematización y evaluación de proyectos**

**(Plan Internacional)**, durante los periodos de noviembre 2010 a febrero del 2011 y Agosto a Octubre del 2011, desarrollando dos consultorías:

- Consultor para la elaboración de la Sistematización del “Programa Escuelas, limpias y saludables, implementado en el distrito de Ventanilla”.
- Consultor para la elaboración de la evaluación del Proyecto “Promoción de los derechos de niños, niñas y adolescentes de Lima, Piura y Cusco”.

**vii. Especialista de Monitoreo & Evaluación y consultor (Ministerio**

**de Educación)**, durante los periodos Mayo 2010 a Junio 2011 y Marzo 2012 a Junio 2012, desarrollado las siguientes funciones:

- Especialista en Monitoreo y Evaluación al Acompañamiento Pedagógico en el marco del Programa Logros de Aprendizaje (PELA).
- Consultor para Recolección de Información Cualitativa sobre Condiciones Regionales para la Gestión de Materiales Educativos – Amazonas
- Consultor para el análisis de base de datos y elaboración de informe de monitoreo de materiales educativos – Todo el país.

Toda esta experiencia en el campo de los proyectos para el desarrollo, así como los tres diplomas que he llevado desde el 2009: Especialización en Diseño y Gestión de Proyectos Sociales (PUCP), Especialización en Monitoreo y Evaluación de Proyectos Sociales (PUCP) y Especialización en Proyectos de Inversión Pública (Universidad del Pacífico), me han permitido afianzarme como profesional y especializarme en la gestión, monitoreo, evaluación y sistematización de proyectos a través de consultorías.

## **1.2. Organización donde se realizó la experiencia**

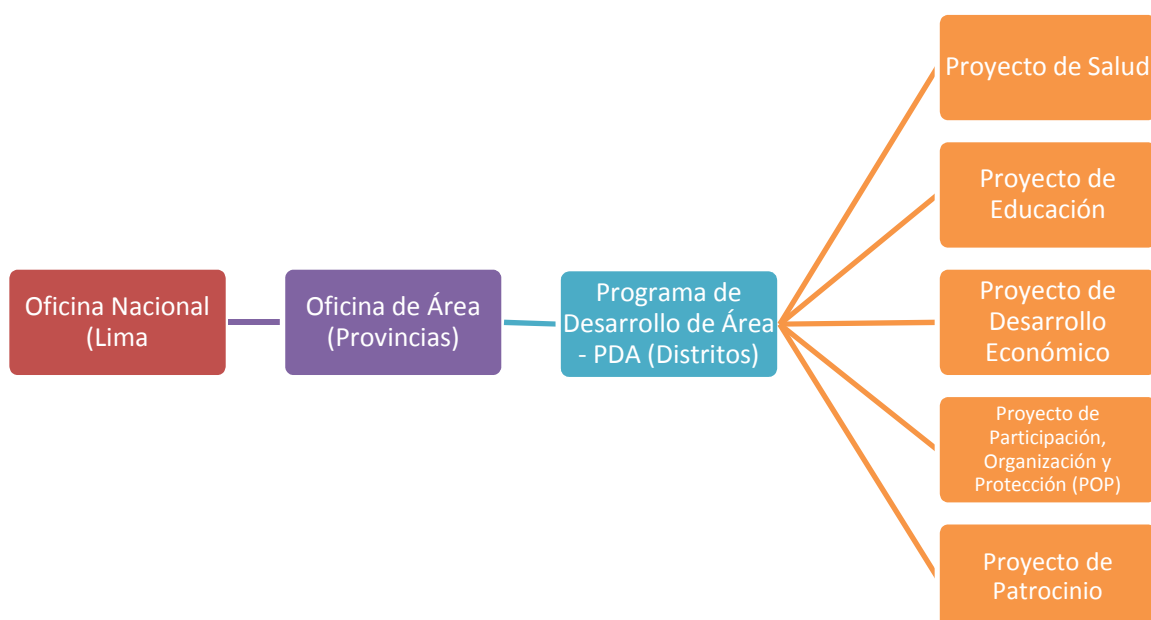
**a. World Vision Internacional** (WORLD VISION, 2009, pág. 11). Es una organización cristiana internacional de desarrollo, ayuda humanitaria y defensoría que se enfoca en el desarrollo del potencial de los niños, trabajando con ellos, con sus familias y sus comunidades con el objetivo de reducir la pobreza y la injusticia.

Dedicados a trabajar con la gente más vulnerable del mundo, independientemente de la religión, raza, grupo étnico o género. Se encuentran en casi 100 países, y en el Perú desde 1994. Trabajan con 660 comunidades de Lima, Ancash, La Libertad, Cusco, Ayacucho y

Huancavelica, con programas de salud, nutrición, educación, habilidades sociales, valores y organización comunitaria.

Sus tres líneas de acción son: Proyectos de desarrollo, Promoción de Justicia y Respuesta a Desastres. Dentro de los proyectos trabajan temas de salud, educación, desarrollo económico, participación y organización comunitaria, y patrocinio.

Su dinámica de trabajo se describe en el siguiente esquema.



**Figura 1. Organización Proyectos de PDA.**

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los PDA trabaja los proyectos que se mencionan en el esquema, adaptando sus actividades a los contextos culturales de las zonas donde intervienen y tomando en cuenta el Programa Estratégico Nacional (PEN), el cual trabaja con tres distintos grupos etáreos, es así que PEN 01: Niños y niñas de 0 a 5 años, PEN 02: Niños y niñas de 6 a 11 años y PEN



03: Adolescentes de 12 a 17 años. Cada uno de los PEN tiene una duración de 5 años de intervención.

Sus dominios de cambio o efectos que buscan generar sus intervenciones son:

**i. Bienestar de las familias, niños niñas y sus comunidades,**

capacidades de las familias y comunidades para:

- Asegurar la supervivencia y crecimiento de todos los niños y niñas.
- Mejorar el acceso a la salud y educación básica.
- Proveer las oportunidades para educación espiritual y emocional.
- Desarrollar un modo de vida sostenible con justa distribución de los recursos, y mejorar la capacidad de los niños y niñas para obtener una vida futuro.
- Proteger a los niños y niñas del abuso y la explotación.
- Reducir riesgos y prevenir, hacerle frente a, mitigar y responder a los desastres, conflictos y VIH/SIDA.

**ii. Niños empoderados para ser agentes de transformación,** todos los

niños y niñas participan en el proceso de desarrollo de manera apropiada a su edad, convirtiéndose en agentes de transformación en sus familias y comunidades, en el presente y en el futuro.

**iii. Relaciones Transformadas,** se busca obtener:

- Relaciones restauradas con Dios a través de la fe en Jesucristo.
- Relaciones equitativas, justas, pacíficas, productivas e inclusivas dentro del hogar y comunidades que impacten espiritual,

económica, social, política, y eclesiásticamente los aspectos de la vida.

- · Relaciones responsables con el medio ambiente
- · Incluye a todos los que participan en el proceso de desarrollo transformador (donantes, patrocinadores, iglesias, organizaciones, miembros del personal y sus familias, juntas, los pobres, los no pobres), cambiando sus valores y estilos de vida para ser consistentes con el interés de Jesús para con los pobres así como también mejorar las relaciones con Dios.

**iv. Comunidades interdependientes y empoderadas**, es la presencia de una cultura de participación con las familias y todas las comunidades empoderadas para influenciar y moldear su situación a través de coaliciones y redes a nivel local, nacional, regional y global basados en el respeto mutuo, transparencia y la responsabilidad ética/moral.

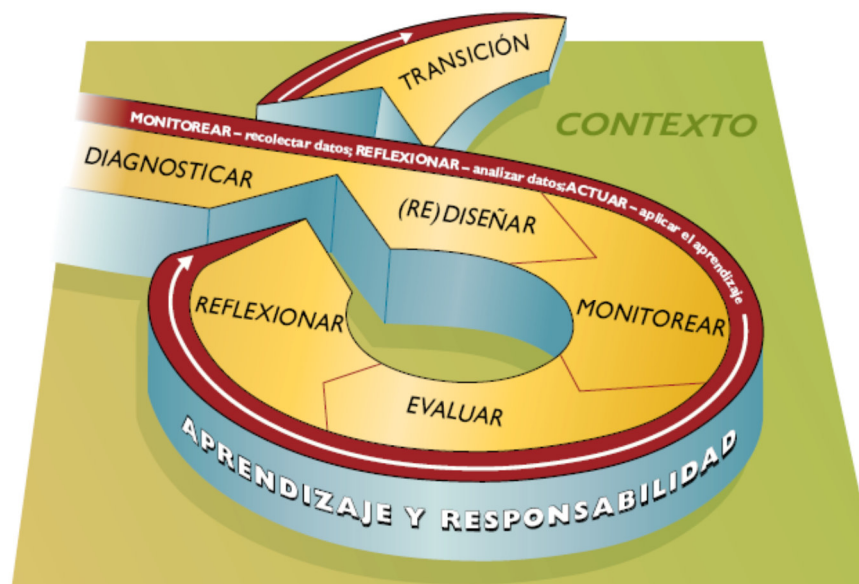
**v. Sistemas y Estructuras Transformadas**, referido a:

- Incluye las restricciones estructurales, sistemáticas y políticas y contribuyentes del Desarrollo Transformador incluyendo el acceso a los servicios sociales, la participación ciudadana, medios de producción, y la distribución justa de los recursos en el estado, sociedad civil y sectores privados.
- Impacta los campos sociales, religiosos, económicos y políticos a nivel local, nacional, regional y global.

Para el desarrollo de sus proyectos trabajan con la metodología LEAP (WORD VISION INTERNATIONAL, 2007, pág. 11), la cual es el enfoque del Área de Diseño, Monitoreo y Evaluación de Visión Mundial, la cual está encargada de los procesos de Evaluación, y que significa

- **L** (Learning) Aprendizaje: promover la acción y reflexión como un principio clave de DME, con miras a mejorar el futuro.
- **E** (Evaluation) Evaluación: Mediante evaluación, generar un aprendizaje proactivo de todas las formas de datos recabados.
- **A** (Accountability) Rendimiento de cuentas para todas las partes interesadas, incluso las comunidades. Enfatiza la transparencia con todos los socios.
- **P** (Planning) Planificación aplicar el aprendizaje para acciones futuras. Posibilitar la vinculación de planes de programas y proyectos con estrategias nacionales, regionales. Asegurar recursos que produzcan de forma lógica productos, resultados y metas.

El LEAP propone el trabajo de proyectos de la siguiente manera:



**Figura 2. Ciclo de manejo de programas y proyectos.**

Fuente: Tomado de LEAP. Segunda Edición.

El **Diagnóstico**, permite:

- Entender la situación actual del contexto
- Identificar cuestiones que causan la pobreza
- Identificar oportunidades, vulnerabilidades, capacidades y recursos.
- Entender como apoyar mejor los esfuerzos para abordar la pobreza.
- Decidir la factibilidad (“definir el porqué de un programa o proyecto propuesto”)

El **Diseño** describe la programación usando el método del marco lógico.

- Proceso de planear estrategias apropiadas de programas y proyectos, utilizando los resultados del diagnóstico, para mostrar cómo se puede abordar las cuestiones identificadas (causas o síntomas del problema).
- Planificación participativa (WV asume el rol de facilitador entre los socios)

El **Monitoreo** se refiere a la recopilación rutinaria de información para establecer que los aportes, las actividades y los productos han tomado lugar. El monitoreo apoya las tareas básicas de manejo y responsabilidad, y da seguimiento al desempeño real en una situación frente a los planes o las expectativas en el diseño original. El monitoreo incluye la recomendación de respuestas adecuadas del manejo del proyecto para guiar la implementación (WORD VISION INTERNATIONAL, 2007, pág. 73).

La **Evaluación** como proceso por el cual se determina los cambios generados por los proyectos a partir de la comparación entre el estado

actual (Línea de Base) y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos. En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos. Se proponen tres tipos de evaluación: Inicial (Línea de Base), Intermedia (No se presenta en todos los proyectos, temporalidad de tres años), evaluación de cierre de PDA o final (tras culminar un PEN de cinco años).

Además menciona la inclusión de seis temas transversales a cada uno de los proyectos: Compromiso cristiano, protección, discapacidad, medio ambiente, género, construcción de paz y resolución de conflictos.

### **Información Laboral:**

Cargo: Consultor en Evaluación

Dependencia: Área de Diseño, Monitoreo y Evaluación

Periodo: Noviembre 2009 a la fecha

Funciones realizadas:

- Diseño de Plan de Evaluación.
- Diseño y validación de instrumentos para el levantamiento de información relacionada con el nivel de logro de los indicadores y

resultados esperados (Guías de grupos focales, entrevistas, encuesta, fichas).

- Elaboración de matrices para la evaluación.
- Capacitación a equipos de encuestadores y moderadores de grupos focales para la aplicación de instrumentos.
- Supervisión de recojo de información.
- Realización de entrevistas cualitativas (Población rural, urbana y periurbana)
- Análisis, reflexión y propuestas (Informe de Evaluación).
- Elaboración de planes de comunicación de resultados.
- Presentación de informes.

### **1.3. Público objetivo**

El público objetivo de la experiencia corresponde a cada uno de los actores de los proyectos con los que se trabajaron las evaluaciones, es decir los beneficiados:

- Niños y niñas menores de 5 años
- Niños y niñas de 6 a 11 años
- Adolescentes de 12 a 17 años
- Familias de las comunidades
- Madres gestantes
- Autoridades locales (Alcalde, Juntas directivas comunales)
- Personal de Salud (Hospital, Centros de Salud, Posta de Salud, CLASS)
- Personal de educación (Dirección Regional de Educación - DRE, Unidad de Gestión Local - UGEL, e Instituciones Educativas)
- Personal de protección (DEMUNA, COMUDENNA, CEM)

- Personal de la institución que ejecuta el proyecto.

#### **1.4. Estrategias de trabajo**

Las estrategias de trabajo utilizadas parten de la metodología que propone el LEAP (WORD VISION INTERNATIONAL, 2007, pág. 86) para la elaboración evaluaciones, teniendo en cuenta los lineamientos para las consultorías, que son:

- La evaluación es participativa, incluye adecuadamente a todos los socios.
- Genera conocimientos a través de la planificación colectiva y mejora la capacidad de los socios para planear y realizar evaluaciones útiles en el futuro
- La evaluación trata sobre el aprendizaje, e incluye la reflexión deliberada sobre las cuestiones y las causas de la pobreza.
- El alcance de la evaluación es proporcional a los recursos disponibles.
- Las evaluaciones se diseñan para ser útiles a los socios, para fomentar más trabajo y ejercer influencia para lograr el cambio.

Es así que para el desarrollo de las evaluaciones que forman parte de la experiencia se realizó una inmersión en las características de la institución, metodología de trabajo, definiciones acerca de evaluación y a partir de ello se generó un documento que fue estándar para ambas experiencias, este contempla cinco etapas para todo proceso de evaluación: Diseño de Evaluación, Trabajo de Campo, Procesamiento de Información, Análisis de información y Comunicación de resultados.

Respecto a la comunicación de resultados se tomó en cuenta tres aspectos clave:

- La información tenía que ser comunicada a los usuarios potenciales adecuados que permitan la sostenibilidad del programa.
- La información debía tratar temas que los usuarios perciban como importantes.
- La información obtenida debía ser presentada a tiempo para que sea útil y de tal manera que sea claramente comprensible para los usuarios a quienes estaba dirigido.

### **1.5. Objetivos de realizar evaluación en proyectos sociales**

- Determinar los efectos en la población objetivo con la intervención realizada por el proyecto.
- Analizar si las estrategias implementadas han sido acertadas y significativas para transformar la vida de las personas, las familias y las comunidades.
- Evaluar el avance hacia el logro de metas de mediano y largo plazo (meta y resultados, respectivamente).
- Diagnosticar la contribución del Proyecto en la transformación de las personas, las familias y las comunidades (meta de largo plazo: finalidad).
- Establecer indicios de sostenibilidad que permitan a las personas, familias y comunidades mantener y multiplicar los procesos de transformación generados por el Proyecto.
- Medir el logro de los resultados de intervención en relación de los recursos (financieros y humanos) que se han utilizado en el programa. (Eficiencia)



- Elaborar estrategias de comunicación con los resultados para los diferentes públicos objetivos.

## **II SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **2.1. Objeto de sistematización**

Experiencia desarrollada de comunicador social como consultor en evaluación de proyectos sociales durante los años 2010– 2011. Los dos procesos de evaluación a sistematizar se llevaron a cabo para la institución World Vision Internacional, estos fueron: Programa de Desarrollo de Área Lamay (Cusco) y Programa de Desarrollo de Área Nuevo Milenio (Villa María del Triunfo).

#### **2.1.1. Programa de Desarrollo de Área Lamay.-**

World Visión al reiniciar su intervención en el Perú el año 1993 lo hace en la comunidad de Huama, distrito de Lamay, Provincia de Calca, Región Cusco, desde entonces se han implementado una serie de proyectos de desarrollo social, en un inicio de carácter más asistencial y con poca integralidad, con proyectos de saneamiento básico en salud y aplicación de tecnologías agropecuarias. A partir del año 1995, cuando inicia la estrategia de PDA, es donde se inicia el desarrollo de las líneas de intervención en salud, educación,

agropecuario, organización comunitaria y compromiso cristiano, con una mirada más integral, y con fuerte participación de las familias de las comunidades. En esta etapa inicial se logró mejorar las capacidades técnicas en producción agropecuaria de las familias en la producción de papa, hortalizas y animales menores a nivel de familias se implementado las letrinas de pozo seco y sistemas de agua potable en convenio con SAMBASUR.

El año 1997 el PDA es transferido a la Asociación Ricchary Ayllu quien hasta la fecha se responsabiliza de la continuidad de su implementación.

Desde el año 1997 al 2001 la Asociación ha tenido un trabajo fuerte a nivel del desarrollo de capacidades productivas agropecuarias con las familias de las comunidades y el mejoramiento de las condiciones productivas de las familias a través de la construcción e implementación de tecnologías y proyectos orientados a mejorar la productividad y la producción. Como segunda prioridad se trabajó el tema de salud preventiva a nivel de familias y las comunidades, como es la disminución de la prevalencia de casos de EDAS e IRAS; la tercera prioridad fue mejorar la organización comunitaria con un enfoque de Desarrollo Transformador basado en la familia y la comunidad, es en este proceso que la Asociación establece relación con UNICEF con quienes se mejora y se tiene mayor claridad teórica a cerca de la intervención enfocado en la niñez.

Desde el año 2001 el proyecto ha iniciado la implementación de una propuesta denominada Buen Inicio, en convenio con UNICEF; esta propuesta está orientada a desarrollar capacidades en las familias para el adecuado cuidado y atención del Crecimiento y Desarrollo Temprano de la niñez y la prevención de la desnutrición crónica; siendo el grupo objetivo, las madres Gestantes y niños y niñas menores de 3 años.

A partir del 2003, con los resultados de una evaluación, el PDA orienta su intervención con mayor intencionalidad, a facilitar procesos que permitan mejorar el bienestar integral de la niñez; para lo cual se enfatizó y profundizó en la comprensión y puesta en práctica del enfoque de Desarrollo Humano y Desarrollo transformador, utilizando también la estrategia de los grupos etéreos o línea de vida de las personas, promoviendo y fortaleciendo propuestas y proyectos de manera integral, orientado al grupo etéreo 01: gestantes y niños menores de 3 años.

A partir del 2005 se iniciaron proyectos de mejoramiento de las condiciones educativas y de aprestamiento para niños y niñas entre 03 a 05 años de edad del nivel inicial.

Desde el año 2007 el proyecto se amplió a beneficiar a niños, niñas entre 06 y 11 años de edad, principalmente en el área educativa, implementado aulas de innovación pedagógica, desarrollo de capacidades de lecto-escritura, y mejora del aprendizaje.

En cada grupo etéreo la intervención es integral, las áreas de salud, educación, desarrollo económico, organización, están orientadas a contribuir al bienestar integral de los niños, niñas, familias y comunidades, para lo cual se tienen objetivos en común, de manera que todos están alineados al logro de estos objetivos pre establecidos participativamente para cada grupo etéreo.

En último año de intervención (2010 - 2011), el proyecto realizó el proceso de transferencia de los proyectos y propuestas emprendidas, a actores locales, como el Municipio, el MINSA y la UGEL Calca, para que estas tengan continuidad. Gran parte de las acciones emprendidas por el PDA son

sostenibles, y serán continuadas cuando el PDA ya no intervenga, caso del programa de Crecimiento y Desarrollo Temprano, Educación temprana, Educación Primaria, viviendas saludables, organización comunitaria. En este momento, la Asociación y el Equipo Técnico están planeando trabajar con el grupo etéreo de 12 a 17 años con un proyecto de fortalecimiento de capacidades y habilidades para el emprendimiento de los adolescentes, para lo cual se está coordinando con el sector Educación, la Municipalidad local y las IES del ámbito de intervención.

**a. Características Generales de la zona de intervención:**

El Programa de Desarrollo de Área (PDA) en la actualidad interviene en el Distrito de Lamay 13 comunidades campesinas: Sayllafaya, Huarqui, Sayhua, Poques, Chumpe, Huama, Janac Chuquibamba, Huancco Pillpinto, Huancco Mullmuncus, Huanca Ayllu, Chuquibamba, Lamay Qosco, Huchuy Qosqo. Además, abarca la capital de Distrito: Lamay Pueblo.

El distrito de Lamay, ubicado en la Provincia de Calca, se localiza al norte de la ciudad del Cusco, a una distancia de 27 Km. En línea recta y a 45 km. Por carretera, se encuentra en el corazón del Valle Sagrado de los Incas a una altitud de 2,941 msnm latitud sur 13° 2' 36". El distrito en general oscila de 2,920 a 4,500 msnm. El área que ocupa el centro poblado es de 108.75 has. Siendo el área total del distrito 94.22 km<sup>2</sup>.

Según el último censo realizado por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008) la población total es de 5359 habitantes, siendo predominantemente rural según el área de residencia (66.2%). La población femenina representa el 51.0% de la población. La población de 0 a 14 años

representa el 40.6%, la población de 15 a 64 años es el 53.1% y la población de 65 años a más representa el 6.3%.

Por otro lado las principales actividades económicas en el distrito son la agricultura, ganadería, caza, silvicultura que representa el (46.3%) de la población económicamente activa PEA; seguida de construcción (12.8%); industrias manufactureras (10%) y comercio (6.6%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008).

La Educación en el ámbito se desarrolla en el nivel inicial, primario, secundario. En el ámbito de intervención del PDA Lamay existen 08 PRONOEIs, 04 centros de educación inicial, 08 de nivel primario y 02 de nivel secundario.

En cuanto a salud existen 3 establecimientos de salud en el ámbito de intervención del PDA: Puesto de Salud Lamay, Puesto de Salud Sayllafaya y Puesto de Salud Huama.



**Figura 3. Mapa del distrito de Lamay.**

Fuente: Tomado de Línea de Base PDA Lamay 2009.

## **b. Modelo del Programa de Desarrollo de Área Lamay**

El modelo del PDA Lamay ha tenido cuatro etapas, en las cuales se ha modificado sus líneas de acción, enriqueciéndolas en cada una de ellas, así como aumentando el número de comunidades beneficiarias, llegando a 13 y la capital del distrito en la actualidad. Las etapas desde sus inicios son: 1993 – 1998, 1998 – 2002, 2003 – 2008 y 2008 – 2011.

## **c. Panorama del Programa**

El periodo de evaluación que tuve a cargo se circunscribe a la última etapa, es decir entre los años 2008 – 2011, periodo en el cual el programa acciona a través de un Marco Lógico, siendo los indicadores del mismo objeto de análisis y reflexión para el presente informe. Cabe resaltar que se tomaron como insumos todos los procesos de evaluación desarrollados anteriormente ya que sus resultados reflejan las bases que se lograron sentar para la etapa final de intervención.

Tabla 1: Panorama del PDA Lamay.

Fuente: Elaboración propia.

Panorama del Programa	
Nombre de Programa	Programa de Desarrollo de Área Lamay
Ubicación del Programa	País: Perú. Región: Cusco. Provincia: Calca Distrito: Lamay.
Fecha de inicio del PDA	01 de octubre de 1996
Fecha de término	30 septiembre 2011

---

del PDA para la  
evaluación

---

Número de beneficiarios directos y de beneficiarios indirectos	<p>Población:</p> <p>Población total 5633 habitantes. 2813 varones y 2820 mujeres. 1427 familias. 2637 niños, niñas y adolescentes de 0 a 18 años.</p> <p>Beneficiarios directos:</p> <p>Población total 4923 habitantes. 2813 varones y 2820 mujeres. 1285 familias. 2501 niños, niñas y adolescentes de 0 a 18 años.</p> <p>Beneficios indirectos:</p> <p>Población total 710 habitantes. 72 varones y 70 mujeres. 142 familias. 246 niños, niñas y adolescentes de 0 a 18 años.</p>
--	--

---

Jerarquía de

Objetivos	<p>Meta<sup>1</sup>: Se ha contribuido a que los niños, niñas y adolescentes del distrito de Lamay, tengan mejores posibilidades de desarrollar potencialidades como agentes de cambio.</p> <p>Resultado 10.01: Operaciones de patrocinio administradas eficazmente (Proyecto POP)</p> <p>Resultado 10.02: Comunidades organizadas, movilizadas e involucradas priorizan al niño, niña y adolescente(Proyecto POP)</p> <p>Resultado 10.03: Disminución de la vulnerabilidad a enfermedades y</p>
-----------	--

---

<sup>1</sup> En el esquema de marco lógico usado por World Vision se trabaja en la jerarquía de objetivos con: Meta / Resultado / Producto / Actividades. Entre los modelos más usados de marco lógico se suele usar: Fin / Propósito / Resultado / Actividades. Por ello cuando se refieren a Meta es lo equivalente al Fin, es decir aquello que se espera lograr con la población beneficiaria gracias a la sostenibilidad de la intervención,

---

mejora de la alimentación adecuada y oportuna en los niños y niñas menores de 3 años (Proyecto Salud)

Resultado 10.04: Niñas y niños de 3 a 5 años mejoran sus capacidades de aprestamiento en comprensión lectora durante su permanencia en educación inicial formal o no formal (Proyecto Educación)

Resultado 10.05: Niñas y niños entre 6 a 11 años de edad mejoran su comprensión lectora en el nivel primario (Proyecto Educación)

Resultado 10.07: Adolescentes cuentan con capacidades para el emprendimiento (Proyecto Desarrollo Económico)

---

#### **d. Metodología de evaluación:**

La metodología del Estudio de Evaluación del PDA fue cuantitativa - cualitativa. Este proceso se inició en octubre del 2011 y tomó como base la metodología propuesta por *World Vision Perú* para la elaboración de la Línea de Base del 2009.

Se revisaron los instrumentos cuantitativos / cualitativos y se reestructuraron para su aplicación<sup>2</sup>, sin perder de vista la medición exacta de los indicadores del Marco Lógico del PDA Lamay/Asociación Ricchary Ayllu. Se realizó un muestreo estratificado proporcional, el cual asignó como representatividad de la población a 313 familias, a quienes se les aplicó la Encuesta de Hogares, Test de desarrollo psicomotor, Pruebas de comprensión lectora, Ficha antropométrica y Encuesta POP, durante tres semanas.

#### **2.1.2. Programa de Desarrollo de Área Nuevo Milenio.-**

---

<sup>2</sup> Los instrumentos del componente de salud fueron adaptados del Escala de Evaluación del Desarrollo Psicomotor (EEDP) y del Test de Desarrollo Psicomotor (TEPSI) utilizados por el Ministerio de SALUD; mientras que para el componente de educación se utilizaron pruebas que identifican las capacidades a alcanzar en comprensión lectora del área de Comunicación Integral del Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular del Ministerio de Educación.



El PDA “Nuevo Milenio” se encuentra ubicado en la parte Sur del distrito de VMT. Sus límites son por el Norte con el sector 6 (Villa Poeta José Gálvez Barrenechea), por el Sur con el distrito de Pachacamac, por el Este con el AA.HH. José Gálvez de VMT y por el Oeste con el distrito de Villa El Salvador VES.

Comprende 19 AAHH peri urbanos que pertenecen al sector 7 (Nuevo Milenio) del distrito de Villa María del Triunfo, los cuales se caracterizan por ser áreas de mayor riesgo y difícil accesibilidad, las cuáles están asentadas en las faldas de los cerros donde el acceso vía terrestre (autos) es complicado y la humedad en sus niveles máximos llega alcanzar el 200%.

El PDA Nuevo Milenio inicia sus actividades en el AF 2007 Luego de aprobado el Diagnóstico Situacional realizado un año antes, dándose inicio al Proceso de Diseño del Programa y sus proyectos, alineándose a los Programas Estratégicos Nacionales (PEN) y al LEAP 1.0. En el año 2008 a través de una retroalimentación hecha por la OS de Australia se ajustó los diseños de los proyectos (Patrocinio, Organización y Protección; Educación - PEN 1, y Salud – PEN 1).

En el AF 2009 (4 trimestre) se realiza un Reformulación (Ajuste) de la propuesta de implementación de los proyectos del PDA debido a la reducción presupuestal producto de la crisis financiera mundial, adecuándose los diseños al LEAP 2.0. Es por ello que un resultado del proyecto de educación, referido a estimulación temprana se dejó de trabajar, sin embargo para efectos de la evaluación se tomarán en cuenta los resultados obtenidos en la LB para los indicadores de dicho resultado.

El último Diseño del PDA manifiesta trabajar con los siguientes enfoques:

- El Enfoque de Desarrollo basado en Derechos
- Enfoque de Derechos Humanos
- Enfoque de Desarrollo Humano
- Enfoque Generacional por Ciclo de Vida

Durante esta primera fase de ejecución del PDA, se han participado y promovido acciones en favor de niños y niñas de las comunidades de intervención. Por ello, es importante realizar la evaluación de cierre para así obtener información sobre el progreso logrado a nivel de meta y resultados de los proyectos del programa, la cual permitirá reflexionar y tomar decisiones para la fase de rediseño del PDA.

#### **a. Características Generales de la zona de intervención:**

Nuevo Milenio fue creado el 25 de abril de 1999, por un grupo de dirigentes al ver que en sus asentamientos humanos no había organización y mucho menos inversión por parte del municipio para la mejora de la zona, tomaron la decisión de separarse de José Gálvez y crear la zona siete “Nuevo Milenio” y así poder luego gestionar al gobierno local mayor inversión en la zona. La zona de Nuevo Milenio fue poblándose por los años 90 como producto de la necesidad de vivienda e independización de las familias que provenían de otros sectores aledaños como Villa el salvador y José Gálvez

Actualmente, el PDA “Nuevo Milenio”, cuenta con una población aproximada de 20,796 habitantes. Respecto a la composición de la Población proyectada por grupo para el Patrocinio del PDA “Nuevo Milenio”, revela que el grupo atareó entre 0 a 5 años representa 3,111(14.9%) niños y niñas, asimismo existen 3,207(15.4%) niños y niñas entre 6 a 11 años y 3,235 (15.5%) niños y

niñas de 12 a 17 años. Siendo la población de niños y adolescentes altamente representativa (45.8% del total de la población).

Tabla 2

**Población total de VMT**

Fuente: INEI, Censo X de Población y V de Vivienda 2007 Encuesta de Población y vivienda.

LIMA	VMT	PDA
6'954,517 (25.5%)	355,761 habitantes (5.11% de Lima)	20,796 habitantes (0.29% de Lima)

El clima de VMT es seco, debido al ecosistema de lomas de neblina que se crea en algunas laderas altas, las precipitaciones oscilan entre los 50 mm anuales y 200 mm anuales. Teóricamente se considera un clima desértico hasta los 250 mm anuales; mientras que, el clima de VES es árido y semi-cálido, con una temperatura media anual que fluctúa entre los 18°C y 19°C, con una nubosidad media de 8 octavos, la humedad relativa media varía entre 85 y 95 %, llegando algunas veces en invierno hasta 100%; los vientos soplan durante el día, de norte a suroeste y durante la noche de suroeste a norte. Los vientos tienen una velocidad media de 2 a 4 m/s.

La situación de pobreza que atraviesa gran parte de la población Afecta particularmente a los niños y niñas, en el distrito de VMT el 33.3% se encuentra en situación de pobreza, al presentar al menos una necesidad básica insatisfecha.

Las principales ocupaciones del jefe de familia de la zona de influencia del PDA Nuevo Milenio según el sexo son: el 32.3% de jefes de hogar mujeres son empleadas del hogar, el 14.5% son empleadas en el sector ventas. En el caso

de los jefes de hogares varones el 25% trabajan en construcción, un 17.3% se dedica al sector transporte, un 10.4% son empleados vendedores.

## **b. Modelo del PDA**

El Modelo del Nuevo Milenio se basa en un Marco Lógico, cuya ejecución comprende el periodo 2008 – 2011, desarrollado para PEN 01 (Niños y niñas de 0 a 5 años) y ejecutando tres proyectos: Salud, Educación y POP.

## **c. Panorama del PDA**

El periodo de evaluación del presente estudio se circunscribe a los años 2008 – 2012, en el cual el programa acciona a través de un Marco Lógico, siendo los indicadores del mismo objeto de análisis y reflexión para el presente informe.

Tabla 3

### **Panorama del PDA Nuevo Milenio.**

Fuente: Elaboración propia.

Panorama del Programa	
Nombre de Programa	PDA Nuevo Milenio
Ubicación del Programa	País: Perú. Región: Lima Provincia: Lima Distrito: Villa María del Triunfo
Fecha de término del PDA para la evaluación	30 septiembre 2011
Número de beneficiarios directos y de	Beneficiarios directos: 1,300 familias, 135 líderes, 50 promotoras voluntarias, 2,150 niños y niñas, 30 Animadoras, docentes

---

beneficiarios

indirectos

---

Jerarquía de

Meta:

Objetivos

Contribuir a que los niños, niñas y adolescentes del PDA tengan una vida saludable y transformada, con medios y oportunidades para ser agentes de cambio de la sociedad.

Resultados:

- Se ha contribuido a facilitar el acceso a la salud, educación, protección y participación de niños, niñas y adolescentes, mediante el ejercicio de sus derechos dentro de un marco normativo de protección e inversión en su favor (Proyecto POP)
  - Se ha contribuido a mejorar el desarrollo de habilidades de lenguaje, motrices, socio emocionales y formación de valores de niñas y niños menores de 06 años (Proyecto de Educación)
  - Se ha contribuido a mejorar el estado nutricional de niños y niñas menores de 5 años, mediante la disminución de los porcentajes de desnutrición crónica y la prevalencia de anemia, que en gran medida es debido a la incidencia de enfermedades diarreicas agudas y alimentación inadecuada de los menores (Proyecto Salud)
- 

#### **d. Metodología de evaluación:**

La metodología del estudio de evaluación del PDA fue cuantitativa - cualitativa. Este proceso se inició en Diciembre del 2011. Se revisaron los instrumentos cuantitativos / cualitativos de la LB 2008 y se reestructuraron para su aplicación, sin perder de vista la medición exacta de los indicadores del Marco Lógico del PDA Nuevo Milenio. Se realizó un muestreo estratificado proporcional, el cual asignó como representatividad de la población a 311 familias, a quienes se les aplicó la Encuesta de Hogares, Test de desarrollo

psicomotor, Pruebas de comprensión lectora, Ficha antropométrica y Encuesta POP.

## **2.2. Objetivos de sistematización**

- Destacar la importancia de insertar estrategias comunicacionales durante el proceso de evaluación.
- Describir los procesos realizados para la evaluación de dos proyectos, entre los periodos 2010 – 2011.
- Identificar los aspectos relevantes en cada uno de los diseños utilizados para la evaluación de ambos proyectos.
- Proponer metodologías de evaluación de proyectos sociales.

## **2.3. Espacio Temporal**

El Programa de Desarrollo de Área Lamay ha trabajado por más de 15 años en el Distrito de Lamay (Cusco), y el periodo a sistematizar es su última fase desarrollada entre los años 2008 – 2011 con motivos de la evaluación final del mismo. Los proyectos desarrollados estos años estuvieron relacionados en primera instancia a la productividad de las tierras, luego, a resolver problemas de violencia familiar, mejora de producción agrícola, nutrición adecuada, acceso a servicios educativos entre otros.

Por otro lado el PDA Nuevo Milenio, inicia sus acciones el año 2008, y tras cinco años de intervención con diferentes estrategias para niños y niñas de 0 a 5 años con proyectos de salud, educación y POP, solicita una evaluación al mismo, cuyo proceso también será sistematizado. En estos cinco primeros años de intervención

el PDA Nuevo Milenio aplica la metodología LEAP (WORD VISION INTERNATIONAL, 2007, pág. 27) antes descrita.

## III EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

### 3.1. Ejes de Sistematización

#### 3.1.2. Comunicación de resultados

La realización de procesos de evaluación en proyectos sociales requiere que se trabaje de forma transversal **acciones de comunicación** que faciliten abordar los siguientes aspectos:

- Desinterés por parte de los informantes, el no comunicarse regularmente con los actores involucrados puede generar desde el inicio su no participación, desinterés, y, en última instancia, que los hallazgos de la evaluación no se utilicen.
- Ansiedad general frente a la evaluación, los actores de un programa o proyecto, por lo general, se sienten juzgados frente a una evaluación. La sola palabra “evaluación” puede provocar ansiedad entre el personal. Los evaluadores externos, necesitan tiempo para entablar confianza y las relaciones, para disminuir esa ansiedad.

La comunicación de resultados es parte de todo proceso de evaluación, debido a que permite la difusión de los resultados, así como planificar las actividades necesarias para realizar un adecuado trabajo con los interlocutores directos e indirectos, permitiendo que la intervención comunicacional sea eficiente y efectiva. Todo esto se desarrolla a través de un Plan de Socialización de Resultados.



Por lo general el plan contiene estrategias y metodología para implementar adecuadamente las acciones a llevarse a cabo en los ámbitos de intervención del proyecto o programa, considerando todas las variables que intervienen en estas actividades y facilitando que el mensaje que se desea transmitir llegue al público objetivo, de manera más eficiente.

Para cumplir con los objetivos del plan se debe tener en cuenta todos los componentes de un diseño estratégico, considerando la segmentación de audiencia, priorización de los contenidos, definición de los mensajes, selección de medios y el plan de trabajo en que se incluye el organigrama de funciones, el cronograma y presupuesto.

Por **difusión** entendemos del proceso planificado de divulgación amplia para sensibilizar e informar, en términos generales, a la población objetivo sobre un tema de interés público. Para lograr su propósito, el Plan utiliza como canales de comunicación aquellos medios que tienen presencia en el ámbito donde se ha realizado la intervención, es decir los espacios sociales donde la población objetivo interactúa en su vida cotidiana.

Los principios que rigen la difusión son:

Tabla 4

### **Principios de difusión**

Fuente: Tomado de la serie para la organización de proyectos (Ruta, 2003, pág. 7)

Principio	Descripción
Participativo	Es importante que los usuarios (as) del programa participen en las etapas de preparación, ejecución y seguimiento a los resultados de la evaluación. Estos participantes deberán asumir un papel protagónico y activo, difundiendo y promoviendo los resultados dentro de sus

	comunidades, grupos y organizaciones. Es necesario tomar en cuenta a instituciones y otros actores que han mostrado disposición e interés en el programa para desarrollar acciones conjuntas de difusión y promoción en las diferentes comunidades.
Representatividad	Debe ser considerada la representatividad geográfica, por comunidad, edad y género de grupos y organizaciones de participantes y otros actores, en todos los eventos locales donde se realizarán las acciones, para asegurar una adecuada distribución de la información.
Metodología adecuada a participantes	Los resultados de la evaluación se enfoca en distintos temas de importancia para las comunidades beneficiarias, por lo se tiene que tener en cuenta los distintos tipos de intereses, con acceso a información diversa y niveles culturales y educativos desiguales, por lo que la difusión y promoción deben ser desarrollados considerando cada tipo de público, usando herramientas y medios didácticos que aseguren que los participantes manejen en forma clara la información. Es importante cuidar el lenguaje y contenidos utilizados en los eventos, mensajes, materiales didácticos y folletos.
Acceso constante a la información	Deberá asegurarse un suministro permanente y actualizado de información y materiales del proceso.
Transparencia	Para garantizar la confianza de los beneficiarios del programa y otros actores, las instituciones deben estar dispuestas a suministrar información detallada de lo realizado, a nivel programático y financiero.

### 3.1.2.1. Comunicación para el desarrollo

Se refiere a la vinculación y uso de la comunicación de forma estratégica en proyectos de desarrollo como herramienta de cambio social en una población determinada, teniendo como principio el compromiso de los miembros con una causa común.

“La comunicación es esencial en el desarrollo humano. Los procesos de comunicación son fundamentales para ampliar las prácticas de empoderamiento, a través de las cuales las personas consiguen entender por sí mismas asuntos, considerar y debatir ideas, negociar y participar en debates públicos de ámbito local y nacional. El papel de la comunicación para el desarrollo en los procesos de empoderamiento contribuye a distinguirla de otras formas de comunicación. Su papel en el empoderamiento la convierte en un elemento vital para planificar esfuerzos dirigidos a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y otras prioridades de desarrollo” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2011, pág. 13)

La importancia de la comunicación para el desarrollo en proyectos sociales se encuentra en la posibilidad de cambiar comportamientos y actitudes que permitan establecer un camino de progreso hacia el empoderamiento de sus derechos fundamentales para dar lugar a procesos de transformación y desarrollo social.

Para ello se utilizan por lo general medios de comunicación alternativa que involucren la participación activa de las comunidades con las cuales se trabaja. La idea principal es permitir que sean los propios miembros de las comunidades, quienes mejor conocen sus problemas, necesidades y fortalezas, los que adopten formas de comunicación para sus pares a fin de generar un sentido de pertenencia e identidad para beneficio de todos.

El rol del comunicador resulta clave dentro de todo proyecto de desarrollo debido a que es quien contextualiza, organiza, crea y presenta los mensajes e ideas fuerza a trabajar durante la realización de un proyecto social.

En el caso específico de la evaluación también se requiere pasar por un proceso similar que permita disminuir las resistencias iniciales en la población a ser evaluada.

### **3.1.2. Evaluación de proyectos:**

Una evaluación es la valoración, sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política pública. El objetivo es determinar la relevancia y el cumplimiento de los objetivos trazados, desarrollo de eficacia, efectividad, impacto y sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil, habilitando la incorporación de las lecciones aprendidas en el proceso de decisión tanto como del destinatario así como de los que ejecutan y financian.

La evaluación persigue los siguientes propósitos:

- Valorar si los cambios producidos por las acciones de los proyectos o programas son consistentes con lo previsto. Lo que también supone ver si como resultado de esas acciones han emergido cambios no previstos y si son o no favorables a lo que se busca.
- Valorar si las acciones ejecutadas (estrategias del proyecto o programa) son las adecuadas para producir los cambios deseados o si es necesario ajustarlas o cambiarlas. Esta valoración también debe incluir al discurso sobre el cambio social que está detrás del proyecto.
- Obtener elementos de juicio fundamentados para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura.
- Producir aprendizajes útiles para la evaluación como tal y para mejorar los procesos de gestión de los proyectos en su conjunto.

Toda evaluación consiste en comparar lo alcanzado con la ejecución de los proyectos con referentes que se definen en el momento de diseño y en las etapas de inicio de las acciones. Estos referentes son los llamados iniciales o situación desde la cual se parte en una intervención, y finales, o puntos de llegada para la misma. El referente inicial es una valoración del estado o situación de la población objetivo de los proyectos, el contexto en que se ejecutan y los indicadores definidos para su gestión, antes de que la ejecución empiece a producir cambios. Es un estudio de base cuyos resultados serán comparados con los resultados de las evaluaciones posteriores.

El referente final está compuesto por los objetivos o resultados esperados. Se definen en el proceso de planificación y traducen las intenciones de cambio que están detrás de todo proyecto. La idea de estos referentes es comparar los resultados que progresivamente se van alcanzando con la ejecución, con los resultados previstos.

En términos muy concretos, la evaluación permite dar cuenta (comunicar resultados a otros) y darse cuenta (producir aprendizajes colectivos dentro del proyecto) de los cambios que se producen, identificar potencialidades y limitaciones en la acción, y utilizar los aprendizajes sobre lo hecho –haya sido acertado o erróneo– para introducir correcciones.

Como sostiene (Halperín, 1999, pág. 15), la evaluación debe ser parte de la racionalidad de todo proyecto destinado a cambiar una realidad, desde su inicio hasta más allá de su culminación, desde las ideas iniciales que guían su diseño hasta el momento en que es necesario reflexionar sobre sus efectos y las consecuencias –deseadas y no deseadas– de los procesos puestos en marcha.

### **Enfoques de la evaluación:**

Sumado al énfasis puesto en la observación del cambio (¿cuánto se ha hecho?, ¿qué sentidos ha tomado lo hecho?), nuestra propuesta de evaluación incluye tres enfoques que definen integralmente el tipo de vínculos de los proyectos con sus usuarios y otros actores locales, las maneras de organizar los procesos de evaluación y los métodos adecuados para llevarlos a cabo.

#### **a. Enfoque en la participación**

Una evaluación participativa supone dos cosas: primero, que el proceso involucre a los usuarios de los proyectos y otros actores locales importantes; y, segundo, que este compromiso vaya más allá del rol de informantes para pasar al de actores que participan tomando decisiones en los diferentes momentos del proceso (qué y cómo observar con la evaluación, cómo recolectar, procesar y analizar los datos necesarios, y cómo utilizar los resultados obtenidos).

Se trata de un proceso llevado a cabo por un colectivo de autorreflexión que mira su propia práctica para mejorarla, en una dinámica no exenta de complejidades. Es de esperar que las personas concurran al proceso con miradas e intereses distintos y que de ello resulten posiciones diversas y potencialmente conflictivas. Pero es de esperar también, que cuando se logra consenso respecto de algún tema, el hecho revierta fortaleciendo la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos.

Un tema clave tiene que ver con la capacidad que el equipo encargado de la evaluación demuestre para integrar a otros (directivos y técnicos de los proyectos, usuarios y otros actores locales) en los procesos, sabiendo que cada uno de esos actores portan racionalidades e intereses distintos.

Es precisamente en la integración de diversas perspectivas que la evaluación participativa logra ventajas comparativas respecto de los modelos más convencionales.

No hay que olvidar que los proyectos son prácticas sociales foráneas que intentan transformar otras prácticas sociales locales, que por lo general están ancladas en el imaginario colectivo de la gente. Toda intervención de desarrollo ingresa a un espacio local –institucional y culturalmente definido– con un conjunto de valores instrumentales difundidos como medios para mejorar la calidad de vida de la gente, que requieren sujetarse a un examen crítico sobre el cumplimiento de esos propósitos tal y como las culturas locales los entienden. Esa es la única ruta que asegura una internalización real de esos valores por los usuarios y otros actores locales.

Los proyectos –y los paquetes tecnológicos que por lo general proponen– no pueden ser valorados de manera adecuada y comprensiva si los valores culturales afectados por ellos (prácticas de distinta naturaleza y que se desarrollan en distintos ámbitos de lo local) se omiten o se tratan de un modo puramente instrumental (como simples medios, ayudas u obstáculos para alcanzar las metas del desarrollo). La participación crea condiciones para que los actores locales se involucren en los procesos incorporando sus intereses, valores y valoraciones desde una perspectiva intercultural.

Entonces, consideramos que la participación no sólo es un enfoque, sino una característica y una apuesta que define nuestra propuesta de evaluación como tal, y que, en cierta medida, define el sentido de los otros enfoques que se maneja.

## **b. Enfoque en el aprendizaje**

La propuesta concibe a los procesos de evaluación como procesos de aprendizaje, en la medida que los involucrados adquieren capacidades para el análisis, la reflexión, la negociación y la toma de decisiones concertadas en el contexto de la práctica, a la vez que se hacen más conscientes de su realidad, sus posibilidades y sus perspectivas de cambio.

Este énfasis en una mirada crítica sobre la acción en el marco de los proyectos es funcional no sólo para garantizar que se está avanzando hacia el logro de los cambios previstos, privilegiando las orientaciones hacia el impacto, sino para aprender cómo hacer mejor las cosas (mejorar la gestión), y aprender también del proceso de evaluación como tal.

Se trata de promover el cambio de las personas involucradas en la evaluación como condición previa del cambio en las instituciones y los procesos. Se persigue un proceso formativo por el cual los usuarios de los proyectos y otros actores locales no sólo adquieren capacidades, sino y fundamentalmente desarrollan actitudes vinculadas al uso sistemático de la información y la reflexión crítica colectiva como herramientas para la toma de decisiones y el mejoramiento permanente de sus propias prácticas.

La idea es convertir al actor local en usuario y productor de conocimiento. Sólo trabajando con este enfoque podremos esperar que ellos reflexionen sobre los problemas de su propia práctica y los enfrenten haciendo jugar sus propias concepciones y sus propios intereses.

Sumado al aprendizaje individual y colectivo que produce el hecho de participar en un proceso de evaluación, otro resultado importante es el aprendizaje institucional –a nivel del proyecto– que se produce en el diálogo permanente entre evaluación y planificación, y que entrega información y otros insumos para



mejorar el proceso de gestión en su conjunto. Toda experiencia de evaluación participativa, es decir, hecha desde adentro, tiende a instalar capacidades y actitudes favorables al desarrollo de una cultura organizacional evaluativa.

### **c. Enfoque en el uso de los resultados**

Un principio de la evaluación enfocada en el uso es que los usuarios previstos serán proclives a apropiarse y a usar sus resultados, si entienden el proceso que siguió su ejecución y si los hallazgos que se obtuvieron les resultan relevantes, situación que es posible si dichos usuarios participan activamente del proceso (PATTON, 2004, pág. 45). Una evaluación enfocada en el uso es necesariamente una evaluación participativa.

Uno de los aportes más significativos de este enfoque en la última década ha sido el uso del proceso de evaluación como tal (PATTON, 2004, pág. 45).

Toda evaluación participativa produce dos tipos de resultados: los hallazgos mismos que son comunes a todo tipo de evaluación y los aprendizajes – individuales y colectivos– que se generan por el hecho de participar en procesos de reflexión desde una perspectiva evaluativa.

El uso de los hallazgos se vincula estrechamente con los propósitos de cada evaluación: establecer un valor para los indicadores con que opera un proyecto, para contar con una masa de información que permita comparar distintos momentos de la ejecución, para luego, de ser necesario, revisar y ajustar los resultados previstos (logros, efectos e impactos) y las estrategias de intervención.

El uso de los aprendizajes tiene que ver con aprovechar los cambios en capacidades para la reflexión y el análisis, en actitudes y conductas, en

prácticas y procedimientos, que experimenta la gente por el hecho de participar en procesos de evaluación. Estos cambios también se manifiestan en la cultura organizacional de los proyectos y en la institucionalidad local.

Como es lógico deducir, el uso real de los resultados implica flexibilidad en la implementación de las acciones necesarias para que el proyecto y los actores locales incorporen las recomendaciones, difundan los aprendizajes e institucionalicen los cambios.

Asimismo, la evaluación se centra en evaluar la eficiencia operacional de un proyecto como precisar los cambios experimentados por la población objetivo en la implementación del proyecto. Dicho de otro modo, busca entregar información para aumentar la racionalidad con que se toman las decisiones y asignan los recursos, jerarquizando los proyectos, proporcionando instrumentos para escoger la mejor alternativa de ejecución y mejorando los procesos de implementación y ejecución.

La evaluación de proyectos sociales utiliza la metodología de investigación social como instrumento para medir el impacto o para determinar en qué medida los programas/proyectos sociales alcanzan sus objetivos (VALDES, 2000, pág. 3).

Existen diferentes tipologías (BOBADILLA DÍAZ, 2009, pág. 17) que las diferencian los procesos de evaluación, estas se diferencian según:

1. **Los actores** involucrados:
  - a. Externa / Interna
  - b. Participativa / No – participativa
2. **El tipo de Información** que maneja:
  - a. Cuantitativa
  - b. Cualitativa

- c. Mixta

### 3. El Propósito:

- a. Ex - Ante
- b. De Proceso
- c. De Efecto
- d. De Impacto

Cada tipo de evaluación merece una metodología particular, que se diferencia mínimamente en algunos aspectos, sin embargo lo convencional es que se centre en cinco etapas:

- a. Revisión documentaria
- b. Diseño de evaluación (Definición de metodología, técnica e instrumentos)
- c. Recopilación de información
- d. Procesamiento y análisis de información
- e. Comunicación de resultados

### **3.2. Preguntas orientadoras**

Tabla 5

#### **Ejes de Sistematización**

Fuente: Elaboración propia

Ejes	Preguntas Orientadoras
Evaluación de proyectos	¿Por qué evaluar proyectos sociales? ¿Para qué evaluar proyectos sociales? ¿Cuál es el diseño apropiado para realizar una evaluación? ¿Quiénes son los encargados de realizar una evaluación? ¿Qué beneficios trae la evaluación? ¿Quiénes participan en una evaluación?

---

¿Cuál es el rol de cada uno de los participantes?

¿Qué tipo de evaluación es el más apropiado?

---

Comunicación de resultados

¿Porque es importante realizar planes de comunicación?

¿A quiénes está dirigido?

¿Existe una estrategia adecuada?

¿Quiénes son los que reciben?

¿Cómo se realizan las estrategias?

¿Qué beneficios trae la comunicación de resultados en una evaluación?

---

## IV METODOLOGÍA

La sistematización es un proceso ligado a la producción de saberes que busca comprender tanto los fenómenos relacionados a la praxis social como a las relaciones que se establecen entre estos. A través de ella se argumentan experiencias particulares sin pretensiones de generalización. Asimismo, que nos permite aprender de la práctica, sobre todo cuando vemos que una determinada experiencia o proceso tiene una riqueza oculta o no aprovechada en términos de conocimiento para el futuro y que la cantidad y calidad de ese conocimiento esperado debiera ser recogido y sistematizado.

Como todo proceso de investigación, necesita ser orientado con un enfoque para la obtención del resultado esperado, por ello es que utilizaremos el que plantea (Schon, 1998, pág. 21) como “Epistemología de la práctica”, en el cual el agente principal del proceso de sistematización es quien desarrolla la práctica y produce conocimientos sobre ella. Según (Schon, 1998, pág. 23), se debe realizar una serie de razonamientos que permitan transitar desde una visión confusa de la compleja realidad en que deben intervenir, a definir problemas y cursos de acción. Los efectos de la actuación en los problemas hacen persistir o modificar sus acciones. En este proceso, los profesionales están produciendo conocimientos que se van acumulando, y les sirven para actuar ante nuevos problemas.

La metodología para el presente estudio se basa en la propuesta hecha por la docente María Ayllon Viaña (AYLLON VIAÑA, 2004, pág. 9) la cual se sustenta en

la importancia de recuperar reflexivamente las experiencias como fuente de conocimiento válido para enriquecer y perfeccionar los estilos de intervención profesional. Ubica la sistematización como un proceso dentro del ciclo de los proyectos que produce saberes posibles de formalizar, comunicar difundir y que retroalimenten la acción.

Esta propuesta está basada en nueve pasos para realizar procesos de sistematización, los cuales se describen a continuación:

- i. Identificar los aspectos más relevantes de la experiencia para definir el objeto de sistematización
- ii. Identificación del objeto de sistematización. (Ver capítulo 2)
- iii. Recuperación selectiva de la experiencia a partir del objeto/eje de sistematización (Ver capítulo 3).
- iv. Elaboración del Plan de Sistematización.
- v. Elaboración del marco referencial para el análisis del objeto de sistematización.
- vi. Depuración y ordenamiento de las preguntas clave para el análisis de la experiencia según el objeto y eje.
- vii. Desarrollo de las preguntas de sistematización.
- viii. Articulación de los resultados del análisis
- ix. Redacción del documento final: Comunicación de nuevos conocimientos

## **4.1. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados para la sistematización fueron sobretodo de análisis cualitativo, los cuales se dividieron en dos tipos:

- **Matrices de análisis** (Matriz 1: Definición de objeto y eje, Matriz 2: Definición de preguntas de sistematización)
- **Entrevistas a Profundidad**

## **4.2. Fuentes de información**

Las fuentes de información fueron de dos tipos: bibliográficas en el caso de fundamentos teóricos y prácticos acerca de la evaluación de proyectos, y entrevistas a contrapartes de la consultoría, para conocer percepciones acerca de los diseños utilizados para la evaluación de sus proyectos.

## **4.3. Etapas de sistematización**

### **a. Revisión documentaria**

En ésta primera fase, se partió del análisis documental de la experiencia (diseños, informes, planes de comunicación); así como las consultas de trabajo con la asesora, Lic. Iris Tinoco Casallo, con respecto a los fundamentos teóricos acerca del tema, ejes y metodología a usar, las cuales que formaron parte del proceso de sistematización.

Producto de esta etapa son el diseño de las matrices de análisis y definición de objeto y ejes de sistematización.

### **b. Recopilación de la experiencia**

En esta etapa se realizó la revisión bibliográfica, el llenado de matrices y la aplicación de entrevistas a los actores clave. Luego se realizó el cruce de

información para analizarla y preparar el los resultados y el balance de la experiencia.

### **c. Elaboración de Productos**

En esta fase se desarrolló un trabajo de coordinación continuo la asesora del informe profesional. Así mismo un trabajo de gabinete que se centró en la redacción de los resultados con la información previamente ordenada. La característica principal de esta etapa es que fue principalmente analítica y reflexiva.

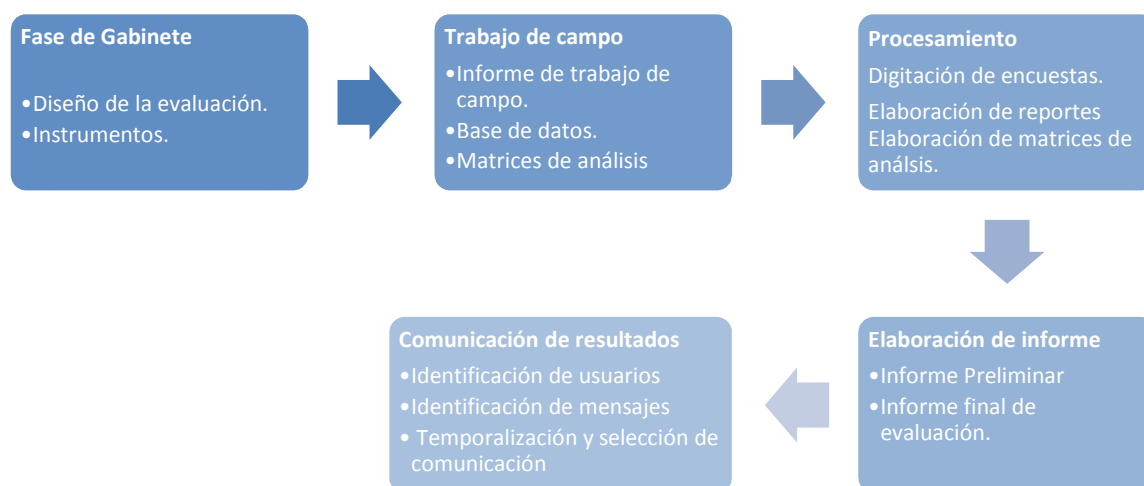


## V RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

### 5.1 Descripción

El proceso de evaluar proyectos sociales permite conocer si los objetivos planteados en un inicio del proyecto se pudieron alcanzar o no, asimismo permite identificar cuáles fueron los factores de éxito o fracaso para el mismo, y quienes fueron los actores de la sociedad que generaron esas condiciones.

El proceso seguido en ambas evaluaciones fue:



**Figura 4. Etapas de la evaluación.**

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de cada uno de los informes de evaluación presentados a la institución se tomaron en cuenta los siguientes criterios para el análisis de la información:

Tabla 6

### **Criterios de evaluación**

Fuente: Elaboración propia.

Criterios de Evaluación	Definición
Pertinencia	<p>La valoración de la pertinencia es la indagación acerca de la utilidad del proyecto en términos de desarrollo, teniendo en cuenta los fines diversos que pueden intervenir en torno a una intervención.</p> <p>A través de este criterio se observa la medida en que los objetivos del proyecto fueron compatibles con las prioridades de los grupos beneficiarios.</p>
Eficacia	<p>La eficacia es la medida del grado o nivel de logro de Propósito y Resultados, en una población beneficiaria y en un período determinado.</p> <p>Los Contenidos a considerar serán:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempeño del proyecto a nivel de meta y resultados.</li> <li>2. Calidad de la intervención en términos de la satisfacción de los beneficiarios.</li> <li>3. Sinergia entre el proyecto y los socios o aliados.</li> </ol>
Sostenibilidad	<p>La sostenibilidad puede ser definida como el grado en que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez que se ha retirado el financiamiento del programa. En términos generales, los contenidos a considerar serán:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apropiación de la propuesta por parte de la comunidad.</li> <li>2. Factores claves que garantizarían la sostenibilidad comunitaria e institucional de los logros del proyecto.</li> <li>3. Organizaciones que promueven los derechos de niños, niñas y</li> </ol>

---

adolescentes, instituciones educativas o de salud, u otras que dan soporte para la sostenibilidad.

---

Para ambas experiencias se utilizaron estrategias de comunicación para el involucramiento de la población en el proceso de evaluación así como para el uso de resultados a partir del análisis de cada uno de los criterios antes expuestos. La ruta seguida se dividió en cuatro momentos: Análisis de involucrados, planificación, determinación de mensajes e implementación. Estos aspectos se plasmaron en planes de comunicación que tenían como objetivo principal reducir el desinterés de los informantes y la ansiedad natural frente a una evaluación, y promover el uso de



los resultados para contribuir a la sostenibilidad de lo realizado.

**Figura 5. Proceso de elaboración de plan de comunicación para los procesos de evaluación.**

Fuente: Elaboración propia.

El elemento clave en la etapa de análisis de involucrados es la identificación de los intereses propios de cada actor clave durante la ejecución de los proyectos y su posible interés a favor o en contra de los procesos de evaluación. Para este momento se realizó un mapeo de actores clave con personal de la institución contratante, con quienes, de forma conjunta se construyó una matriz de

involucrados definiendo las posturas de las familias, autoridades locales, representantes del Estado, iglesias, y otros actores clave que participaron durante la ejecución de los proyectos.

La etapa de planificación implicó la determinación de recursos (materiales, humanos y presupuestales) que demandaría la puesta en marcha de las acciones de comunicación que harían posible el logro de los objetivos.

Para el caso de la determinación de mensajes se utilizó como punto de partida los beneficios asociados a la evaluación, ya que esta no tenía un carácter punitivo o inquisidor respecto a lo que se hizo, sino de identificar fortalezas y limitaciones que permitan incorporar mejoras en la estrategia de los proyectos para que estos puedan ser sostenibles en el tiempo.

La implementación de las actividades se hizo a través de reuniones en las cuales se dio a conocer además de los beneficios asociados a la evaluación, los indicadores a medirse en cada proyecto y las herramientas que se utilizarían (encuestas, grupos focales y entrevistas), además de ello se trabajó con material comunicacional que permita darle valor a los resultados de la evaluación para la sostenibilidad de las acciones impulsadas por la institución.

Para la comunicación de resultados se realizó la identificación de las audiencias o usuarios potenciales de los resultados de la evaluación. Se definió a los usuarios clave, quienes serían los que recibirían la información de la evaluación.

Esta lista de usuarios de la información se clasificó en tres ejes de actuación:

- Comunicación Interna: Entre socios del programa. Básicamente la comunicación a través de informes de evaluación.

- Comunicación externa: Para beneficiarios directos del programa.
- Difusión General: Información orientada a los *stakeholders* del programa y sociedad en general.

Posterior a ello se realizó la selección mensajes e identificación de la información que a cada grupo podría interesarle, esto a través de la siguiente matriz:

Nombre del grupo o individuo interesado	Relación con el programa	Áreas primarias de preocupación	Información de la evaluación a brindar
---	--------------------------	---------------------------------	--

Para la selección del medio apropiado se utilizó el siguiente criterio (Ball, 1980):

Audiencia	Informe completo	Resumen ejecutivo	Document o técnico	Reunión pública	Taller de análisis	Folleto
Cooperante	●					
ONGs	●					
Población beneficiaria				●		●
Autoridades locales					●	
Autoridades comunales					●	
Sectores del Estado		●	●			
Organizaciones sociales				●		●

Debido a que los proyectos de World Vision habían trabajado habilidades sociales y directivas con los beneficiarios estos tenían la particularidad de tener herramientas que les permitieron hacer incidencia con los resultados de la evaluación.

A continuación se describe la experiencia específica en cada programa evaluado:

### 5.1.1. Programa de Desarrollo de Área Lamay

Como se mencionó anteriormente el PDA Lamay inicia a intervenir en el año 94, y pasa por cuatro etapas, de las cuales se evalúa la última: 2008 - 2011. Los aspectos evaluados de este periodo fueron:

- **Meta:** Se ha contribuido a que los niños, niñas y adolescentes del distrito de Lamay, tengan mejores posibilidades de desarrollar potencialidades como agentes de cambio.

**Indicador 01:** % de NNAs que acceden y ejercen su derecho a la salud, educación, protección y participación.

**Indicador 02:** Índice de crecimiento y desarrollo adecuados de niños y niñas menores de 5 años.

**Indicador 03:** % de niños y niñas que han culminado el año escolar de acuerdo a su edad.

**Indicador 04:** % de los y las adolescentes que desarrollan competencias para una mejor inserción laboral.

- **Resultado 10.01:** Operaciones de patrocinio administradas eficazmente.

**Indicador 10.01.01:** 90% de comunidades que conocen e implementan la propuesta de DT y patrocinio.

**Indicador 10.01.02:** Cumplimiento al 96% de los estándares de Patrocinio.

- **Resultado 10.02:** Comunidades organizadas, movilizadas e involucradas priorizan al niño, niña y adolescente.

**Indicador 10.02.01:** % de comunidades que implementan iniciativas y propuestas de los niñas, niños y adolescentes.

**Indicador 10.02.02:** % de N<sup>o</sup> vulnerables atendidos oportunamente con eficiencia por el sistema de vigilancia y protección local.

- **Resultado 10.03:** Disminución de la vulnerabilidad a enfermedades y mejora de la alimentación adecuada y oportuna en los niños y niñas menores de 3 años.

**Indicador 10.03.01:** Disminución de la prevalencia de enfermedades diarreicas en niños menores de 3 años en el ámbito de intervención del PDA.

**Indicador 10.03.02:** % de madres gestantes y niños y niñas menores de 3 años con alimentación adecuada y oportuna.

- **Resultado 10.04:** Niñas y niños de 3 a 5 años mejoran sus capacidades de aprestamiento en comprensión lectora durante su permanencia en educación inicial formal o no formal.

**Indicador 10.04.01:** % de niños y niñas de 3 a 5 años que reciben adecuado aprestamiento para la comprensión lectora

- **Resultado 10.05:** Niñas y niños entre 6 a 11 años de edad mejoran su comprensión lectora en el nivel primario.

**Indicador 10.05.01:** % de niños y niñas de 6 a 11 años que incrementan su nivel de comprensión lectora, a Septiembre del AF 10.

- **Resultado 10.06:** Adolescentes cuentan con capacidades para el emprendimiento

**Indicador 10.06.01:** % de adolescentes con capacidades para el emprendimiento

Para la evaluación, en calidad de Consultor Principal, convoqué a un grupo de especialistas en las diferentes áreas para que me acompañen en la evaluación, es así como el equipo se compone de 5 profesionales de diferentes carreras cómo: 01

nutricionista (Especialista en salud), 01 psicólogo educativo (Especialista en Educación), 01 Ingeniero Agrícola (Especialista en proyectos agropecuarios) y 01 Enfermera (Responsable del recojo de información).

La primera etapa de la evaluación consistió en realizar el diseño de la evaluación, para lo cual con el equipo consultor, realizamos la revisión documentaria de todos los insumos que brindó la institución (Diagnostico, diseño del programa, marco lógico, línea de base, evaluaciones intermedias, consolidado de informes, entre otros).

Durante este tiempo se realizó una propuesta preliminar del diseño de evaluación y del paquete de herramientas, con los cuales se visitó el PDA Lamay. En calidad de responsable del Equipo consultor viajé a las instalaciones del PDA, junto con el Especialista en Educación, a fin de definir de manera conjunta con el personal del PDA cada uno de los aspectos a evaluar, así como identificar a los actores clave, con los cuales se trabajó. La visita al PDA tuvo una duración de cinco días y se hizo la presentación de un documento preliminar del Diseño de la de la Evaluación. Dos días después de levantar las observaciones de dicha reunión se hizo entrega el diseño final.

Este producto contenía las herramientas para el recojo de información, las cuales fueron:

A nivel cuantitativo.

- **Encuesta de hogares PEN:** Herramienta que permitió identificar las características del jefe del hogar, miembros de la familia que la componen, así como algunos IDTs cuantitativos y otros indicadores del ML: Resistencia



de las familias, aprestamiento para la comprensión lectora, agua y VIH en mujeres.

- **Encuesta de EDAS y Alimentación:** Datos acerca de los niños que sufrieron enfermedades diarreicas en las dos semanas antes de la encuesta, así como hábitos de alimentación en las tres comidas diarias (3 tipos de alimentos por cada una).
- **Encuesta POP:** Proporcionó datos respecto al conocimiento del desarrollo transformador, patrocinio, organización, vulneración de los derechos de niños/as y adolescentes y comunidades que implementan iniciativas y propuestas de niños/as y adolescentes.
- **Ficha de medición Antropométrica:** Se utilizó la Ficha de salud y antropometría para recoger información sobre talla, peso, EDAs e inmunización/vacunas a niños y niñas menores de 5 años. Esta herramienta fue utilizada por personal de salud con la debida experiencia en mediciones antropométricas.
- **Comprensión lectora:** Se elaboraron 4 pruebas<sup>3</sup> específicas para evaluar al 1º grado, 2º grado, 4º grado y 6º grado” para niños y niñas de 6 a 11 años de edad utilizando como fuente, las capacidades a alcanzar en comprensión lectora del área de Comunicación para educación primaria del Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular del MINEDU<sup>4</sup>.  
La evaluación la realizaron docentes para el 1er y 2do grado, y fue auto aplicativo para los de 4to y 6to grado. La redacción de las preguntas de cada guía, está basada en verificar la adquisición o desarrollo de cada uno de los indicadores de logros según los ciclos:<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Las herramientas denominadas “Pruebas de Comprensión Lectora” fueron diseñadas desde el área de DME de la ON.

<sup>4</sup> Ministerio de Educación: Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular. DINEIP - DINESST. Lima, 2009

<sup>5</sup> Informe consultoría comprensión lectora 2008

Para el Ciclo III, que comprende los grados de primero y segundo se han elaborado 10 preguntas, teniendo la prueba un total de 20 puntos. Para el Ciclo IV y V, que comprende el cuarto y sexto grado respectivamente, se han elaborado 20 preguntas, teniendo la prueba un puntaje total de 20 puntos.

- **Desarrollo Económico:** En este cuestionario<sup>6</sup> se consideró preguntas respecto a competencias e inserción al mercado laboral, de competencias para el emprendimiento y de competencias genéricas para la empleabilidad.
- **Psicomotriz:** Se utilizó una herramienta estándar del área de Crecimiento y Desarrollo del MINSA denominada Test Abreviado de Evaluación de Desarrollo Psicomotriz<sup>7</sup> para niños y niñas menores de 6 años. El TA psicomotriz fue aplicado por el personal de salud. Esta ficha se apoya según cada grupo de edad en un conjunto de Baterías de prueba que se aplican al niño o niña según el rango de edad. Para la evaluación del TA se utilizaron la caja de instrumentos de evaluación de niños, niñas.

A nivel cualitativo.

- Guía de entrevista al personal de salud
- Guía entrevista docentes
- Grupo focal Organización & Protección (NNA)
- Guía entrevista Operadores de Protección
- Grupo focal adolescentes (Empleabilidad y Emprendimiento)
- Grupo focal Educación (Docentes)
- Grupo focal Educación (padres de familia)

---

<sup>6</sup> El "Cuestionario PEN3: Desarrollo Económico" también fue diseñado desde el área de DME de la ON.

<sup>7</sup> El TA psicomotriz es una simplificación de la Escala de Evaluación del Desarrollo Psicomotor (EEDP) y del Test de Desarrollo Psicomotor (TEPSI). El TA evalúa cuatro áreas: lenguaje, motricidad, coordinación y social. El Instructivo menciona que esta herramienta lo puede utilizar personal no profesional responsable del control de crecimiento y desarrollo del niño.

- Grupo focal Patrocinio (Red de voluntarias)
- Guía entrevista Alcalde
- Guía entrevista Protección discapacidad
- Guía entrevista para emprendimiento
- Guía entrevista a promotores de salud.
- Guía entrevista a madres cuidadoras.
- Guía Metodológica para Taller de Autodiagnóstico (Mi Comunidad)
- Guía de entrevista a actores clave (Autoridades y entidades públicas)

Al terminar esta etapa pasamos a iniciar la conformación del equipo de campo, quienes aplicarían el paquete de instrumentos antes mencionados. Se realizó una convocatoria abierta para seleccionar personal de campo, en la cual, se contrataron 10 profesionales (entre egresados y técnicos) para cumplir con esta función. Al equipo de trabajo de campo se le capacitó en el uso de los instrumentos durante tres días.

El levantamiento de información duró tres semanas y se aplicó, según la muestra definida, un total:

Tabla 7

### **Muestra de evaluación PDA Lamay**

Fuente: Elaboración propia.

Muestra de Familias	Muestra NN 0 a 5 años	Muestra NN 6 a 11 años
313	113	200

Al finalizar el recojo de información se dio inicio al procesamiento de la información, el cual se realizó en el software estadístico SPSS y Excel. Posteriormente se dio inicio a la redacción de del informe de evaluación, la cual permitió identificar el

grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto en cada uno de los componente del ML (Meta y resultados), y así plantear conclusiones y recomendaciones pertinentes.

### 5.1.2. Programa de Desarrollo de Área Nuevo Milenio

EL PDA Nuevo Milenio inicia sus actividades en el año 2008, desarrollando tres proyectos (Salud, Educación y POP) con niños y niñas de 0 a 5 años, en 19 AAHH de la zona Nuevo Milenio (Villa María del Triunfo). Al culminar su primer periodo de intervención (PEN 01), solicitó una evaluación intermedia que permita medir sus indicadores de meta y resultado, debido a que necesitan conocer sus fortalezas y medir el índice de logro de sus objetivos, para formular la siguiente etapa con niños de 6 a 11 años (PEN 02).

Conforme al marco lógico, se evaluó:

- **Meta:** Contribuir a que los niños, niñas y adolescentes del PDA tengan una vida saludable y transformada, con medios y oportunidades para ser agentes de cambio de la sociedad.
- **Resultados 01:** Se ha contribuido a facilitar el acceso a la salud, educación, protección y participación de niños, niñas y adolescentes, mediante el ejercicio de sus derechos dentro de un marco normativo de protección e inversión en su favor.
- **Resultado 02:** Se ha contribuido a mejorar el desarrollo de habilidades de lenguaje, motrices, socio emocionales y formación de valores de niñas y niños menores de 06 años
- **Resultado 03:** Se ha contribuido a mejorar el estado nutricional de niños y niñas menores de 5 años, mediante la disminución de los porcentajes de

desnutrición crónica y la prevalencia de anemia, que en gran medida es debido a la incidencia de enfermedades diarreicas agudas y alimentación inadecuada de los menores.

En esta evaluación también tuve el rol de Consultor Principal. Para el desarrollo de la consultoría convoqué dos profesionales, una del área de Salud (Lic. Nutrición) y Educación (Lic. Psicología Educativa), con quienes realicé el diseño de la evaluación, es decir identificar los indicadores de cada proyecto y su operacionalización, para elaborar los instrumentos de medición, tanto cualitativos como cualitativos.

La primera fase consistió en la revisión de toda la información y su producto fue un documento de diseño de la evaluación con el paquete de herramientas para su aplicación. Las herramientas fueron

A nivel cuantitativo.

- **Encuesta de hogares PEN:** Herramienta que permitió identificar las características del jefe del hogar, miembros de la familia que la componen, estimulación temprana, aprestamiento para la comprensión lectora en el hogar y en la IE, y Nutrición espiritual.
- **Encuesta POP:** Proporcionó datos respecto al conocimiento del desarrollo transformador, patrocinio, organización, vulneración de los derechos de niños/as y adolescentes y comunidades que implementan iniciativas y propuestas de niños/as y adolescentes.
- **Ficha de medición Antropométrica:** Se utilizó la Ficha de salud y antropometría para recoger información sobre talla, peso, nivel de hemoglobina y EDAs en niños y niñas menores de 5 años. Esta herramienta

fue utilizada por personal de salud con la debida experiencia en mediciones antropométricas y medición de hemoglobina.

- **Comprensión lectora:** Se trabajó con 3 pruebas<sup>8</sup> específicas para evaluar a niños de 3, 4 y 5 años de edad, buscando identificar las capacidades en comprensión lectora del área de Comunicación, según el marco del Diseño Curricular Nacional de Educación Básica. La evaluación la realizó una docente del nivel inicial, quien trabajó con los niños de manera individual. La redacción de las preguntas de cada guía, está basada en verificar la adquisición o desarrollo de cada uno de los indicadores de logros según los ciclos correspondientes. (Ver anexos: Instrumentos).
- **Psicomotriz:** Se utilizó una herramienta estándar del área de Crecimiento y Desarrollo del MINSA denominada Test Abreviado de Evaluación de Desarrollo Psicomotriz<sup>9</sup> para niños y niñas menores de 6 años. El TA psicomotriz fue aplicado por el personal de salud. Esta ficha se apoya según cada grupo de edad en un conjunto de Baterías de prueba que se aplican al niño o niña según el rango de edad. Para la evaluación del TA se utilizaron la caja de instrumentos de evaluación de niños, niñas.

A nivel cualitativo.

- Guía de Entrevistas para personal de salud.
- Guía de Entrevistas a autoridades locales.
- Guía de Entrevista a Director de IIEE y docente coordinador.
- Guía de Entrevista a Director de UGEL.
- Guía de Entrevista a madre gestante.

---

<sup>8</sup> Las herramientas denominadas “Pruebas de Comprensión Lectora” fueron diseñadas desde el área de DME de la ON.

<sup>9</sup> El TA psicomotriz es una simplificación de la Escala de Evaluación del Desarrollo Psicomotor (EEDP) y del Test de Desarrollo Psicomotor (TEPSI). El TA evalúa cuatro áreas: lenguaje, motricidad, coordinación y social. El Instructivo menciona que esta herramienta lo puede utilizar personal no profesional responsable del control de crecimiento y desarrollo del niño.

- Guía de Discusión de promotoras de salud.
- Guía de Entrevista para operadores de sistema local de protección DEMUNA.
- Guía de discusión de Patrocinio – Red de Voluntariado.
- Guía de discusión de madres de familia.
- Guía de Entrevista de Educación para docentes de IIEE
- Guías de observación
- Guía Metodológica del taller de autodiagnóstico de autoridades locales.

Al culminar esta etapa, se pasó a contratar el personal de campo, que estuvo compuesta por 11 profesionales para las diferentes áreas a cargo de un a supervisora de campo. Al equipo de trabajo de campo se le capacitó en temas vinculados a la institución (misión, visión, lineamientos), políticas de protección al menor y en el uso de los instrumentos durante dos días.

El levantamiento de información duró 17 días y en la parte cuantitativa se aplicaron, un total de:

Tabla 8

**Muestra de evaluación PDA Nuevo Milenio.**

Fuente: Elaboración propia.

Número de encuestas aplicadas		
Muestra de Familias	Muestra NN 0 a 3 años	Muestra NN 0 a 5 años
311	106	154

Es el aspecto cualitativo se realizaron:

Tabla 9

**Actividades del componente cualitativo - Evaluación PDA Nuevo Milenio.**

Fuente: Elaboración propia.

Actividades para componente cualitativo		
Grupo objetivo	Número	Procedencia
Entrevista al personal de salud	02	P. Ciudad de Gosen
	01	P. Nuevo Progreso
	02	P.S Módulo 1
	01	Microred José Gálvez
Entrevista a Operadores de Protección	01	DEMUNA – Defensoría Municipal del Niño/a y Adolescente
Grupo focal Educación docentes y promotoras del nivel inicial	01	Docentes y promotoras del nivel inicial
Entrevistas a Directoras	03	Directoras de IE
Entrevista a Docentes coordinadora y Auxiliar	03	Docentes Coordinadoras de PRONOEI
Grupo focal Padres de Familia	01	Madres y padres de familia que tienen niños de 0 a 5 años de edad.
Grupo focal Patrocinio (Red de voluntarias)	01	Mujeres integrantes de la red de patrocinio de las comunidades del PDA.
Entrevista a Madres gestantes	05	Madres gestantes
Entrevista Organización o autoridades locales	02	UGEL COMUDESА
Grupo Focal a facilitadoras de salud.	01	Promotoras de salud PDA – MINSA
Taller de Autodiagnóstico (Mi	01	Autoridades comunitarias:



Comunidad)		Representantes d todos los AAHH Presidente de la Comunidad, y/o representantes de sus Juntas directivas.
<hr/>		
Grupo de discusión Equipo PDA		
Nuevo Milenio	01	Coordinadora y facilitadores de proyectos
<hr/>		
Entrevista a coordinadora de Patrocinio y POP	01	Coordinadora de Patrocinio y POP
<hr/>		
Entrevista a Madre Voluntaria	01	Madre voluntaria, facilitadora de salud del proyecto.

El procesamiento de la información la cual se realizó en el software estadístico SPSS y Excel, para los datos cuantitativos, y en el caso de los cualitativos a través de matrices de análisis.

Luego, la etapa final consistió en la redacción del informe de evaluación y la comunicación de resultados, para lo cual se realizó la identificación de audiencias primarias, elaboración de mensajes clave e identificación de medios acordes con las características de cada público.

La secuencia de esta última etapa se realizó con identificación de las audiencias o usuarios potenciales de los resultados de la evaluación. Se definió que los usuarios de la información sean:

- Familias beneficiarias
- Niños, niñas y adolescentes.
- Personal de la propia institución.
- Comité Multisectorial de Salud de Villa María del Triunfo - COMUDESА
- Red de voluntarias proyecto Patrocinio.

- Promotoras de salud del MINSA.
- Red de Salud (Microred y Posta de Salud)
- Red de Protección (DEMUNA y CEM)
- Directores y docentes de Instituciones Educativas.
- Juntas Directivas de las comunidades
- Organizaciones de jóvenes y adolescentes.
- ONGs que trabajan en la zona

Posterior a ello se realizó la selección mensajes e identificación de la información que a cada grupo podría interesarle, esto a través de la siguiente matriz:

Nombre del grupo o individuo interesado	Relación con el programa	Áreas primarias de preocupación	Información de la evaluación a brindar
---	--------------------------	---------------------------------	--

Para la selección del medio apropiado se utilizó el siguiente criterio (Ball, 1980):

Audiencia	Informe completo	Resumen ejecutivo	Document o técnico	Reunión pública	Taller de análisis	Folleto
Cooperante	•					
ONGs	•					
Población beneficiaria				•		•
Autoridades locales					•	
Autoridades comunales					•	
Sectores del Estado		•	•			
Organizaciones sociales				•		•

Todo el trabajo descrito anteriormente recayó sobre mi responsabilidad como Líder del Equipo Consultor.

## **5.2 Contextos de la experiencia**

Ambas experiencias tuvieron como sede principal a Lima, sin embargo se realizaron tres visitas de cinco días en promedio para el caso de la Evaluación del PDA Lamay (Cusco). Estas se realizaron durante el año 2011, teniendo como contexto mundial el inicio, el desarrollo y el estado actual de la crisis económica mundial. Es importante resaltar esto porque el inicio de la crisis hizo que las instituciones vean afectadas sus proyectos, reduciendo presupuesto para el desarrollo de actividades y total de beneficiados, esto debido a que el financiamiento en su totalidad proviene del extranjero,

En el contexto nacional, el país cuenta con una marcada recuperación gradual en el aspecto económico, explicada por el mayor dinamismo de la construcción y la manufactura, así como por un incremento de la demanda interna. Por otro lado se produce las elecciones presidenciales, en la cual se eligió gobernante para el periodo 2011 – 2016.

En el contexto institucional, World Vision internacional, se encontraba implementando su metodología de trabajo denominada Programa Estratégico Nacional (PEN), a través de la cual intervienen en siete regiones del país, e identificando sus PDA con mayores logros a través de evaluaciones y sistematizaciones que solicitan de manera externa. Cabe resaltar que para el caso del PDA Nuevo Milenio, se vieron recortadas sus actividades debido a la crisis económica mundial por lo que al tercer año de intervención dejaron de trabajar el componen educación en menores de tres años asociado con estimulación temprana.

### **5.3 Temática de la experiencia**

La evaluación de ambos PDA permitió conocer los índices de logro que tuvieron los proyectos durante su intervención, así cómo identificar los factores de éxito y las

debilidades en sus estrategias y actividades. Los datos obtenidos de dicho proceso, permitieron tomar decisiones sobre el funcionamiento de los mismos en el caso de la evaluación intermedia y en la evaluación final permitió generar alianzas con los tomadores de decisiones para replicar experiencias y fortalecer las acciones que sostenibilidad.

En cuanto a la metodología utilizada, se partió del Enfoque de Resultados (Patton, 2008, pág. 9), en la cual se estableció valores para cada uno de los indicadores con los que operaban los proyectos, para luego compararlos con la Línea de Base y de esta manera obtener un número (a favor o en contra) que permita revisar y ajustar las estrategias de intervención. En el caso particular del PDA Lamay por tratarse de una intervención de 15 años se desarrolló adicionalmente un recojo retrospectivo de la información, es decir se entrevistaron a personas que estuvieron durante todo el periodo en la comunidad, así como ex autoridades, y ex jefes de sectores como salud y educación.

El Diseño utilizado se basó en el formato que propone el LEAP (a pedido de la institución contratante), sin embargo se realizaron modificaciones y adaptaciones que permitieron tener un mejor desempeño durante el trabajo. Estas modificaciones se realizaron en cuanto a selección de la muestra, ya que se dejó de utilizar el muestreo por conglomerados (WORLD VISION INTERNATIONAL, 2009), en el cual se divide la población en varios grupos de características parecidas entre ellos y luego se analizan completamente algunos de los grupos, descartando los demás, y se usó el muestreo estratificado<sup>10</sup> en el cual se

---

<sup>10</sup> Es una forma de representación estadística que muestra cómo se comporta una característica o variable en una población a través de hacer evidente el cambio de dicha variable en sub-poblaciones o estratos. Consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a característica a estudiar y que no se solapan. La técnica utilizada para la estratificación fue:

encontraban representados la población de todas las comunidades de intervención, aspecto no contemplado en el primer tipo de muestreo mencionado.

La característica principal de este tipo de muestreo (estratificado) es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra. Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra (Casal & Mateu, 2003, pág. 5).

Asimismo se realizaron modificaciones de adaptación de los instrumentos, los cuales contenían dentro de su estructura tecnicismos que difícilmente podrían ser comprendidas por los encuestados, y para evitar que los indicadores arrojaran resultados negativos, no por desconocimiento del tema sino por no entender las preguntas, se procedieron a cambiar. De igual manera en el caso de las poblaciones quechua hablantes del PDA Lamay se procedió a cambiar algunas preguntas que poseían alternativas, dándoles la potestad a los encuestadores, previamente capacitados, de interpretar las respuestas. Este fue un factor de éxito importante durante el recojo de información, que mantuvo satisfecho a los tres tipos de actores involucrados en el proceso: Ejecutores del proyecto, población informante y equipo consultor.

Las evaluaciones en los proyectos sociales pueden ser de distintos tipo, incluso pueden tener dentro de sí dos o más tipologías, para el caso de los PDA de Lamay y Nuevo Mileno, estas fueron Externas, Mixtas (Cuantitativas y Cualitativas), y en específico para Lamay de Efecto ya que al terminar su periodo de ejecución en la zona de intervención sólo buscaba medir los efectos inmediatos producidos en la población y actores clave (Estado, asociaciones comunales) y en

- 
- Asignación proporcional: el tamaño de cada estrato en la muestra fue proporcional a su tamaño en la población.

el caso de Nuevo Milenio fue de Proceso, debido a que la evaluación contribuiría al replanteamiento de estrategias para la siguiente etapa de intervención.

Los beneficios de ambas evaluaciones para la institución en ambos casos fueron distintos:

- **PDA Lamay:** Se identificaron logros importantes en los niños de 0 a 11 años respecto a la nutrición adecuada, desarrollo psicomotriz y comprensión lectora. Asimismo en el aspecto de organización se encontraron juntas directivas comunales comprometidas con el desarrollo de acciones para el bienestar de sus niños. Sin embargo la evaluación también permitió conocer que los indicadores de sostenibilidad se encontraban débiles, por lo que, a pesar de lo bueno alcanzado hasta el momento, se restaba importancia si no podía sostenerse en el tiempo. Debido a ello la institución decidió extender un año más el accionar del PDA a fin de garantizar el asocio con los sectores del estado involucrados para continuar con las acciones luego de retirarse de la zona.
- **PDA Nuevo Milenio:** Lamentablemente los logros del PDA Nuevo Milenio no fueron tan contundentes como en el caso anterior, las mejoras estuvieron más asociadas al área de salud, y en los demás no las hubo, sin embargo, la evaluación permitió que se replantearan las estrategias para la siguiente etapa (PEN 02).

El nivel de participación de los actores involucrados en ambas evaluaciones fueron los siguientes:

- **Equipo Consultor.-** A cargo del diseño, planificación, logística y desarrollo de la evaluación.

- **Área de Diseño, Monitoreo y Evaluación (Oficina Nacional).**- Brindó lineamientos generales acerca de la institución y de los PDA, así como facilitó materiales y realizó el monitoreo de los productos entregados.
- **Facilitadores del PDA.**- Coordinación y negociación a nivel institucional, monitoreo de actividades. Apoyó en la inducción al personal de campo en temas a fines a la filosofía institucional de WV y Patrocinio. Asimismo apoyó en las coordinaciones para la aplicación de instrumentos.
- **Coordinador del OA.**- Apoyo con la facilitación de ambientes para la realización de reuniones clave para el desarrollo de la evaluación, préstamo de equipos para medición en salud.
- **Población y Actores clave.**- Informantes, entrevistados y encuestados.

Para ambas evaluaciones se desarrollaron planes de socialización de resultados, en los cuales se pudo proponer la forma más exacta de comunicar los resultados, así como las estrategias adecuadas para realizarlas.

## VI BALANCE DE LA EXPERIENCIA

### **6.1. Lecciones aprendidas**

La evaluación de proyectos es un proceso importante para todo tipo de intervención, debido a que permite conocer el nivel de logro que se va obteniendo con las estrategias y actividades planteadas, asimismo permite conocer los efectos e impacto con la población con la que se trabaja.

Entre las lecciones aprendidas se encuentran:

- La evaluación de proyectos sociales puede ser de distintos tipos, por ello es necesario que para realizarla se pueda identificar claramente el enfoque a utilizar que permitirá desarrollar una metodología adecuada. Para ambas experiencias, a pesar de tener metas e indicadores similares, la forma de abordar ambos procesos fue distinto, en el caso de Lamay se hizo un barrido de información cuantitativa y además se realizó la reconstrucción de lo trabajado durante los 15 años que duró, dándole un enfoque más cualitativo que profundice en explorar el efecto y la transformación de la vida de las personas que estuvieron durante ese tiempo en el ámbito de intervención del PDA. En el caso del PDA Nuevo Milenio por tratarse de una evaluación intermedia, esta se centró en identificar la eficacia y eficiencia de las estrategias, lo cual serviría para replantear una siguiente etapa.
- El proceso de planificación en todo proceso de evaluación es determinante para el éxito de la misma, además de identificar los indicadores a medir,



definir herramientas, población, estrategias, equipos de trabajo; es necesario que se tenga un diseño que contemple los requerimientos logísticos que se utilizarán ya que esto permitirá facilitar el trabajo

- La metodología para todo proceso de evaluación no es rígida, si bien existe tipos y pautas generales que se deben de seguir (Ver Capítulo III), durante el proceso es necesario adaptar el método a las necesidades de la institución contratante u objetivos que se persiguen, así como a la capacidad logística, tiempo y presupuesto.
- En ambos PDA se utilizaron modelos similares de evaluación. La institución solicitó medir el efecto e impacto de sus indicadores de meta y resultado, sin embargo en el proceso se les explicó que lo inmediato a medir eran los efectos del programa y no el impacto, ya que este último se determina con el pasar de los años y la sostenibilidad de las acciones. Los instrumentos se enfocaron en recoger efectos y el cambio generado en las personas a partir de la intervención de la institución.
- Es necesario que para la evaluación de proyectos sociales se pueda contar con equipos multidisciplinarios, es decir especialistas en metodología, estadistas, temas específicos del proyecto y personal con perfil administrativo o logístico.

## **6.2. Logros y avances**

Con este informe se ha logrado evidenciar la importancia de la experiencia, los esfuerzos realizados para llevar a cabo los procesos de evaluación que permitieron contar con información pertinente para la institución contratante y el replanteo de sus intervenciones.

La metodología propuesta, fue efectiva en ambos casos, un factor que permitió desarrollar de manera exitosa ambas evaluaciones fue la capacidad organizativa, y el enfoque participativo de la misma. Durante todo el proceso se logró involucrar a la población, a los ejecutores de la institución, así como a las instancias superiores, con el fin de que no se vea a la evaluación como una actividad para establecer castigos o faltas a las personas que no cumplieron con los objetivos planteados, sino como parte importante de la ejecución de proyectos para identificar los aspectos positivos y negativos que permitan mejorar en futuros procesos.

Asimismo se pudo identificar los momentos clave en este ejercicio (fase de gabinete, trabajo de campo, procesamiento, elaboración de informe y presentación de resultados), así como los factores a tener en cuenta para alguien que desea realizar evaluación en proyectos sociales.

En cuanto a método, se pudo establecer como muestreo idóneo para proyectos con pocas comunidades o zonas de intervención al estratificado proporcional (Casal & Mateu, 2003, pág. 6), el cual genera una muestra general para toda una zona de intervención y la distribuye proporcionalmente a cada una de las comunidades dependiendo de la cantidad total de sujetos de muestra existente. La sistematización permitió ordenar y describir un proceso del cual se pueden extraer conclusiones válidas para otras experiencias en evaluación de proyectos.

### **6.3. Problemas y tareas pendientes**

La evaluación en la mayoría de instituciones aún es un proceso que genera cierto rechazo entre su personal, esto debido a que por lo general se le atribuye un carácter inquisidor y punitivo. Dentro de ambas experiencias narradas en el

presente informe se utilizaron estrategias participativas para menguar este pre-concepto.

La información que ofrecen las instituciones en cuanto a nivel de medición que requieren por lo general no es del todo acertada, un claro ejemplo es que en ambas evaluaciones se hablaba de medir los impactos (según TDR) de la intervención, cuando es sabido que para hacer una medición de impacto se requiere en primer lugar otro tipo de metodología (que contemple todos los factores externos al proyecto, así como factores relacionados con la investigación que tomen en cuenta grupo cambio y control) y que sobretodo se realice pasado un tiempo de la intervención y no al instante de culminar las acciones.

Entre los problemas que se presenta en los procesos de evaluación, se encuentra que la mayoría de instituciones que solicitan este tipo de consultorías no tienen claro los procesos que se siguen, por lo cual al momento de convocar establecen tiempos reducidos para realizarlas.

En cuanto a metodología, aún se debe profundizar en el tipo apropiado para cada proceso de evaluación ya que en ocasiones las instituciones no permiten modificar o plantear cosas nuevas.

## **6.4. Aportes**

### **6.4.1 A nivel Teórico-Conceptual**

Para el desarrollo de ambas experiencias se ha utilizado el enfoque para uso de los resultados, sin embargo el tipo de evaluación fue distinta, en el caso del PDA Lamay fue una evaluación final (15 años de intervención) y en el PDA Nuevo Milenio se realizó una evaluación intermedia (sobre los primeros 5 años de intervención). Un aspecto a rescatar, es que si bien la

evaluación es un proceso que se centra en medir indicadores, metas, propósito o resultados (dependiendo del tipo de estructura lógica de cada institución), esto se puede complementar con otros tipos de exploración como la sistematización, ya que de esta manera no solo se conoce el dato del logro (a favor o en contra) sino también los procesos por los cuales tuvo que pasar el personal del proyecto, la población, las autoridades y todos los involucrados para obtener ese logro o en su defecto lo contrario.

#### **6.4.2 A nivel Profesional**

Contar con una estructura metodológica que se puede adaptar a cualquier proceso de evaluación para cualquier proyecto de desarrollo social. Este aporte se enriquece debido a que en calidad de Consultor Principal, la experiencia descrita me permitió conocer cada una de sus etapas y participar en todas, es decir, realizar un diseño de evaluación, contar con una muestra (a pesar de tener un estadista en el equipo), diseñar instrumentos cualitativos y cuantitativos, aplicar entrevistas, procesar bases de datos, elaborar reportes y reflexionar y analizar resultados para las conclusiones y recomendaciones de ambas experiencias.

#### **6.4.3 A nivel Técnico-Instrumental**

Los elementos que permitieron desarrollar de manera adecuada ambos procesos de evaluación se pueden dividir por momentos de la evaluación:

##### ***Planificación:***

- Estructura de Desglose de Tareas (EDT).
- Diagrama de Gant.

- Rutas para trabajo de campo.
- Informe de supervisión de trabajo de campo.
- Manuales para aplicación de encuestas.
- Manual para aplicación de grupos focales.

***Diseño de evaluación:***

- Matrices para ordenamiento de información por ciclos o etapas de intervención.
- Instrumentos (cuestionarios, guía para talleres participativos, guías de grupos focales y entrevistas)
- Aplicativo Excel para determinación de la muestra (Marco muestral, muestra general, asignación estratificada, porcentaje para aleatoriedad).

***Procesamiento:***

- Bases de datos por cada encuesta.
- Matrices de análisis de información cualitativa.
- Matrices de citas clave.

**6.4.4 A nivel Social**

En cada proceso de evaluación, por lo general se presenta cierto temor de los ejecutores debido a que temen ser juzgados por el trabajo que realizan y en ocasiones dificultan el desarrollo normal de las actividades. Sin embargo

debido a la experiencia previa en este tipo de procesos, para ambas experiencias se adoptó una metodología participativa y transparente que permita que las actividades se ejecuten sin inconvenientes.

El público de ambos PDA quedó satisfecho con los resultados (esto a pesar de que no en todos los indicadores salieron con niveles de logro altos), debido a que se realizaron reuniones periódicas, se les mantuvo al tanto de cada etapa, se les pidió sugerencias para definir actores clave, y se les presentó los resultados a todo nivel (institución, población beneficiaria, autoridades, socios, etc).

## CONCLUSIONES

- Los estudios de evaluación toman importancia en toda intervención social debido a que permiten observar si los resultados planteados tuvieron los efectos esperados.
- Los desafíos de la comunicación durante la implementación de una evaluación deben enfocarse en disminuir la resistencia natural a este tipo de procesos, utilizando elementos como la participación, la adaptación de contenidos a los diferentes públicos, el acceso a la información proveniente del proceso y la transparencia en el uso de los resultados.
- La comunicación organizacional debe superar su enfoque instrumental en torno a la generación de piezas comunicativas y medios de comunicación en espacios empresariales, corporativos o públicos; las comunidades, las organizaciones sociales, los movimientos sociales, los grupos comunitarios e instituciones del Estado son otras fuentes de trabajo y espacios de contribución en donde el comunicador puede ejercer como gestor de estrategias de comunicación que el desarrollo y la transformación social.
- El éxito de un proceso de evaluación de proyectos sociales se centra en la buena relación que se forja en entre el equipo evaluador y las comunidades beneficiarias, debido a que serán los informantes principales en el proceso de evaluación. Por ello, resulta indispensable definir adecuadamente las

estrategias de comunicación que acerquen a la población para que no vean la evaluación como punitiva a quehacer diario, costumbres e idiosincrasia. Para ello se debe tener en cuenta sus condiciones sociales, económicas, políticas y culturales.

- La evaluación es un proceso que se centra en medir indicadores, metas, propósito o resultados (dependiendo del tipo de estructura lógica de cada institución), esto se puede complementar con otros tipos de exploración como la sistematización, ya que de esta manera no solo se conoce el dato del logro (a favor o en contra) sino también los procesos por los cuales tuvo que pasar el personal del proyecto, la población, las autoridades y todos los involucrados para obtener ese logro o en su defecto lo contrario.
- La evaluación de proyectos sociales puede ser de distintos tipos, por ello es necesario que para realizarla se pueda identificar claramente el enfoque a utilizar, que permitirá desarrollar una metodología adecuada, la cual no debe ser rígida, si bien existe tipos y pautas generales que se deben de seguir, durante el proceso es necesario adaptar el método a las necesidades de la institución contratante, población con la cual se va a trabajar u objetivos que se persiguen, así como a la capacidad logística, tiempo y presupuesto.
- La metodología aplicada en ambos estudios tuvo un enfoque participativo que incluyó a los usuarios (as) de los programas en las etapas de preparación, ejecución y seguimiento a los resultados de la evaluación. Estos participantes asumieron un rol protagónico y activo, para la promoción de los resultados dentro de sus comunidades, grupos y organizaciones, permitiendo así disminuir la resistencia natural a los procesos de evaluación.



## RECOMENDACIONES

- Incorporar en el plan curricular de la carrera de comunicación social, especialidad de comunicación organizacional, materias relacionadas a la comunicación para el desarrollo y el seguimiento y evaluación de programas y proyectos sociales que permitan potenciar el rol del comunicador social como agente de cambio y generador de desarrollo.
- Existen diferentes formas de asumir un proceso de evaluación de proyectos sociales, por ello es necesario que se pueda definir el enfoque a utilizar así como el tipo de evaluación a implementar.
- Si bien el presente informe se concentra en la experiencia como comunicador en el campo de proyectos sociales, centrándose en la fase de evaluación de todo ciclo de proyecto, es importante que para desarrollar esta labor se pueda tener experticia y conocimientos en procesamiento de datos, cálculo de muestra, planificación estratégica, organización de equipos, aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas y desarrollo de instrumentos de investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- AYLLON VIAÑA, M. R. (2004). Aportes para el diálogo entre el saber y el hacer en la promoción y el desarrollo social. Una propuesta operativa para sistematizar experiencias. Ponencia presentada en el Seminario sobre Sistematización. Bilbao.
- Ball, A. y. (1980). The profession and practice of program evaluation. (pág. 251). San Francisco: Jossey –Bass.
- BOBADILLA DÍAZ, P. (2009). *Diseño de la evaluación de proyectos sociales. Extraído del curso correspondiente al diploma Diseño y gestión de proyectos y programas sociales*. Lima: PUCP.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de Muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev.*, 7.
- Chávez, J. (2006). *Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización*. Lima: Asociación Ecología, Tecnología y Cultura en los Andes.
- Halperín, L. (1999). Prólogo a la primera edición. En O. Nirenberg , J. Brawerman , & V. Ruiz , *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Paidós.
- HERNÁNDEZ, R. y. (1999). *Metodología de la investigación*. . México D.F.: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Lima: Equipo Editorial INEI.
- PATTON, M. Q. (2004). La evaluación basada en la utilización. Extractos de la exposición del autor en la la conferencia de la ReLAC. En PREVAL, *Guía de estudios de alcances e impactos de las metodologías participativas en la innovación rural*. Lima: ReLAC.
- Patton, M. Q. (2008). Qualitative Research and Evaluation Methods. En B. Restrepo, *La evaluación de programas sociales*. Antioquía: Universidad de Antioquía.
- PERRÍN, B. (2003). *Cómo evaluar –y no evaluar– la innovación. Traducido por PREVAL*. Lima: PREVAL.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). *Comunicación para el desarrollo - Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas*. Nueva York: PNUD.
- RODRÍGUEZ SOSA, J. (2006). *La investigación acción educativa: ¿qué es? ¿cómo se hace?* Lima: Doxa.
- RODRÍGUEZ SOSA, J., & ZEBALLOS, M. (2007). *Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos*. Lima: DESCO.
- Ruta. (2003). *Difusión y promoción del proyecto*. San José: Ruta.
- Schon, D. (1998). *The reflective practitioner. how professionals think in action*.
- VALDES, M. (2000). *Modelos de evaluación de proyectos sociales*. CORECE.
- WORD VISION INTERNATIONAL. (2007). *LEAP*. WASHINGTON, DC 20002: EQUIPO EDITORIAL DE WV.
- WORLD VISION. (2009). *Informe de Línea de Base PDA Lamay*. Lima: World Vision.
- WORLD VISION INTERNATIONAL. (2009). *Manual de Muestreo Cuantitativo*. Lima: Equipo Editorial World Vision.

## ANEXO 1: MATRIZ DE DEFINICIÓN DE OBJETO Y EJE

Jorge Chávez Tafur propone la siguiente matriz para la delimitación, tanto temporal como espacial de la experiencia, y sirve para identificar claramente el ámbito de intervención que se va a tener en cuenta en la sistematización, es decir el objeto de sistematización (Chávez, 2006).

Aspecto a delimitar	Descripción
Título	Experiencia desarrollada como consultor en evaluación de proyectos sociales durante los años 2010– 2011.
Ámbito de intervención	Las experiencias de evaluación se desarrollaron en las ciudades de Cusco (Distrito Lamay) y Lima (Distrito Villa María del Triunfo).
Grupo Meta	Equipo de monitoreo y evaluación de World Vision Perú  Beneficiarios, autoridades y socios del “Programa de Desarrollo de Área Lamay”  Beneficiarios, autoridades y socios del “Programa de Desarrollo de Nuevo Milenio”
Fecha: Inicio y duración	La experiencia está circunscrita entre los años 2010 y 2011.
Objetivos	Identificar los aspectos relevantes en cada uno de los diseños utilizados para la evaluación de proyectos de desarrollo social y destacar la importancia de insertar estrategias comunicacionales durante el proceso.

Estrategia                      Incorporación de todos los actores en el proceso de evaluación de proyectos y uso de la comunicación a través de la sensibilización y actividades de difusión que faciliten su implementación.

Componente                      Participativo

---

## ANEXO 2: MATRIZ DE DEFINICIÓN DE PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN

Objetivos	Ejes	Preguntas Orientadoras
<p>Identificar los aspectos relevantes en cada uno de los diseños utilizados para la evaluación de proyectos de desarrollo social.</p>	<p>Evaluación de proyectos</p>	<p>¿Por qué evaluar proyectos sociales?                      ¿Para qué evaluar proyectos sociales?                      ¿Cuál es el diseño apropiado para realizar una evaluación?                      ¿Quiénes son los encargados de realizar una evaluación?                      ¿Qué beneficios trae la evaluación?                      ¿Quiénes participan en una evaluación?                      ¿Cuál es el rol de cada uno de los participantes?                      ¿Qué tipo de evaluación es el más apropiado?</p>

---

Destacar la importancia de insertar estrategias comunicacionales durante el proceso.	Comunicación de resultados	¿Porque es importante realizar planes de comunicación? ¿A quiénes está dirigido? ¿Existe una estrategia adecuada? ¿Quiénes son los que reciben? ¿Cómo se realizan las estrategias? ¿Qué beneficios trae la comunicación de resultados en una evaluación?
--	----------------------------	---

---

### ANEXO 3: ENTREVISTA A ESPECIALISTA

Nombre del entrevistado(a)	
Nombre del entrevistador(a):	
Cargo:	
Lugar:	
Fecha:	

#### Preguntas:

1. ¿Es recurrente la práctica de evaluar proyectos en su institución? ¿Desde cuándo se realiza y qué objetivos persigue?
2. ¿Qué motivaciones u objetivos determinaron la evaluación de los PDA Lamay y Nuevo Milenio?
3. ¿Qué actividades se realizaron para evaluar ambos programas y cuál sería la más (positiva, negativa o innovadora) a su parecer?
4. ¿En qué condiciones se realizaron estas evaluaciones y cuál fue su nivel de participación?
5. ¿Qué actividades y que rol tuvo durante la realización de estas evaluaciones?
6. ¿Podría describir el proceso de ambas experiencias?
7. ¿Existen desventajas al incorporar prácticas de evaluación en sus proyectos y programas? Describir.
8. ¿Se cumplieron las expectativas como institución tras obtener los resultados de ambas evaluaciones?
9. ¿Considera relevante a experiencia de evaluar ambos programas? ¿Cuáles fueron los resultados que se obtuvieron con esta práctica?
10. ¿Cuáles son las lecciones más importantes que se derivan de las actividades de la experiencia de evaluar proyectos?