

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**EVALUACIÓN DE PROYECTOS EN LA FUNDACIÓN
PANIAMOR: LINEAMIENTOS DESDE EL ENFOQUE DE
GESTIÓN POR RESULTADOS PARA EL DESARROLLO**

EDUARDO FONSECA VARGAS

Informe de Práctica Dirigida para optar por el grado de Licenciatura
en Relaciones Internacionales con énfasis en Gestión de la
Cooperación Internacional

Heredia

21 de febrero de 2020

**EVALUACIÓN DE PROYECTOS EN LA FUNDACIÓN PANIAMOR:
LINEAMIENTOS DESDE EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR RESULTADOS PARA
EL DESARROLLO.**

**Informe de Práctica Dirigida para optar por la Licenciatura en Relaciones
Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional**

Postulante

Eduardo Fonseca Vargas

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



Dra. Marta Sánchez López
Representante del Decano
Facultad de Ciencias Sociales



M.Sc. Frank Salazar Chacón
Representante Unidad Académica
Escuela de Relaciones Internacionales



M.Sc. Gabriela Hernández López
Supervisora



MPA. Karol Acón Monge
Guía Institucional



Eduardo Fonseca Vargas
Sustentante

Heredia, 31 de enero de 2020

DEDICATORIA

A Mami, Papi, Cris y Mau. Pese a haber dejado mi amada Turrialba tan pronto por perseguir este sueño, que ya concluye con éxito, hicieron que con una llamada telefónica o un abrazo cuando les visitaba, me sintiera menos solo, y recargara energías para retomar el camino.

A Kari. Su invaluable contención emocional en momentos frustrantes fueron clave para no perder la determinación. Gracias por coincidir.

RESUMEN

La presente práctica dirigida se realizó en la Fundación PANIAMOR, específicamente con la Dirección de Planificación y Evaluación. En esta se diseñaron lineamientos metodológicos y operativos para los procesos de evaluación de proyectos dentro de PANIAMOR, lo cual contribuyó al cumplimiento de su Plan Estratégico 2018-2022, desde el enfoque de la gestión por resultados para el desarrollo.

Primeramente, se realizó un diagnóstico socio-organizativo sobre los aciertos y desaciertos de PANIAMOR en materia de evaluación de proyectos. Luego, se diseñó una guía metodológica a partir de los resultados del diagnóstico, la cual se espera contribuya a la resolución de algunos de los problemas identificados por este. Por último, se hizo un proceso de validación de los productos generados con personal clave de la Fundación.

Se considera dicho trabajo como una oportunidad para aplicar las capacidades y habilidades adquiridas durante la carrera. En el caso del conocimiento teórico y procedimental, se empleará la pericia generada específicamente en las áreas de cooperación internacional y evaluación de proyectos. Mientras que, en el caso de las capacidades y habilidades blandas, se pondrá a prueba la capacidad para trabajar en equipo, negociar, comunicarse asertivamente, entre otras.

DESCRIPTORES

Evaluación de proyectos; gestión por resultados para el desarrollo; planificación estratégica; niñez; adolescencia; personas jóvenes.

AGRADECIMIENTOS

A Gabi Hernández y a Karol Acón, por su asertividad para instruirme en el arte de generar aprendizajes a partir de los errores.

A la Fundación PANIAMOR por abrirme las puertas, convertirse en casa y empujarme a romper límites mentales.

TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria	iv
Resumen	v
Descriptores.....	v
Agradecimientos	vi
Lista de tablas.....	viii
Resumen.....	1
Capítulo I.....	2
A. Justificación	2
B. Problemática por resolver	4
1. Desafíos de la evaluación dentro de la dinámica de la cooperación internacional.....	4
2. Desafíos internos de paniamor en el área de evaluación	5
C. Objetivos.....	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Capítulo II: metodología	8
A. Diagnóstico socio-organizativo	8
B. Guía metodológica para la evaluación de proyectos.....	14
C. Validación de la guía metodológica.....	14
Capítulo III: marco referencial	15
A. Enfoques temáticos de trabajo de paniamor	15
B. Interacción entre planificación estratégica, gestión por resultados para el desarrollo y evaluación	17
C. Criterios de evaluación	20
Capítulo IV: análisis de resultados.....	22
A. Diagnóstico socio-organizativo	22
1. Criterios de evaluación a la luz de los proyectos paniamor	22
B. Guía metodológica para la evaluación de proyectos.....	38
1. Preparación.....	38
2. Diseño	49
3. Ejecución.....	62
4. Uso de los resultados.....	65
Conclusiones	67

Referencias bibliográficas	70
Anexos.....	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Fichas de proyectos seleccionados	9
Tabla 1.2 Escala de Likert empleada	10
Tabla 1.3 Personas con roles organizacionales entrevistadas con PANIAMOR	11
Tabla 1.4 Personas participantes en proyectos analizados	12
Tabla 2.1 Matriz de Marco Lógico.....	18
Tabla 3.1 Tipología de la evaluación de proyectos	39
Tabla 3.2 Matriz para el análisis de las partes interesadas	43
Tabla 3.3 Grados de evaluabilidad de un proyecto	48
Tabla 3.4 Formulación de la cadena de resultados.....	50
Tabla 3.4. Ejemplo de objetivos de una evaluación	51
Tabla 3.5 Relación entre objetivos preguntas de evaluación	53

RESUMEN

La presente práctica dirigida pretende proponer instrumentos para hacer efectivos algunos lineamientos en el marco del enfoque de la gestión por resultados para el desarrollo (GpRD) que guíen los procesos de evaluación de proyectos dentro de la Fundación PANIAMOR.

Para hacer esto posible, primero, se exploró la forma en que esta históricamente ha evaluado sus proyectos con el propósito de hallar patrones, oportunidades y desafíos para abordarse. Asimismo, se desarrolló un ejercicio de revisión final de cuatro iniciativas de la Fundación, a la luz de los criterios del GpRD, para identificar vacíos en la ejecución de estas, que podrían valorarse y atenderse desde los lineamientos propuestos.

A partir de los hallazgos (aspectos positivos y por mejorar) que arrojó el proceso de diagnóstico mencionado, se diseñaron lineamientos y herramientas de evaluación de proyectos para PANIAMOR. Por último, se validó dicho manual a través de una consulta con el Comité Ejecutivo de la organización.

CAPÍTULO I

A. JUSTIFICACIÓN

La pertinencia de dicha práctica puede medirse desde distintas dimensiones. En primera instancia, desde la necesidad de la Fundación por estandarizar procesos de evaluación para sus proyectos. Esta labor se enmarcaría en el enfoque teórico-metodológico de la gestión por resultados para el desarrollo, el cual permite planificar a largo plazo, así como evaluaciones periódicas que midan el grado de avance de los proyectos y con ello tomar decisiones para rectificar las acciones. Para tal efecto, dicho manual debe ir basado en los siguientes cuatro criterios de evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. (MIDEPLAN 2012) Además, deberán incluirse otros criterios que considere la organización.

Aunado a lo anterior, esta práctica se realiza en medio del proceso de planificación estratégica 2018-2022 de la Fundación PANIAMOR, así que a la organización le resulta importante la idea de articular los productos generados en materia de evaluación de proyectos bajo el enfoque de GpRD.

Igualmente, este trabajo es una oportunidad para aplicar no solamente las habilidades duras entendidas como el “conocimiento académico curricular obtenido durante el proceso formativo formal” (Universia Chile 2014), sino también las habilidades blandas, las cuales se relacionan con “la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos”. (Universia Chile 2014).

En este caso, las habilidades blandas se desarrollaron a través de la capacidad para trabajar en equipo con el personal de la Fundación y los otros actores involucrados en el diseño y ejecución de la propuesta. En ese sentido, fue clave la comunicación asertiva en procesos de negociación, así como una actitud proactiva al proponer soluciones a los problemas cotidianos que acontecieron durante el trabajo.

Ahora bien, la viabilidad de esta práctica se debió a la siguiente serie de elementos. En cuanto al acceso a la información, a nivel externo, existe una amplia bibliografía sobre evaluación de proyectos disponible en físico y digital, así que esto facilitó la construcción de un acervo necesario para sustentar el trabajo. De igual forma, a nivel interno, el personal

de la Fundación PANIAMOR facilitó documentos institucionales y apoyó en la gestión de entrevistas, ya sea respondiéndolas, o bien, brindando los contactos de las y los participantes de los proyectos seleccionados para el diagnóstico socio-organizativo (ver sección Metodología).

Sobre la disposición de conocimiento técnico-científico; durante la carrera, se considera que se brindan las bases para comprender y establecer mecanismos de evaluación de proyectos. Sumado a ello, el equipo asesor contó con la pericia requerida para supervisar y acompañar el desarrollo del trabajo. Por un lado, la guía institucional y lectora del trabajo fue la MPA. Karol Acón, Directora de Planificación y Evaluación de la Fundación, y a su vez, se contó con el apoyo del personal de PANIAMOR competente con las necesidades del trabajo. De igual manera, la tutora fue la Msc. Gabriela Hernández, académica de la Universidad Nacional y experta en cooperación internacional para el desarrollo, incluyendo temáticas de niñez y adolescencia.

Siguiendo con ese orden de ideas, el factor tiempo se distribuyó en fases de trabajo. De esta forma, se estableció un cronograma general de actividades. Por último, respecto de la disposición de recursos económicos, las labores de la práctica se ejecutaron en el Área Metropolitana, así que los gastos fueron menores, y tanto la Fundación como el sustentante los cubrieron.

B. PROBLEMÁTICA POR RESOLVER

A continuación, se planteará la problemática por resolver de esta práctica dirigida a partir de dos dimensiones. La primera tiene que ver con el contexto en el que PANIAMOR gestiona cooperación internacional y cuál es el papel de la evaluación al respecto. Mientras que la segunda apunta a retos internos de carácter metodológico y operativo, que la Fundación ostenta en materia de evaluación de proyectos.

1. DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DENTRO DE LA DINÁMICA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Costa Rica, al ser considerado un país de renta media alta¹ por el Banco Mundial y el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), ha visto restringido el acceso a fondos de cooperación no reembolsable (MIDEPLAN & MRREE 2015). Esto porque los países desarrollados y los organismos internacionales consideran que Costa Rica se encuentra en mejores condiciones socioeconómicas, culturales y ambientales, en comparación con otros países en desarrollo a nivel intra y extrarregional.

Sin embargo, las naciones de renta media han manifestado de forma conjunta que, criterios como el ingreso per cápita no refleja sus verdaderas particularidades en materia de desarrollo. Además, esa clasificación no reconoce la diversidad que existe en los países de renta media y entre ellos, ni la multidimensionalidad del desarrollo, y que esos criterios no miden factores como la distribución desigual de la renta, la calidad de vida y la atención de las necesidades básicas (Declaración de la Conferencia de Alto Nivel de Países de Renta Media 2013). En esa línea, Costa Rica aún presenta serios desafíos en materia de violencia y exclusión socioeconómica contra la niñez, adolescencia y personas jóvenes² (temáticas abordadas por la Fundación PANIAMOR).

¹ El nivel de ingreso per cápita constituye el principal criterio para agrupar países en este nivel de desarrollo y, por ende, para la asignación de los flujos de cooperación internacional (MIDEPLAN & MRREE 2015). Según el Banco Mundial (2019), para el período 1 de julio 2019-1 de julio 2020, basándose en el Producto Interno Bruto per cápita de los países en 2018, se definieron estas categorías: bajo (\$1,025 o menos), mediano bajo (entre \$1,026 y \$3,995), medio alto (entre \$3,996 y \$12,375) y alto (\$12,376 o más).

² A modo de ilustración, se comparten los siguientes datos: 49% de las personas entre 1 a 14 años de edad experimentaron cualquier método violento, ya sea agresión psicológica o castigo físico de las personas cuidadoras (UNICEF 2019); el porcentaje de embarazos en adolescente mujeres es de 14, 7% (INEC 2018, en UNICEF 2019); 34% de la niñez y la adolescencia nacional vive en condiciones de pobreza (Ibíd.); con un 32,5%, la tasa desempleo joven casi triplica la tasa de desempleo nacional (INEC 2019).

En paralelo, dicha merma en la ayuda oficial para el desarrollo (AOD) recibida por Costa Rica, también se debe a que, durante la presente década, los países desarrollados oferentes de esta la han redirigido en mayor medida a fines humanitarios en regiones como África Subsahariana y Medio Oriente (OCDE 2018).

Ante este panorama, es fundamental que, en PANIAMOR, a través de la evaluación, se demuestre un uso eficiente de la cooperación internacional para el desarrollo (CID), el alcance de resultados e impactos esperados en sus proyectos, y alta capacidad de adaptación para operar en dicho contexto. De lo contrario, la Fundación presentará significativas limitaciones para acceder a recursos provenientes de la AOD.

2. DESAFÍOS INTERNOS DE PANIAMOR EN EL ÁREA DE EVALUACIÓN

La Fundación PANIAMOR es una organización no gubernamental costarricense sin fines de lucro, sin filiación político-partidista de carácter técnico y naturaleza preventiva creada el 9 de septiembre de 1987, al amparo de la Ley de Fundaciones No.5338 de 28 de agosto de 1973. Fue declarada de interés público para los fines del Estado mediante decreto No. 19212-J-H del 13 de septiembre de 1989.

Esta tiene como misión “Una Costa Rica en la que niñas, niños y adolescentes construyen vidas plenas de luz y de valor, libres de toda violencia y de toda discriminación”. Mientras su visión se orienta a “Potenciar la incorporación de la cultura de derechos de la niñez y la adolescencia en la acción política y social de la nación”. (PANIAMOR 2018; 4)

En congruencia con dichos enunciados, la organización desglosa sus principales actividades a través de cuatro líneas estratégicas: 1) La violencia física en el círculo de confianza: castigo físico y crianza negligente, 2) Las violencias mediadas por las tecnologías en sus distintas expresiones, 3) Violencia de género: las uniones impropias, la trata de PME, la explotación sexual comercial asociada a viajes y turismo, el trato humillante y la discriminación, 4) Desigualdades y exclusiones de personas menores de edad en contexto de desventaja social. Cada una de estas líneas cuenta con una serie de proyectos, divididos según grupos meta de interés de trabajo para la Fundación: primera infancia (0 a 7 años de edad), adolescencia y juventud (12-21 años de edad), familias y

personas colaboradoras de entidades vinculadas al desarrollo de dichos sectores de población (instituciones, empresas ONG, etc.). En cuanto a la estructura organizativa, esta se compone así: Junta Administrativa, Dirección Ejecutiva, Comité Ejecutivo, direcciones operativas y coordinaciones de proyectos con sus respectivos equipos (ver anexo 1).

En relación con los procesos de evaluación, PANIAMOR posee estos mecanismos: informes parciales y finales de proyectos (presentados a socios estratégicos), planes de monitoreo por proyecto, evaluaciones externas (si los socios las solicitan) y publicación anual de Hechos Relevantes (rendición de cuentas). Sin embargo, se considera que existe una desproporción entre los mecanismos de evaluación y rendición de cuentas dirigidos hacia los socios, frente a los existentes para efectos internos de la organización. Esto se ha intentado subsanar a partir de la definición de indicadores institucionales alineados con el Plan Estratégico 2018-2020, los cuales son alimentados semestralmente a partir de las actividades realizadas por los proyectos. Pese a ello, aún deben optimizarse estos procesos, para que así PANIAMOR mantenga un pulso más continuo de su planificación estratégica.

Por otro lado, en ocasiones la eficacia y eficiencia de las intervenciones es puesta en riesgo, debido al planteamiento previo de resultados y objetivos muy ambiciosos y difíciles de alcanzar, a menos que se hagan modificaciones durante su puesta en marcha, las cuales pueden implicar un mayor desgaste del equipo ejecutor. Recientemente, estas deficiencias se han trabajado al poner en el equipo que formula los proyectos, a personas que también estarán durante su ejecución, permitiendo así una mayor coherencia entre las propuestas y la realidad en el campo. De igual forma, esta área puede reforzarse a partir de herramientas que faciliten la precisión de las metas esperadas, por ejemplo, a través del intercambio de lecciones aprendidas de proyectos anteriores que abordaron temáticas similares.

En cuanto a la sostenibilidad de los resultados generados, la organización cree necesaria la existencia de una fase de seguimiento una vez que los proyectos concluyen. Sin embargo, dependiendo del socio, podrán conseguirse o no, fondos para ello. Además, si los tiempos de ejecución son muy ajustados, se prioriza el cumplimiento de las metas planteadas. Por lo tanto, debe trabajarse para que, desde el inicio de los proyectos, se contemple a varios socios que puedan asignar recursos y capacidades para la consolidación de sus resultados obtenidos.

C. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar lineamientos metodológicos y operativos que orienten los procesos de evaluación de proyectos de la Fundación PANIAMOR desde el enfoque de gestión por resultados para el desarrollo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Contextualizar los antecedentes respecto de procesos de evaluación de proyectos de la Fundación PANIAMOR.
2. Diseñar una guía metodológica para la evaluación de proyectos de PANIAMOR a partir de las necesidades identificadas en esta materia.
3. Ejecutar un proceso de validación de la guía metodológica con el personal clave de la Fundación, de acuerdo con las necesidades institucionales existentes en esta área.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

Este trabajo, desarrollado entre febrero 2018 y septiembre 2019, se basó en el enfoque cualitativo de tipo interpretativo y valorativo, con técnicas como entrevistas a profundidad o taller participativo y una herramienta de tipo cuantitativo, como lo es el cuestionario. Estas usualmente se han empleado en organizaciones de desarrollo para evaluar el alcance de los objetivos y resultados de una intervención realizada desde diferentes escalas gerenciales, bajo los criterios de eficiencia, eficacia, pertinencia y sostenibilidad (ver marco referencial). Bajo esa lógica, se revisaron fuentes primarias y secundarias que propusieran herramientas en materia de evaluación de proyectos que podrían ser útiles para PANIAMOR, de manera que se adapten a las necesidades de esta. A continuación, se describirá la hoja de ruta planeada para lograr los objetivos específicos planteados.

A. DIAGNÓSTICO SOCIO-ORGANIZATIVO

En cuanto al primer objetivo, se elaboró un diagnóstico socio-organizativo que expuso aspectos positivos y por mejorar que ha tenido PANIAMOR en materia de evaluación de proyectos. Para estos efectos, se comprenderá el diagnóstico como:

Un proceso de elaboración y sistematización de información que implica conocer y comprender los problemas y necesidades dentro de un contexto determinado, sus causas y evolución a lo largo del tiempo, así como los factores condicionantes y de riesgo y sus tendencias previsibles; permitiendo una discriminación de los mismos según su importancia, de cara al establecimiento de prioridades y estrategias de intervención, de manera que pueda determinarse de antemano su grado de viabilidad y factibilidad, considerando tanto los medios disponibles como las fuerzas y actores sociales involucrados en las mismas. (Aguilar *et al.*, 2001; 31-32)

En este caso, para la interpretación de la información recolectada, así como para la identificación de necesidades, se propusieron cuatro criterios: pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Sobre estas se procesó la información de fuentes primarias, específicamente la obtenida a través de informes de resultados de los proyectos seleccionados (ver tabla 1.1), así como de entrevistas con el personal de la Fundación y participantes en dichos proyectos.

Para dicho proceso de entrevistas se desarrollaron dos instrumentos. El primero se dirigió a cuatro coordinadoras de los siguientes proyectos: Recreando Valor III Fase; Jóvenes Construyendo Limón (JCL); Crianza Tecnológica II Fase; Seguras y Fuertes (ver

tabla 1.1). Los criterios de elección de estos proyectos fueron el nivel de ejecución logrado, así como el haber finalizado en 2017.

Tabla 1.1
Fichas de proyectos seleccionados

Nombre	Persona coordinadora	Objetivo	Estrategia
Recreando Valor III Fase	Marcela González, Directora de Primera Infancia, Investigación y Desarrollo	Fortalecer la gestión de los CEN-CINAI por medio de la aplicación de la “Guía Formativa en competencias socioeconómicas para personas adultas” con el apoyo del Programa de educación y voluntariado “Recreando Valor” de Coopeservidores para generar o mejorar desempeños socioeconómicos en los encargados de CINAI y miembros de los Comités del CEN CINAI.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización y alineamiento en el Modelo Recreando Valor dirigida a colaboradores de Coopeservidores. - Capacitación a personas encargadas de establecimiento y miembros del Comité CEN-CINAI. - Acompañamiento y seguimiento.
Jóvenes Construyendo Limón	Hazel Méndez	Promover el desarrollo de habilidades y actitudes en las personas jóvenes de entre 16-22 años del cantón central de Limón y comunidades aledañas, para el crecimiento personal y el mejoramiento de sus condiciones de vida y del entorno en el que habitan.	<ul style="list-style-type: none"> - Módulos de formación de habilidades para la vida, productivas y especializadas. - Coaching social para la construcción de proyectos de vida. - Desarrollo de habilidades técnicas.
Crianza Tecnológica II Fase	Mariam Carpio, Directora de Niñez, Adolescencia, Tecnologías y Desarrollo	Impulsar la acción y el compromiso de actores políticos y sociales clave para garantizar el derecho de las familias a un uso seguro y responsable de las tecnologías digitales, a través del fortalecimiento de capacidades en la Crianza Tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de alianzas estratégicas. - Curación de contenido para una mejor gestión del conocimiento.
Seguras y Fuertes	Angélica Alarcón	Implementar y validar una estrategia local de prevención de la Violencia contra las Mujeres, basada en el empoderamiento de	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de condiciones. - Implementación de diagnóstico rápido en los 7 territorios y

		adolescentes mujeres (15-19 años) y orientada a generar procesos de participación adolescente organizada, formación entre pares y movilización social.	facilitación de alternativas de información, formación y acción para la prevención primaria de la VcM, dirigida a adolescentes mujeres. - Consolidación de procesos en los territorios seleccionados. - Réplica de procesos en tres territorios más.
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia (2018).

Cabe señalar que la primera parte del cuestionario empleó la escala de *Likert* a modo de calificar una serie de preguntas enmarcadas dentro de los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad (ver tabla 1.2), facilitando así la ubicación de aspectos positivos y por mejorar (ver anexo A.2 y A.3).

Tabla 1.2
Escala de Likert empleada

Categoría	Calificación
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	
No aplica/no responde	

Elaboración propia, basada en Ramírez (2007).

El segundo instrumento se formuló con la intención de recabar una visión más organizacional, para así complementarla con las otras que se enfocaban en procesos puntuales como son los proyectos. En ese sentido, pudo recabarse la opinión de tres personas con roles organizacionales dentro de PANIAMOR. (Ver Tabla 1.3)

Tabla 1.3

Personas con roles organizacionales entrevistadas con PANIAMOR

Nombre	Cargo	Funciones
Milena Grillo Rivera	Directora de Estrategia e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Tejer las redes y ecosistemas en donde las líneas estratégicas de la Fundación necesitan desarrollarse y qué innovaciones deben hacerse al respecto. - Dirigir los asuntos internacionales de la Fundación. - Análisis de coyuntura y prospectivo respecto a los temas actuales y emergentes competentes al mandato de PANIAMOR. - Representación institucional para el establecimiento de convenios. - Dar seguimiento al plan estratégico. Asegurarse de que los proyectos se alineen con la misión, visión y objetivos de dicho plan.
Karol Acón Monge	Directora de Planificación y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la formulación de proyectos. - Dirigir el monitoreo y la evaluación institucional de los proyectos. - Representación institucional para el establecimiento de convenios. - Dar seguimiento al plan estratégico. Asegurarse de que los proyectos se alineen con la misión, visión y objetivos de dicho plan.
José Delgado Salazar	Director Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la formulación de proyectos desde el área financiera-administrativa. - Velar por el cumplimiento de los requerimientos logísticos de los proyectos.

Fuente: elaboración propia (2018).

Otra diferencia entre este y el anterior instrumento fue que, pese a que la primera parte de ambos está delimitada por los cuatro criterios mencionados anteriormente, en este todas las preguntas se plantearon de forma abierta, para así permitir un mayor conocimiento respecto de los diversos procesos que confluyen el accionar de la Fundación (ver anexo A.4).

Al mismo tiempo, se elaboraron dos instrumentos (una versión para personas menores de edad y otra para personas con cargos en instituciones, empresas, ONG, etc.) dirigidos a participantes de cada uno de los cuatro proyectos incluidos en el análisis (se aplicaron 10 entrevistas en total), con la intención de que valoraran la sostenibilidad que han tenido los resultados de estos hasta ahora (ver tabla 1.4, anexos 5 y 6). Se pretendió entrevistar a tres participantes por proyecto, permitiendo así la triangulación de datos recopilados, pero una

limitación para ello fue el acceso a las y los participantes de Crianza Tecnológica, ya que, a diferencia de los demás proyectos, en donde se recopilaron tres opiniones, en este solo se logró conseguir una.

Tabla 1.4
Personas participantes en proyectos analizados

Nombre	Organización	Cargo	Proyecto donde participó	Rol de participación
Mariela Cháves Gutiérrez	CEN-CINAI Belén	Asistente de la Salud (ASSC3)	Recreando Valor III Fase	Persona funcionaria capacitándose para luego asumir y replicar resultados del proyecto
Natalia Bonilla Núñez	CEN-CINAI León XIII	Asistente de la Salud (ASSC3)	Recreando Valor III Fase	Persona funcionaria capacitándose para luego asumir y replicar resultados del proyecto
Grace Alvarado Barquero	Oficina local CEN-CINAI Tibás	Docente	Recreando Valor III Fase	Persona funcionaria capacitándose para luego asumir y replicar resultados del proyecto
Erika Patricia Cabezas	Municipalidad de Cañas	Coordinadora Área de Gestión Social	Seguras y Fuertes	Persona funcionaria que da acompañamiento y seguimiento local
Carolina Calvo Ramírez	Fundación Acción Joven	Coordinadora de Proyecto Puntarenas	Seguras y Fuertes	Persona funcionaria que da acompañamiento y seguimiento local
Rebeca Arana Porras	Fundación Visión Mundial	Técnica de programas comunitarias Siquirres (durante el tiempo de ejecución del proyecto)	Seguras y Fuertes	Persona funcionaria que da acompañamiento y seguimiento local
Ingrid Samuels Flores			Jóvenes Construyendo Limón	Joven que asistió al programa formativo
Ian Chacón			Jóvenes Construyendo Limón	Joven que asistió al programa formativo
Alyson Forbes Romero			Jóvenes Construyendo Limón	Joven que asistió al programa formativo

Christian Monge Mora	TIGO	Técnico de Laboratorio, Supply Chain	Crianza Tecnológica	Colaborador de la empresa que se capacitó para luego asumir y replicar resultados del proyecto
----------------------	------	--------------------------------------	---------------------	--

Fuente: elaboración propia (2018).

Este ejercicio permitió contrastar la opinión del equipo ejecutor de los proyectos con la de los actores contraparte, obteniéndose así conclusiones más congruentes y representativas para este trabajo (ver anexo 7).

Una vez elaborado el diagnóstico socio-organizativo, el 11 de abril de 2019 se procedió a realizar un taller de exposición de los resultados obtenidos, así como de proposición de próximos pasos de cara a la elaboración de la guía metodológica. Esta actividad fue dirigida a la Comisión Ejecutiva de PANIAMOR, la cual está compuesta por las direcciones operativas de la organización. Esto permitió visibilizar-este producto con la intención de que sea un insumo para la toma de decisiones de este órgano.

Dentro de los aportes surgidos a raíz de la exposición, se destacan los siguientes. En primera instancia, se resalta la importancia de estandarizar criterios de evaluación, así que se celebran las herramientas propuestas en el diagnóstico (ver figura A.2) para valorar el cumplimiento de estos en la muestra de proyectos seleccionada. Esto propicia una mejor aplicación del enfoque de gestión por resultados para el desarrollo.

Al mismo tiempo, se realizó una revisión de las definiciones y preguntas generadoras que esta contiene, de manera que se adaptaran a la dinámica de PANIAMOR, y a la vez fueran coherentes con los postulados de la GpRD. Además, en el criterio de pertinencia se sugirió incorporar la vinculación entre los proyectos de la organización y la Agenda 2030. En paralelo, se indicó la necesidad de identificar a las (os) participantes como sujetos de derechos y no beneficiarios (as), y al Estado como sujeto de deberes.

Igualmente, se depuró la transversalización de los enfoques rectores de la Fundación en cada uno de los criterios de evaluación. Por último, se señaló que los instrumentos propuestos debían ser clasificados y explicados según las subfases de la evaluación: preparación, diseño, ejecución y uso de los resultados. De esta manera se facilitará la orientación de las evaluaciones futuras.

B. GUÍA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

El segundo objetivo se ejecutó a través de la formulación de una guía metodológica para orientar los procesos de evaluación de proyectos de la Fundación. Esta permite la identificación de problemas en la formulación y gestión de las intervenciones, tales como los señalados en el diagnóstico socio-organizativo, así como proposición de soluciones a estos. Se adaptaron metodologías asociadas al enfoque GpRD, las cuales han sido implementadas por ONU MUJERES, Save the Children, Ministerio de Planificación y Política Económica de Costa Rica, entre otras instituciones y agencias de cooperación. Estas se encierran dentro de las fases de la evaluación: preparación, diseño, ejecución y uso de los resultados.

C. VALIDACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA

Para cumplir con el tercer objetivo se llevó a cabo un proceso de validación de la guía metodológica para la evaluación de proyectos. Para ello, se realizaron sesiones de trabajo tanto con la Supervisora de esta práctica dirigida, así como con el Comité Ejecutivo de PANIAMOR, compuesto por sus direcciones operativas (una de ellas es la Guía Institucional de este trabajo). Este proceso optimizó la coherencia de los productos generados con los intereses y necesidades de la Fundación.

Como aspectos principales señalados en la validación se encuentran los siguientes. Primeramente, se enfatizó en que debía explicar en qué consiste la cadena de resultados y cuál es su rol en la evaluación. También se pidió precisar las técnicas cuantitativas y cualitativas para extraer y analizar información, así como sus respectivas ventajas y desventajas. A su vez, se emplearon observaciones respecto de la relevancia de este trabajo para el contexto de PANIAMOR y del país, las cuales oportunamente se incorporaron en la sección de conclusiones. Una vez concluida dicha retroalimentación, se editó la versión final del informe de esta práctica dirigida.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

Para llevar a cabo esta práctica, es clave exponer una serie de conceptos entrelazados con los temas que esta aborda. Al tener dicha claridad, es posible sustentar el diseño y validación de lineamientos metodológicos y operativos en materia de evaluación, que estén acordes con los intereses de la Fundación PANIAMOR.

A. ENFOQUES TEMÁTICOS DE TRABAJO DE PANIAMOR

Como punto de partida, deben exponerse los tres enfoques temáticos de trabajo que sirven como faros para guiar el entramado de intervenciones de la Fundación, y a su vez, fueron transversalizados en los lineamientos metodológicos y operativos para la evaluación de proyectos planteados.

El primero, *derechos de la niñez y adolescencia*, es un posicionamiento ideológico basado en las normas de derechos humanos que reconoce a las personas menores de edad como sujetos de todos los derechos inherentes al ser humano, hombre, mujer, niño o niña y adolescentes. Fundamenta la aplicación y puesta en práctica de los estándares, principios y derechos contenidos en la Convención sobre los Derechos del Niños y el Código de la Niñez y la Adolescencia, así como en los demás instrumentos internacionales y nacionales de protección de derechos humanos (PANI & UNICEF 2009).

Por tanto, este enfoque implica la ejecución, en algunos casos simultánea y en otros sucesiva, de procesos individuales y colectivos que permitan: a) la progresiva redefinición de las prácticas institucionales orientadas al cumplimiento de los derechos a la Provisión, Protección y Participación de la niñez y la adolescencia y de sus alcances; b) la naturaleza privada, omnipotente y ampliamente discrecional de las relaciones familiares y/o custodiales tradicionales; y c) las propias formas de interactuar de los niños, las niñas y las personas adolescentes entre sí, con el mundo adulto, y con la institucionalidad (PANIAMOR 2011).

Además, postula el paradigma de la persona menor de edad como titular de derechos humanos generales por su condición de persona, de derechos específicos como ser en proceso de desarrollo; y de derechos especiales de protección ante situaciones particulares que atenten contra ese desarrollo. Este enfoque lleva a la Fundación a: i) relacionarse con

la niñez y la adolescencia en todo momento, desde el reconocimiento de su condición ciudadana; ii) identificar como vulneración de derechos todas aquellas condiciones que siendo prevenibles, perturban el logro de su desarrollo óptimo en un momento determinado; y iii) demandar a las instituciones con roles de guarda, crianza o tutela – principalmente familia y Estado– el debido cumplimiento de su rol como garantes del cumplimiento de estos derechos (PANIAMOR 2011).

El segundo, *curso de vida*, plantea dos dimensiones imprescindibles de considerar al momento de establecer los fines y métodos de cualquier intervención con población menor de edad. Desde lo generacional se considera el momento de desarrollo de la persona en su ciclo vital para relativizar las estrategias de trabajo en función de sus posibilidades, expectativas y prioridades (Blanco 2011). Se plantea que tales fines y métodos deben: a) ajustarse en todos sus alcances, al momento de desarrollo en su ciclo vital en que se encuentran las personas destinatarias de las intervenciones; y b) responder a las especificidades de la normativa que tutela los derechos y las garantías de que estas personas son titulares, debido a su edad (PANIAMOR 2011).

Mientras que, desde lo contextual se reconocen las particularidades y condicionamientos que un determinado entorno puede atribuir al trabajo con una población en particular y cuya valoración se constituye en supuesto de éxito (Blanco 2011). Esto en tanto se postula que toda intervención institucional deberá partir del reconocimiento de que las características de la niñez y la adolescencia, así como sus potencialidades, vulnerabilidades y necesidades de protección de distinta naturaleza, incluida la Estatal, varían de acuerdo con las condiciones históricas de una sociedad en particular y del contexto familiar, comunal, institucional, económico-político y socio-cultural en que puedan estar inmersas las personas menores de edad destinatarias de dicha intervención (PANIAMOR 2011).

En cuanto al tercero, *género*, es una categoría descriptiva, analítica y política que permite identificar los diferentes papeles y tareas que llevan a cabo los hombres y las mujeres en una sociedad, así como las asimetrías y las relaciones de poder e inequidades (PNUD 2004). Esto ha significado para niñas, niños y adolescentes el ser socializados para responder a representaciones de lo masculino y lo femenino que legitiman dichas relaciones

de discriminación y desigualdad entre personas de diferente sexo. Esto les vulnerabiliza en forma distinta frente a factores estructurales y coyunturales de violencia y exclusión (PANIAMOR 2011).

Como herramienta de trabajo, ayuda a reconocer las causas que las producen y a formular mecanismos para superar estas brechas, ya que ubica la problemática no en las mujeres o los hombres, sino en las relaciones socialmente construidas sobre el poder y la exclusión. Permite el reconocimiento de que la realidad es vivida de manera diferente por hombres y mujeres, con amplia desventaja hacia las mujeres y se compromete con la transformación de las inequidades (PNUD, 2004).

B. INTERACCIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN POR RESULTADOS PARA EL DESARROLLO Y EVALUACIÓN

Como se ha mencionado, PANIAMOR recientemente concluyó un proceso de *planificación estratégica*, por lo que se procederá a plantear este concepto desde dos perspectivas. La primera es de carácter filosófico, al comprender esta como la herramienta más poderosa que posee una organización para manifestar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera fundamentales, y presentar sus ideas sobre cómo deben abordados más efectivamente. A su vez, simboliza el compromiso que la organización pacta con la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar. No se trata únicamente de adaptarse al entorno, sino de diseñar un futuro. (ADSC 2010)

Complementado lo anterior, la planificación estratégica también puede plantearse en términos técnicos de la siguiente manera. Esta pretende identificar de forma anticipada los cambios externos e internos para con ello elaborar respuestas oportunas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible. Si bien es cierto, esta no puede definir con claridad todas las acciones que deben acometerse para lograr los objetivos, pero si traza las líneas maestras de actuación, sobre la base de un conocimiento de las relaciones entre la organización, sus acciones, el entorno y los resultados. Con esto aporta un marco o patrón para guiar la toma de decisiones en los diferentes niveles (política, plan, programa, proyecto) asumidos por la organización (ADSC 2010).

Para efectos del trabajo, la importancia de comprender este concepto radica en que este será en paralelo a la ejecución del Plan Estratégico 2018-2022 de la Fundación, y ambos se relacionan en términos de que el primero, tomando en cuenta los enfoques de trabajo mencionados, creará lineamientos y mecanismos de evaluación de proyectos que contribuirán al cumplimiento del segundo.

En ese orden de ideas, cabe mencionar que tanto la planificación estratégica, como la evaluación de proyectos sociales en la actualidad, están orientados en la GpRD. Esta desea generar procesos de transformación y cambio social a mediano y largo plazo, y avanzar hacia la gestión compartida de una estrategia entre distintos actores, (superando así el nivel puramente organizativo para alcanzar el de sistema) lo que establece una serie de singularidades a las entidades de la cooperación, ya sean estas públicas o de la sociedad civil. (Púras 2014). En ese sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos considera a la GpRD como una “Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto, usando como término conexo el marco lógico, adaptado a este enfoque (OCDE. 2002, p. 27)”. A modo de ilustración, ver el Tabla 2.1.

Tabla 2.1
Matriz de Marco Lógico

	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Impacto			
Efectos			
Productos			
Actividades			

Fuente: elaboración propia (2019), basado en OCDE (2002).

En el caso de la Fundación, la GpRD es clave en la armonización de un enfoque común de la gestión del desempeño para facilitar la colaboración, así como en el uso de un lenguaje estándar para cuando se discute el desarrollo de los resultados. Este enfoque metodológico irá de la mano con el Plan Estratégico 2018-2022, en el sentido que permitiría medir la incidencia de los proyectos dentro de sus metas. Una vez descritos los distintos niveles para

según el propósito de la planificación (impacto, efectos, productos y actividades) lograr el sobre los que se circunscribirá este trabajo, se desarrollarán términos asociados de forma más directa a la *evaluación*.

En ese sentido, primeramente, *la evaluación* consiste en hacer una apreciación tan sistemática y objetiva como sea posible sobre una intervención (política, plan, programa o proyecto) en curso o acabada, incluyendo sus líneas de acción, ejecución y resultados. Se trata de determinar la pertinencia de sus objetivos y su grado de realización, la eficacia en cuanto a la acción social, la eficiencia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar información fidedigna y útil, para con esto integrar las enseñanzas logradas mediante los mecanismos de elaboración de las decisiones. Asimismo, dentro del ciclo de vida de un proyecto, la evaluación se presenta como una fase transversal, en el sentido que puede implementarse en estos momentos: ex ante, durante, final y ex post (ADSC 2012).

Por otro lado, debe resaltarse que, la evaluación, como uno de los cinco pilares de la GpRD³, tiene las siguientes funciones: genera evidencias y nuevos conocimientos; explica por qué los objetivos de una intervención se están logrando o no y pone de manifiesto los cambios que se producen en la población meta de esta; cohesiona los cinco pilares de la GpRD, pudiéndose planificar y gestionar con base en las orientaciones y las recomendaciones que la propia evaluación va generando; extrae lecciones aprendidas y recomendaciones para acciones futuras en el marco de la gestión; y permite la participación de la población meta, haciendo que se sientan parte del proceso y legitimando todavía más, si es idóneo, el proceso de desarrollo (MIDEPLAN 2017c).

Otro concepto que se inserta dentro de los elementos de la evaluación es el de *teoría del cambio*, en el sentido de que esta:

Explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización. (Rogers 2014; 1)

En esa lógica, tal como se ha mencionado, este trabajo pretenderá distinguir problemas y desarrollar herramientas para la identificación ex ante y verificación durante y final de

³ Los cuatro restantes son: planificación por resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera, gestión de programas y proyectos (MIDEPLAN 2017c).

cambios sociales, culturales e institucionales esperados/logrados que obedecen a las intervenciones de PANIAMOR.

C. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Ahora bien, teniendo claro lo concebido por evaluación, a continuación, se detallará el significado de cuatro criterios básicos⁴ del enfoque de GpRD para orientar procesos de esta índole, y que serán operados en este trabajo. El primero es *pertinencia*, y se relaciona con la medida en que los objetivos de una intervención son congruentes con las necesidades de la población objetivo y los marcos políticos y legales orientados a mejorar las condiciones de vida de esta. En retrospectiva, se refiere a si los objetivos y el diseño siguen siendo adecuados aun cuando haya cambiado el entorno de la intervención. (MIDEPLAN 2012).

El segundo, *eficacia*, valora la medida en que se alcanzan los resultados directos que la intervención se ha propuesto (comparación metas vs. resultados alcanzados). Observa la cobertura (propuesta vs. alcanzada) que ha logrado la intervención (relación entre el tamaño de la población objetivo y la población efectivamente beneficiada). También indaga en los factores centrales que determinan el logro o no de los objetivos, y señala a los involucrados que han contribuido en la consecución de los resultados. Igualmente, expone los resultados no planeados, positivos o negativos, que se han presentado, y los valora en términos del éxito de la intervención. (MIDEPLAN 2012)

El tercero, *eficiencia*, observa si existe una relación adecuada entre los recursos aplicados y los resultados alcanzados (costo-beneficio o costo-efectividad). Es decir, quién aplica qué recursos (humanos, financieros, otros) para la implementación de la intervención, así como en qué medida es adecuada la relación entre los recursos aplicados y los resultados alcanzados. Además, determina qué soluciones alternativas existen / hubieran existido para perseguir el mismo objetivo general, y si se ha elegido la solución más apropiada en términos de eficiencia. Esto con el fin de ver en qué grado los recursos

⁴ Existe un quinto criterio, *impacto*, el cual hace alusión a la “Medida en que la intervención contribuye a la resolución del problema que dio lugar a su diseño. Por lo común, se trata de resultados indirectos, agregados y de mediano y largo plazo” (MIDEPLAN 2012). Sin embargo, para efectos de este trabajo no se desarrolló dado los insuficientes recursos de PANIAMOR para aplicar evaluaciones de este tipo, así como a la complejidad y particularidad de las metodologías para diseñarlas e implementarlas.

se han aplicado de una manera que ha maximizado los resultados obtenidos (MIDEPLAN 2012).

El cuarto, *sostenibilidad*, pretende juzgar si los resultados alcanzados perdurarán más allá del final de la intervención. Se vincula con la apropiación de la población beneficiaria y con la replicabilidad o escalamiento del proyecto, en el sentido que contempla cuáles resultados obtenidos van a perdurar más allá del final de la intervención. Cabe destacar que la sostenibilidad se valora en cuatro dimensiones: social, política, económica y ecológica. Esto a partir de la identificación de factores que la fomentan o amenazan. Para ello se emplean una serie de instrumentos, métodos y conceptos (MIDEPLAN 2012).

Todos los conceptos anteriormente mencionados, son clave para comprender la estructura de principios, enfoques y valores que PANIAMOR incluye dentro de su accionar. A su vez, esbozan las dimensiones de la organización que este trabajo desea impactar. Por lo tanto, este marco referencial se constituye como la base de términos sobre los que se construirá una estrategia metodológica que atienda parte de los problemas en materia de evaluación de proyectos que ostenta la Fundación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

A. DIAGNÓSTICO SOCIO-ORGANIZATIVO

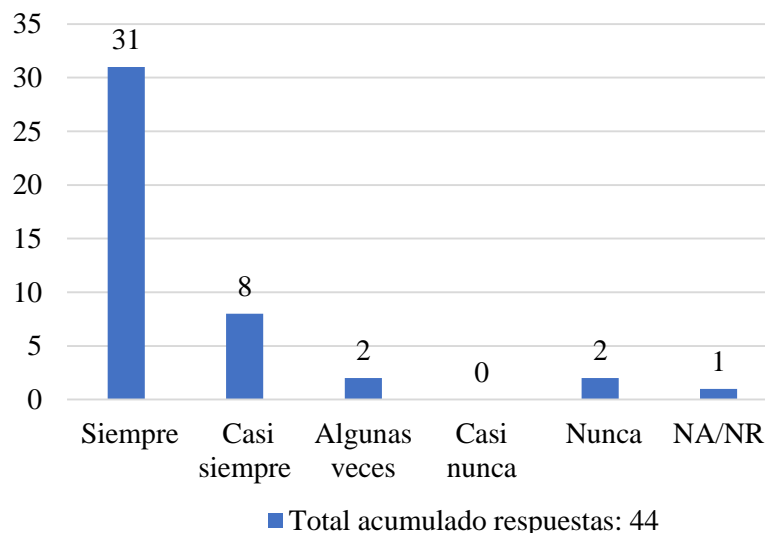
1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN A LA LUZ DE LOS PROYECTOS PANIAMOR

A partir de la recopilación de fuentes primarias informes institucionales y entrevistas tanto con el personal de PANIAMOR, como con participantes de los proyectos elegidos, se procederá a analizar la información a través de cuatro criterios para la evaluación de proyectos: pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

a. PERTINENCIA

Tal como se explicó en la metodología, una parte de la información obtenida fue a partir de cuatro cuestionarios aplicados a coordinadoras de proyecto, empleando una escala de *Likert*. En cuanto al criterio de pertinencia, se formularon 11 preguntas (ver anexo 2) sobre aspectos que implican una adecuada aplicación de esta dimensión, sumando así un total de 44 respuestas (ver anexo 3). En general, la valoración de este aspecto fue sumamente positiva (ver figura 3.1.).

Figura 3.1
Calificación acumulada del criterio pertinencia



Fuente: elaboración propia 2018

Para complementar el procesamiento de resultados, también se expondrán los aspectos positivos y por mejorar identificados en las entrevistas, así como en los informes de los proyectos seleccionados, respecto a dicho criterio.

Aspectos positivos

Pertinencia con los lineamientos institucionales

Existe coherencia entre los objetivos de los proyectos y el plan estratégico de la Fundación PANIAMOR (misión, visión, valores, objetivos y líneas de trabajo). Incluso, se han rechazado propuestas por no estar alineadas a los componentes estratégicos de la Fundación (Grillo, comunicación personal 2018).

Adecuada identificación del problema y sus soluciones

En general, la formulación de proyectos basada en evidencias tanto de los problemas a atender como de la efectividad de las alternativas para abordar estos, es una práctica sólida en la Fundación. Al respecto, en Seguras y Fuertes y JCL puede resaltarse la elaboración de diagnósticos sobre las necesidades de las comunidades en donde se implementarían estos proyectos.

Aplicación enfoque de derechos de la niñez y la adolescencia

El Estado es abordado como garante de derechos y a los participantes de los proyectos como sujetos de derechos quienes tienen la potestad de exigir una ciudadanía activa (según su edad). Ejemplo de ello es la incidencia que se hizo a través de “Crianza Tecnológica” para que la inclusión social y el acceso libre a las tecnologías fueran un eje del Plan Nacional de las Telecomunicaciones 2015-2021 (Carpio, comunicación personal 2018).

Además, existen mecanismos de participación por parte de las poblaciones meta para retroalimentar la forma en la que se implementa los proyectos. Las y los participantes de los proyectos son vistos como cogestores y no beneficiarios de los proyectos (Grillo, comunicación personal 2018). En el caso de “Jóvenes Construyendo Limón”, las y los participantes fueron parte del proceso de validación y evaluación del currículo formativo que contemplaba el proyecto (Méndez, comunicación personal 2018).

Enfoque de género presente

Suelen llevarse registros de participantes por sexo y, además, se implementan medidas para abordar ciertas causas y consecuencias de las relaciones desiguales de género observadas dentro del entorno del proyecto. En el caso de “Seguras y Fuertes”, el enfoque de género fue transversal, ya que los contenidos implicaron desde reconocimiento de relaciones desiguales, autodescubrimiento de habilidades, hasta empoderamiento (Alarcón, comunicación personal 2018).

Análisis curso de vida

Se identifican necesidades y/o condiciones de riesgo particulares de los distintos grupos etarios que componen las poblaciones meta de los proyectos. Igualmente, se atienden a estas con enfoques y metodologías participativas adecuadas a su edad. En esa línea, según los contenidos de Seguras y Fuertes sobre prevención de la violencia, se adaptaron de manera que las mujeres adolescentes a quienes se dirigían pudieran interiorizarlos y ponerlos en práctica (Arana, comunicación personal 2018).

En esa línea, los resultados esperados de los proyectos se plantean con la intención de abordar ciclos generacionales de violencia, pobreza y desigualdad presentes en las poblaciones meta, sus familias y comunidades. Al respecto, los proyectos suelen tomar en cuenta en entornos vulnerables a nivel social, con la intención de generar allí procesos de educación no formal, los cuales brinden mayores posibilidades a las y los participantes para que mejoren sus condiciones.

Aspectos por mejorar

Consultas con la población de primera

Pese a que siempre se buscan validar las propuestas con las y los participantes de los proyectos, González (2018) afirma que en el caso de “Recreando Valor”, podrían mejorarse los mecanismos de consulta con la población de primera infancia (3-6 años de edad), lo cual sería más favorable si se le asigna más tiempo a dicho proceso, considerando que deben prepararse metodologías sumamente lúdicas para hacerlo de forma exitosa.

Diseño de los programas formativos

A nivel de diseño curricular, JCL demostró haber sido de mucha utilidad para sus participantes, ya que les permitió a estos fortalecer sus habilidades blandas y duras. Pese a ello, Alyson Forbes. Participante del proyecto, (comunicación personal 2018) considera que debieron haberse extendido los módulos de formación en habilidades para la vida en al menos tres meses, para que así las y los jóvenes luego tuvieran mayor claridad al momento de elegir los técnicos especializados que ofrecía la Universidad Magíster, y en general, para orientar de mejor forma su proyecto de vida. Se recomienda que en futuros proyectos con componentes similares se considere dicha observación.

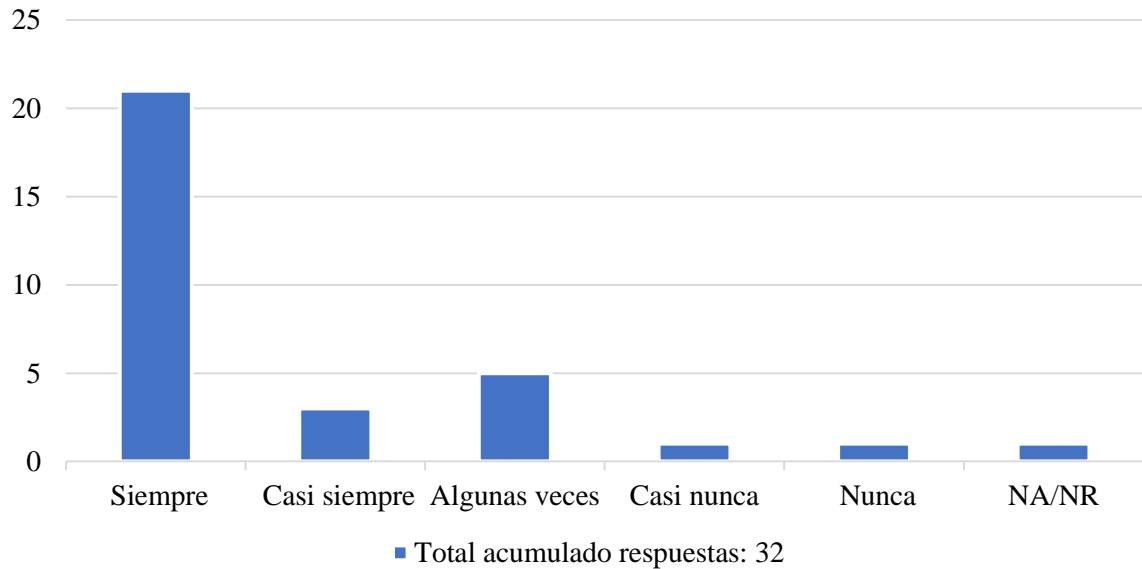
Tiempos ajustados para la formulación de propuestas

Hay una necesidad de tener avanzadas ideas de proyectos casi listas para poder concursar por recursos para financiarlos. Esto debido a que es común que los concursos por fondos se abran por plazos cortos, que complican la presentación de propuestas técnicas y económicas, trabajadas desde cero con un grado alto de rigor y elaboración (Acón 2018).

3.1.1.1. EFICIENCIA

En el área de eficiencia, se plantearon ocho preguntas (ver anexo 2) sobre aspectos que implican una adecuada aplicación de esta dimensión, por lo que se sumaron un total 32 respuestas (ver anexo 3). En general, la valoración de este aspecto también fue muy buena (ver figura 3.2.).

Figura 3.2
Calificación acumulada del criterio eficiencia



Fuente: elaboración propia (2018).

Para complementar el procesamiento de resultados, también se expondrán los aspectos positivos y por mejorar, identificados en las entrevistas, así como en los informes de los proyectos seleccionados.

Aspectos positivos

Análisis de costo-efectividad

Pese a que la Fundación antepone la calidad de sus servicios por encima del costo, que la prioridad es el impacto social que estos puedan causar (Grillo, comunicación personal 2018), igualmente se plantearon diferentes alternativas para producir los entregables de los proyectos, que consideraran su costo-efectividad. Reflejo de ello eran ciertas medidas tomadas en “Seguras y Fuertes”; para ahorrar dinero, se modificaban/alternaban horarios (trabajar sábados y domingos incluso); se juntaban cohortes para impartir contenidos, se priorizaban temas en las agendas de los talleres, entre otras (Alarcón, comunicación personal 2018). Sin embargo, para Acón (comunicación personal 2018) sería valioso elaborar herramientas que faciliten el análisis de costo-efectividad durante el ciclo de los proyectos.

Adquisiciones y contrataciones

Cuando se valora necesario, se llevan a cabo cotizaciones que faciliten varias opciones para la adquisición de bienes y servicios necesarios para la ejecución de los proyectos. Según Delgado (comunicación personal 2018) para toda compra que tenga un costo superior a \$1000 se hacen tres cotizaciones; hay excepciones como en la elaboración de estudios en donde ya se tienen proveedores de confianza y no se realiza tal preselección de ofertas. Para compras menores a ese monto se emplean proveedores precalificados (precio y calidad del servicio favorables para PANIAMOR).

Siempre y cuando los tiempos de los proyectos lo permitan, para los procesos de contratación se realizan ternas de candidatas y candidatos para puestos determinados. Cabe señalar que no suelen hacerse concursos abiertos, sino que lo usual es llenar las vacantes a partir de recomendaciones de socios de confianza. No existe un departamento de recursos humanos, entonces cada coordinación de proyecto se encarga de contratar a su equipo, siempre bajo los rubros salariales predispuestos en el presupuesto y por idoneidad de las y los candidatos (Delgado, comunicación personal 2018).

Gestión de alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas están en la base de gestión del modelo de la Fundación y le han permitido maximizar los recursos invertidos en los proyectos, contribuyendo con ello al cumplimiento de sus metas. Esto es posible ya que la organización siempre procura que dichas alianzas sean a partir de valores compartidos, intereses comunes y recursos complementarios (Acón, comunicación personal 2018). Cabe mencionar que la reconocida trayectoria de PANIAMOR materia de niñez y adolescencia, facilita la consecución de socios provenientes de diferentes sectores (gobierno, empresarial, ONG, etc.) para ejecutar sus proyectos (Delgado, comunicación personal 2018).

Aspectos por mejorar

Diferencias entre plazos planificados y plazos de ejecución

Algunas veces, la entrega de productos se realizó en plazos posteriores a los preestablecidos en la planificación de los proyectos, o bien, en otras ocasiones se entregaban a tiempo, pero a costas de un mayor desgaste del equipo del proyecto. La fijación de metas muy ambiciosas y financiamiento insuficiente también eran factores influyentes en estos escenarios negativos. Asimismo, estos elevados niveles de exigencia además implicaban que el personal en campo tuviera extenuantes jornadas laborales, sin embargo, esto a veces no era suficiente para realizar las entregas a tiempo (Méndez, comunicación personal 2018).

Por otra parte, los procesos de convocatoria retrasaban el inicio de los ciclos de formación, ya que las organizaciones contraparte muchas veces no contaban con la capacidad para atraer a suficientes personas en los tiempos deseados (Alarcón 2018). Otra razón es el reto de que la población de interés se involucre cuando no hay asistencialismo económico (máximo suelen cubrirse viáticos, pero no se brindan subsidios), a diferencia de otras iniciativas que sí lo brindan en las zonas desea trabajarse (PANIAMOR 2017).

Aunado a estos inconvenientes en cuanto a las fechas de entrega, también influyen los procesos burocráticos-excesivos en algunos casos-de contrapartes gubernamentales, los cuales son difíciles de calcular con exactitud durante la fase de formulación. Ejemplo de ello es la aprobación de adendas a contratos o la firma de convenios con instituciones contrapartes (Acón, comunicación personal 2018).

Brechas entre presupuesto planificado y presupuesto ejecutado

Se presentan dificultades para que el presupuesto planificado sea suficiente para cubrir los costos reales del proyecto. Dentro de estas se identificó que los proyectos y sus paquetes de trabajo suelen formularse de forma incompleta, entonces durante la ejecución hay costos que no se tenían previstos. Sumado a ello, los presupuestos se elaboran a partir de la experiencia previa del personal, sin apoyarse en estudios de factibilidad, dado que soy muy caros y significan costos hundidos para PANIAMOR (Delgado, comunicación personal 2018).

Al respecto, en “Seguras y Fuertes” se planificaron recursos para dos procesos formativos con 50 chicas por territorio en total (25 por grupo), pero dada la débil capacidad de las instituciones locales para convocar jóvenes, así como la alta tasa de interrupción del proceso por parte de las participantes, en la mayoría de los casos se tuvieron que hacer hasta cuatro grupos para poder alcanzar las metas comprometidas, lo cual encarecía los costos y ponían en riesgo el cumplimiento del cronograma (PANIAMOR 2016).

En el caso de “Jóvenes Construyendo Limón”, por su naturaleza se debían movilizar a varios participantes de sus comunidades para que asistieran a los talleres o a giras, lo cual implicaba gastos significativos en transporte y alimentación no dimensionados en su totalidad dentro del presupuesto, por lo que en ocasiones hasta debían cancelarse (Méndez, comunicación personal 2018). En ese sentido, resulta imprescindible articular con actores clave locales para fortalecer el acompañamiento logístico hacia las y los participantes.

Excesiva centralización de procesos administrativos

Se identificó una concentración de ciertos procesos administrativos y servicios en la oficina principal de PANIAMOR, que afectaba el trabajo de las compañeras que estaban en campo. Como referencia, según Hazel Méndez, coordinadora de “Jóvenes Construyendo Limón”, ella no tenía acceso al sistema digital de seguridad de la oficina local, sino solamente la Dirección Administrativa, entonces cuando surgían inconvenientes al respecto, el tiempo de respuesta era lento dado que había que esperar a que se giraran acciones desde la oficina principal. Aunado a ello, la oficina local contaba con un deficiente acceso a Internet, sin embargo, resultaba muy costoso enviar al encargado de soporte técnico de San José (lugar de la oficina principal) a Limón (Méndez, comunicación personal 2018).

Limitaciones en los equipos ejecutores de los proyectos

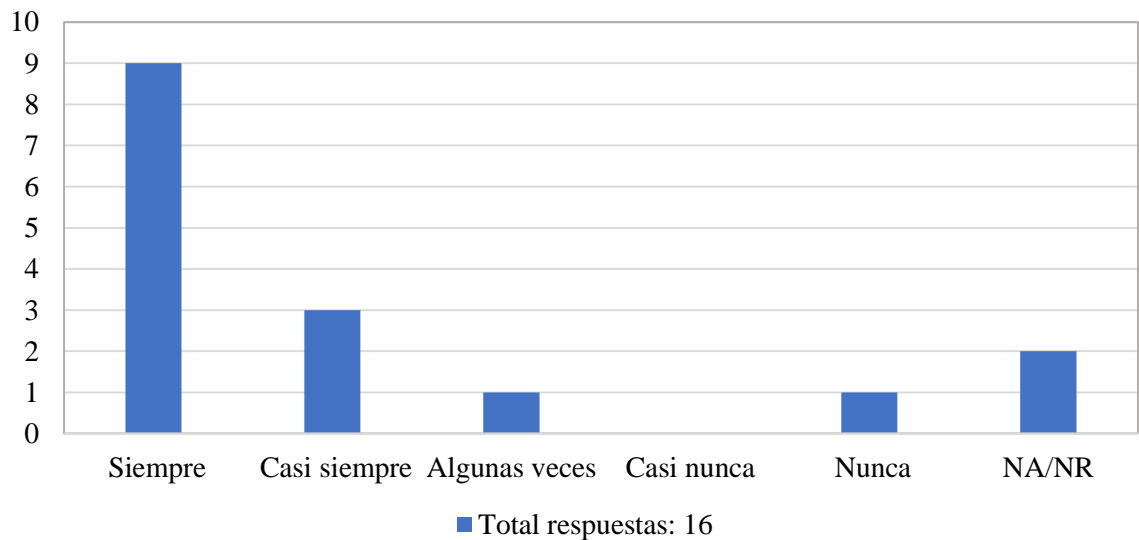
Otro aspecto que afecta la eficiencia tiene que ver con el perfil de las coordinaciones de los proyectos. De acuerdo con José María Delgado, Director Administrativo de la Fundación (comunicación personal 2018), las personas preparadas en el área social, usualmente no tienen formación suficiente en la formulación y gestión de proyectos, así como de herramientas informáticas. Esto hace que procedimientos administrativos “simples y rápidos” (liquidación de viáticos, administrar presupuestos, entre otros) demoran mucho más de lo pensado.

Ligado a ello, una queja usual de las gestoras (es) de proyectos es la no inclusión dentro de asistentes administrativos dentro de sus equipos, sin embargo, no es una opción factible dado que eleva considerablemente el presupuesto. Según él, cuando el personal ingresa se da una inducción, la cual incluye la explicación de un manual de procedimientos administrativos (Delgado 2018). Podría fortalecerse esta área con la ejecución de capacitaciones periódicas para el desarrollo y actualización del recurso humano de PANIAMOR.

b. EFICACIA

Respecto al área de eficacia, se plantearon cuatro preguntas (ver anexo 2) sobre aspectos que implican una adecuada aplicación de esta dimensión, por lo que se sumaron un total 16 respuestas (ver anexo 3). En términos genéricos, hay solidez en dicha área (ver figura 3.4).

Figura 3.4
Calificación acumulada del criterio eficacia



Fuente: elaboración propia (2018).

Para complementar el procesamiento de resultados, también se expondrán los aspectos positivos, gestión de riesgos externos por mejorar identificados en las entrevistas, así como en los informes de los proyectos seleccionados.

Aspectos positivos

Alcance de objetivos y resultados propuestos

Tanto la valoración de los cuatro proyectos, así como las opiniones emitidas por el personal de la Fundación reflejan que, en su gran mayoría, se alcanzan los objetivos y resultados propuestos durante el diseño de los proyectos.

Los resultados alcanzados fueron atribuibles a las actividades del proyecto, y no se vieron significativamente afectados por factores externos. En el caso de “Recreando Valor”, González (comunicación personal 2018) argumenta que esto es posible gracias al trabajo intersectorial realizado (Dirección de CEN CINAI-PANIAMOR y Alianza Empresarial para el Desarrollo). Al mismo tiempo, todos los proyectos llevan informes de avance, los cuales son buena referencia para estimar si hubo factores externos que incidieron en la consecución de las metas (Delgado, comunicación personal 2018).

Por otra parte, Grillo (comunicación personal 2018) señala que para efectos de los proyectos se reportan indicadores de corto y mediano plazo a los socios, los cuales suelen ser muy cuantitativos (cantidad de participantes, total de capacitaciones, número de territorios, etc.), mientras que, a nivel de Fundación, importa más monitorear indicadores de largo plazo que permiten ir viendo cambios sociales importantes (aprobación de leyes, instalación de modelos en instituciones). Por ello se apuesta a procesos de mínimo tres años, los cuales pueden enmarcarse en uno o más proyectos financiados por diferentes socios.

Identificación de resultados no planeados

La Fundación es hábil al identificar y catalizar los resultados no planeados y positivos emergentes durante la ejecución de los proyectos, de manera que contribuyan al éxito de estos. Para este aspecto es clave la gestión de alianzas, ya que permiten canalizar recursos que en un principio no estaban previsto. Ejemplo de ello es “Jóvenes Construyendo Limón”, en donde la Fundación Miguel Yamuni Tabush brindó unas becas para que participantes del proyecto cursaran estudios técnicos en la Universidad Magister, convirtiéndose así en una segunda fase que no estaba en la formulación de este (Méndez, comunicación personal 2018).

Aspectos por mejorar

Débil sistema de monitoreo y evaluación institucional

Se considera que la Fundación presenta dificultades en cuanto a consolidar un sistema de monitoreo y evaluación que dé seguimiento a los proyectos y verifique que efectivamente estos en su implementación están contribuyendo al logro de los objetivos e indicadores del plan estratégico institucional. En el caso de “Seguras y Fuertes”, según su coordinadora, Angélica Alarcón, todos los informes de avance, el final de sistematización y la propuesta de modelo de réplica de la estrategia, fueron elaborados para rendirle cuentas al socio, que en este caso era INAMU, más no había reportes internos para efectos del plan estratégico vigente en ese momento. Además, ella no tuvo la oportunidad de recibir insumos y/o retroalimentación adecuada por parte de la Dirección de Planificación (Alarcón, comunicación personal 2018).

Insuficientes recursos para procesos de evaluación

La Fundación carece de recursos para realizar evaluaciones de impacto en el largo plazo de sus proyectos. Debería valorarse el desarrollo de instrumentos psicométricos, en la medida que sea factible.

Gestión de riesgos externos

Algunos resultados no planeados y negativos para el éxito del proyecto que surgen durante la operación del proyecto han sido complicados de abordar y/o neutralizar. Muestra de ello fueron los altos niveles de inseguridad que experimentó “Jóvenes Construyendo Limón” en ciertas comunidades, al punto de decidir no continuar operando allí, como en el caso de Cieneguita (Méndez 2018). Se decidió trabajar en otro lugar para reducir los riesgos a participantes y personal, permitiendo que allí asistieran las y los jóvenes de Cieneguita.

Lentos tiempos de respuesta de las contrapartes

El equipo de “Seguras y Fuertes” se desgastó elaborando una propuesta técnica y económica para un encuentro nacional de adolescentes solicitada por el INAMU, pero este se retrasó en la aprobación y al momento que esta se dio ya no era viable ejecutar dado que la mayoría de las chicas participantes estaban en evaluaciones del colegio (Alarcón 2018).

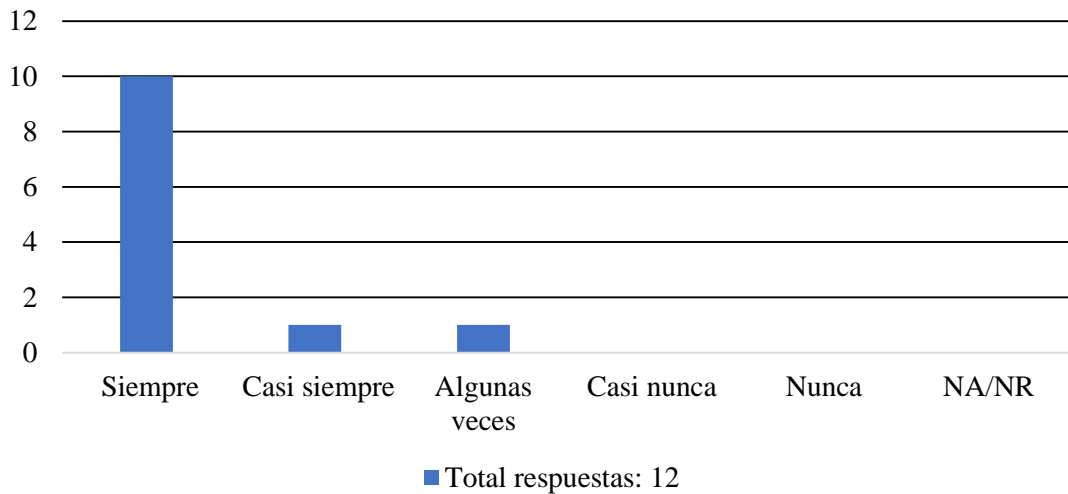
Variaciones en las poblaciones meta

Otro caso fue lo sucedido en “Recreando Valor” y el abordaje de su población meta. Este modelo está pensado para niños y niñas entre los 3 y 6 años de edad, sin embargo, la coyuntura actual de los Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (CEN CINAI), lugar donde este opera, ha implicado la recepción de niñez menor de 3 años de edad. Por lo tanto, se requirió adaptar las metodologías del modelo para que también fueran pertinente para esta población (PANIAMOR 2017).

c. SOSTENIBILIDAD

Respecto del área de sostenibilidad, a las coordinaciones de los proyectos se les plantearon cuatro preguntas (ver anexo 2) sobre aspectos que implican una adecuada aplicación de esta dimensión, por lo que se sumaron un total 16 respuestas (ver anexo 3). En términos genéricos, hay solidez dicha área (ver figura 3.4).

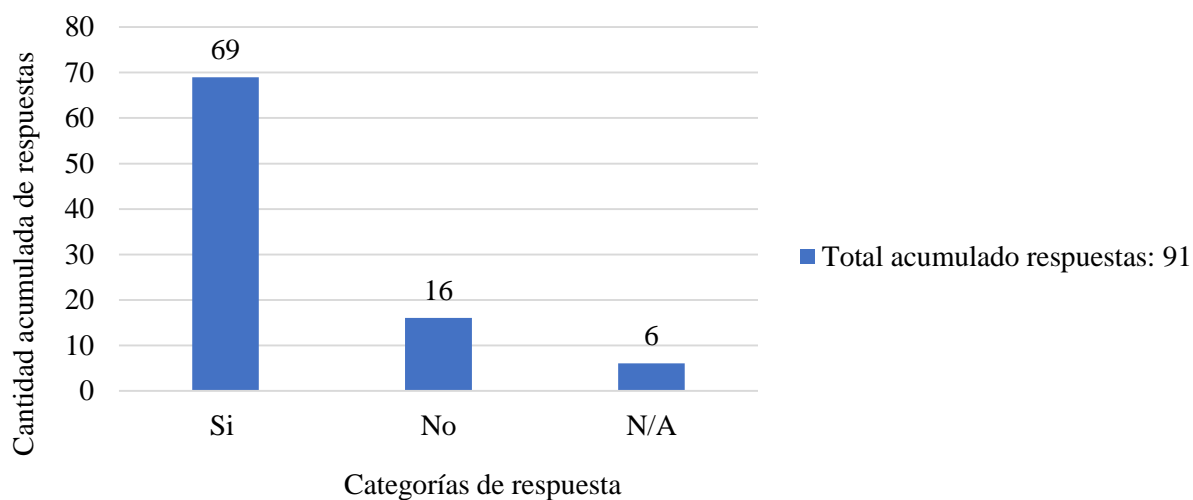
Figura 3.4.
Calificación acumulada del criterio sostenibilidad



Fuente: elaboración propia (2018).

Igualmente, la valoración que hicieron las y los participantes de los proyectos brindó un balance positivo materia de sostenibilidad. En ese sentido, en los instrumentos aplicados se plantearon nueve preguntas para evaluar dimensiones de este criterio, obteniendo así 91 respuestas acumuladas, de las cuales 69 fueron “Sí” (ver figura 3.5).

Figura 3.5
 Respuestas de participantes sobre sostenibilidad de proyectos PANIAMOR



Fuente: elaboración propia (2018).

Para complementar el procesamiento de resultados, también se expondrán los aspectos positivos y por mejorar identificados en las entrevistas, así como en los informes de los proyectos seleccionados.

Aspectos positivos

Apropiación de las y los participantes

A nivel general, se involucraron a las y los participantes en la concepción, gestión y sostenimiento de los proyectos, posibilitando que se apropien de los resultados de estos. Por citar un caso en “Jóvenes Construyendo Limón”, las y los jóvenes pasaron por un programa de formación integral que incluía cursar técnicos especializados, entonces, a partir de estos tendrán mayores y mejores opciones laborales dentro de su región. Ejemplo de ello, es la ex participante de este, Ingrid Samuels, quien, a raíz de un voluntariado gestionado por el proyecto en el Centro Científico Tropical, obtuvo un empleo allí mismo, el cual mantiene hasta la actualidad (Samuels, comunicación personal, 2018).

A su vez, para efectos de “Crianza Tecnológica”, la población meta incluía personal del Ministerio de Educación Pública (MEP), Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), y MILLICOM/TIGO. Esta adquirió capacidades para

promover dentro de sus organizaciones una cultura digital respetuosa de los derechos de las personas menores de edad, entre otros temas (Carpio, comunicación personal 2018).

Apoyo en marcos legal y operativo

PANIAMOR procura el cimiento de su accionar a través de la existencia y/o se generación de marcos legal y operativo (leyes, protocolos, políticas sectoriales, transferencia de conocimientos y tecnología, infraestructura, financiamiento, etc.) necesarios para que los resultados de sus proyectos sean perdurables en el largo plazo. En ese sentido, un proyecto puede aspirar a convertirse en un modelo institucionalizado, o bien, los insumos de varios proyectos pueden edificar un modelo que atienda una problemática específica como exclusión socioeconómica juvenil, prevención de violencia en mujeres adolescentes, etcétera (Delgado, comunicación personal 2018).

Transferencia de capacidades

Según Acón (2018), más allá de la pericia que pueda tener la Fundación para proponer soluciones coherentes para atender dichas problemáticas, también la sostenibilidad de estas dependerá en gran medida de las condiciones que ostenten las contrapartes donde se pretendan transferir estas (voluntad política, personal capacitado, recursos financieros, entre otras).

Ahora bien, en cuanto a experiencias de éxito al respecto se encuentra “Crianza Tecnológica”; MICITT Y MEP apoyaron la habilitación de un portal digital en donde pueden consultarse recursos para que mamás, papás y otras personas en roles de cuidado y formación, medien las interacciones de niñas, niños y personas adolescentes a su cargo con las Tecnologías de Información y Comunicación, de forma que dichas interacciones resulten en un disfrute, cada vez más consciente, de la ciudadanía digital (Carpio, comunicación personal 2018).

También, en “Seguras y Fuertes” se instalaron capacidades en el personal de las oficinas regionales del INAMU para prevenir la violencia en mujeres adolescentes en los siete territorios donde se implementó el proyecto. De forma paralela, se conformaron redes de adolescentes en dichos territorios, con el objetivo de que desarrollen proyectos en materia de prevención de la violencia de género, nuevas masculinidades, entre otros. Otro

hito del proyecto fue que por primera vez el INAMU incluyó a las niñas y adolescentes como población meta de la Política Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia contra las Mujeres 2017-2032 (Alarcón, comunicación personal 2018).

Acceso a recursos financieros estables

Por último, “Recreando Valor” ha demostrado ser un proceso sostenido de casi cinco años hasta el momento, al punto que en la actualidad se está ejecutando la cuarta etapa. Con el apoyo de Coopeservidores se han generado y/o mejorado desempeños socioeconómicos en los encargados de CINAI y miembros de los Comités del CEN CINAI. Dado que el modelo ha implementado procesos de sensibilización y capacitación en cascada con asesores nacionales y regionales del CEN CINAI, es posible observar un alcance nacional de este (González, comunicación personal 2018).

Aspectos por mejorar

Mayor compromiso de las contrapartes de cara a la sostenibilidad de resultados

Cuando se realizan intervenciones en comunidades con la intención de que los resultados se mantengan al concluir estas, un desafío recurrente es el canalizar el compromiso de contrapartes locales de distintos sectores. En es sentido, Rebeca Arana (comunicación personal 2018), quien dio seguimiento a la red de adolescentes en Siquirres desde World Vision, señaló que debe generarse mayor respaldo político a nivel local, ya que las instituciones públicas que también debían compartir dicha labor, según el caso lo hacían deficientemente o peor aún, desistían de hacerlo.

En el caso de Recreando Valor III Fase, Alvarado considera que el seguimiento a los resultados del proyecto podría debilitarse en tanto el personal del CEN CINAI tiene recargo de funciones, o bien, no muestran suficiente compromiso para asistir a todas las capacitaciones programadas. Como alternativa, ella propone que se realicen sesiones de capacitación más cortas, siempre que esto no intervenga con la calidad de los contenidos impartidos (Alvarado, comunicación personal, 2018).

Por otro lado, en “Jóvenes Construyendo Limón”, la Municipalidad de Limón, el Consejo de la Persona Joven y el Club Activo 2030 acordaron seguir apoyando el proyecto. Sin embargo, pese ambos inicialmente mostraron interés en continuar, luego en el caso de

la primera no contó con recursos para ello y en el caso de los segundos declinaron porque sus estatutos no se los permitían.

Rotación de personal

La rotación de personal (incluyendo jerarcas y gerentes) dentro de las contrapartes, puede perjudicar considerablemente el propósito de PANIAMOR de transferir saberes con la intención de replicar los modelos en otros contextos. Por ello es necesario diseñar herramientas y procesos que faciliten la constante actualización de las personas recién ingresadas en las entidades, a las cuales les corresponda seguir poniendo en práctica dichos modelos.

Obstáculos para el seguimiento técnico

Al mismo tiempo, se recomienda contemplar en la planificación del presupuesto la etapa de seguimiento técnico (al menos de seis meses-un año) a una vez se transfieren los resultados del proyecto a las instituciones, comunidades, etcétera (Carpio, comunicación personal 2018). Según Samuels, en el caso de JCL, hubiera sido deseable que PANIAMOR brindara un acompañamiento más personalizado a las y los participantes por un determinado período, tras finalizar el proyecto (Samuels, comunicación personal, 2018). Por su parte, Calvo, señaló -que en “Seguras y Fuertes”, en Puntarenas, debieron haberse realizado reuniones y visitas periódicas de seguimiento durante el año posterior a la conclusión de este (Calvo, comunicación personal, 2018). Ciertamente, el éxito de ello dependerá del alcance esperado del proyecto y los recursos disponibles por parte del socio y la Fundación.

Gestión de riesgos externos

Resistencias hacia a procesos de sensibilización

En el caso de los proyectos de fortalecimiento de capacidades en personal de instituciones o empresas, se realizan importantes esfuerzos para sensibilizar en diferentes niveles jerárquicos, para que como entidades se comprometan a implementar estos, también como una política interna, no obstante, ello sigue siendo desafiante. De acuerdo con Monge, en MILLICOM hay algunas jefaturas que no consideran prioritario a Crianza Tecnológica,

por lo que les niegan el permiso a subalternos para asistir a capacitaciones (Monge, comunicación personal, 2018).

Deficiencias en infraestructura

La falta de infraestructura adecuada en las comunidades afecta seriamente el desarrollo de proyectos que involucren currículos de formación. Por ello, es fundamental que desde la etapa de planificación se realicen los respectivos acuerdos con las contrapartes y aliados locales para ofrecer las condiciones idóneas de espacio para implementar el proyecto, así como para darle continuidad al finalizar. Por ejemplo, en JCL se pedían colaboración a las asociaciones de desarrollo de las comunidades donde este impactaba, sin embargo, en ocasiones las juntas administrativas de estas se abstenían de apoyar (Forbes, comunicación personal 2018).

B. GUÍA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

El propósito de esta sección es fungir como guía para la evaluación de intervenciones en la Fundación PANIAMOR. Dentro del ciclo de vida de un proyecto, la evaluación se comprende como una acción transversal, y al mismo tiempo como una fase de este (González 2005). En ese sentido, para su desarrollo se contemplan al menos las siguientes subfases secuenciales: preparación, diseño, ejecución y uso de los resultados. A continuación, se desarrollarán cada una de estas con sus debidos componentes.

1. PREPARACIÓN

Para preparar una evaluación hay que contemplar la identificación de los responsables y actores involucrados, la caracterización de las condiciones para la evaluación, examinar la disponibilidad de recursos, así como otra serie de elementos preparatorios de un proceso evaluativo.

a. DEFINICIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN

Para efectos de esta guía, la evaluación se circunscribe en las acciones desarrolladas desde PANIAMOR y sus contrapartes para solventar/mitigar un problema o situación asociada a la prevención y respuesta de violencias, así como a la inclusión socioeconómica que vulneran a la niñez y la adolescencia del país. A su vez, pueden evaluarse todos los productos y resultados del proyecto, o solo algunos de este, contemplando un determinado alcance territorial; o bien los enfoques y ejes temáticos con que se diseña o ejecuta la intervención (ej.: derechos de la niñez y la adolescencia, curso de vida, género, etc.). A continuación, se expondrá la tipología considerada para este trabajo, sobre la que se sugiere orientar el objeto de cada evaluación en la Fundación, según las necesidades correspondientes.

Tabla 3.1
Tipología de la evaluación de proyectos

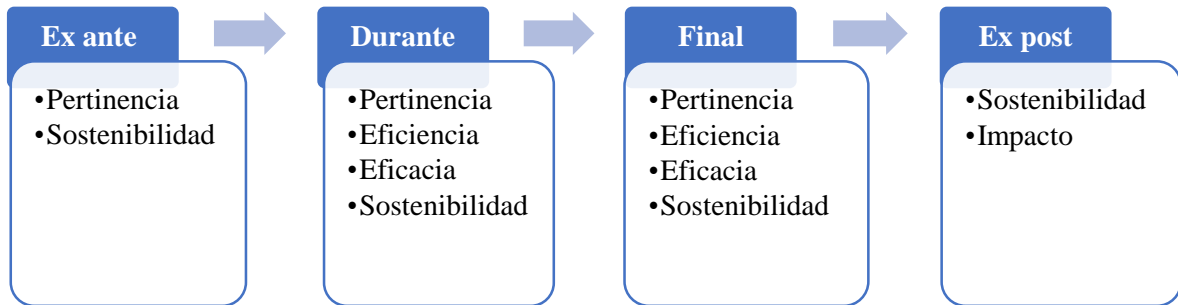
Categoría	Subcategoría	Descripción
Funcionalidad	Formativa	Tiene por objetivo la identificación de fortalezas y debilidades, tanto del concepto de la intervención como del proceso de implementación, para proponer medidas correctivas tendientes a la mejora de su gestión.
	Sumativa	Comprueba si se han cumplido los objetivos y si se han alcanzado resultados (deseados o no) propuestos de la intervención. Analiza los cambios o transformaciones – efectos/ impactos- en los colectivos a los que se dirige. A partir de esta información se concluye sobre sus modificaciones.
Contenido	Diseño	Analiza la racionalidad y la coherencia del diseño del proyecto, es decir su conceptualización en relación con la problemática o necesidades que la originan y los usuarios a los que se dirige.
	Procesos	Tiene por objetivo evaluar las dinámicas internas en la implementación de la intervención, identificando fortalezas y debilidades, fallas o brechas de conducción.
	Resultados	Su objetivo es valorar los resultados -a nivel de producto, resultado e impacto- de la intervención para resolver o mitigar la problemática que la origina, centrándose en los cambios (positivos o negativos) generados sobre su población sean estos planificados o no.
Temporalidad	Ex ante	Valoración que se lleva a cabo en la fase de formulación, es decir, sobre el diseño del proyecto.
	Durante	Valoración durante la fase de implementación y sus respectivos procesos.
	Final	Valoración que se realiza justo al terminar o concluir el proyecto, respecto de los productos y resultados inmediatos generados.

	Ex post	Valoración llevada a cabo un tiempo después de la finalización del proyecto, para determinar impactos a mediano y largo plazo atribuidos a este.
Agente evaluador	Interno	Ejecutada por la misma institución u organización que implementa el proyecto, o incluso, por el equipo encargado de este (auto-evaluación). Se realiza si se pretende que la evaluación sea más rápida y a bajo costo, partiendo de un conocimiento amplio sobre la intervención a evaluar, el entendimiento de la cultura y las dinámicas organizacionales.
	Externo	Ejecutada por un agente externo a la institución, ente u organismo responsable de la intervención. Su escogencia versa esencialmente sobre dos motivos: i) asegurar la independencia y credibilidad de los resultados de la evaluación, ya que este no se encontraría involucrado con los actores de la intervención evaluada ni tendría a priori intereses particulares comprometidos y; ii) disponibilidad del tiempo y las competencias metodológicas, así como habilidades. Es más costosa que la de modalidad interna.
	Mixto	Ejecutada de manera articulada entre un agente interno y externo de la institución que ejecuta el proyecto. Para algunos autores la alternativa óptima es la evaluación con agentes mixtos obteniendo ventajas asociadas con el conocimiento del personal sobre elementos culturales, definición de consensos, oportunidad de aprendizaje para la institución, y una mayor posibilidad de apropiación y uso de los resultados de la evaluación.

Fuente: Elaboración propia (2019), basado en MIDEPLAN (2017c); Arredondo *et al.* (2007).

Es preciso señalar que estos tipos de evaluación podrían considerarse excluyentes unos de otros: considerar que las evaluaciones ex ante, únicamente valoran el diseño de la intervención; que en las intermedias solo se aborda el proceso o ejecución y que en las ex post solo se consideran los efectos e impactos, etc. Por el contrario, estos tipos de evaluación deben organizarse de acuerdo con los criterios básicos (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y sostenibilidad) que deseen considerarse en la evaluación (ver figura 3.1).

Figura 3.1
Criterios de evaluación según temporalidad



Fuente: elaboración propia (2019), basado en MIDEPLAN (2017c).

De esta forma, alcanzando tal grado de integralidad, la evaluación podrá perfilarse de acuerdo con las necesidades por las cuales desea generarse.

b. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES Y ACTORES INVOLUCRADOS

i. Definición de responsables

Se recomienda distribuir a las personas responsables de los procesos evaluativos en la Fundación PANIAMOR, en los siguientes tres niveles o equipos (su conformación variará según las particularidades de cada evaluación) (MIDEPLAN, 2017c).

Primeramente, *el Equipo Directivo (ED)*. Con orden gerencial y tiene como responsabilidad la orientación estratégica del proceso de evaluación. Por lo que se involucra estas funciones: comunicación y enlace con autoridades políticas; validar el análisis de evaluabilidad; aprobar los Términos de Referencia-TdR (o Plan de Evaluación si esta es interna); revisar y aprobar los Informes de Evaluación; promover el uso de los resultados de evaluación; e identificar la intervención a evaluar.

Este se conformará por la Dirección Ejecutiva, la Dirección de Estrategia e Innovación y la Dirección de Planificación y Evaluación de la Fundación PANIAMOR; mandos altos y medios de las instituciones y/u organizaciones contrapartes; representantes de los socios financiadores.

En segundo nivel el *Equipo Técnico (ET)*. Se encarga de conducir de manera técnica y operativa la evaluación cuando sea interna, o de dar seguimiento al desarrollo de esta si es externa. Por lo que se involucra estas funciones: definir el objetivo y justificación de la

evaluación; realizar el análisis de evaluabilidad. elaborar los TdR o Plan de Evaluación; valorar los productos de la evaluación; y apoyar la difusión de resultados.

Este se conformará por la Dirección de Planificación y Evaluación de la Fundación PANIAMOR; el Equipo Ejecutor del proyecto; especialistas técnicos de las instituciones y/u organizaciones contrapartes. En caso de requerirse, también pueden involucrarse participantes del proyecto y representantes del socio financiador de este.

En tercer nivel el *Equipo Evaluador (EE)*. Cuando se trate de una evaluación externa, será el equipo encargado de implementarla en estrecha coordinación con el ET. Es fundamental para la fiabilidad de los resultados, garantizar la independencia del EE. Por otro lado, se sugiere que su composición contemple al menos los siguientes perfiles: persona experta en evaluación; persona experta en métodos de investigación; persona experta en la temática por evaluar.

ii. Distinción de actores involucrados

Los titulares de deberes o garantes son quienes toman decisiones y gestionan políticas o programas o proyectos públicos. En este caso, es importante incluir no sólo a personal técnico sino especialmente a quienes toman decisiones políticas y se involucran en la implementación de la intervención y a quienes tienen relación con las temáticas que esta trata (ONU MUJERES 2014).

Los titulares de deberes secundarios pueden pertenecer al sector privado, a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), a los organismos multilaterales o donantes, etc. (ONU MUJERES 2014).

Los Titulares de derechos explicitados en el programa/proyecto. Se trata de aquellas personas, colectivos, organizaciones o instituciones a los que la intervención espera impactar de manera programada. Generalmente, se nombran población objetivo, destinatarios o usuarios (ONU MUJERES 2014).

Los Titulares de derechos que son afectados por el programa/proyecto de manera circunstancial. Su afectación (benéfica o perjudicial) es producto de efectos no esperados de la intervención. En este caso, se debe buscar un mecanismo sensible de consulta y

participación para lograr que estos impactos no sean dañinos para esas poblaciones (ONU MUJERES 2014).

ii. Tomar en cuenta a las y los titulares de derechos que pertenecen a los grupos más discriminados de la sociedad

Estos pueden ser minorías o mayorías, como sucede con las poblaciones afrodescendiente e indígena, o con las mujeres y las niñas. Estos grupos comparten, al menos, cinco problemas: 1) ausencia de visibilidad; 2) ausencia de representación política; 3) escasa participación en espacios consultivos y/o deliberativos; 4) débil acceso a bienes y servicios adecuados a sus necesidades particulares, así como falta de oportunidades para el fortalecimiento de sus capacidades; y 5) no reconocimiento de sus derechos (ONU MUJERES 2014).

iii. Realizar un análisis de partes interesadas

Este genera posibilidades benéficas para el establecimiento de puentes de diálogo entre los titulares y los garantes de derechos. Al mismo tiempo, debe procurarse la recolección efectiva de las opiniones de los actores involucrados sobre el desempeño del programa/proyecto a través de los métodos y técnicas propuestas. Esto garantizando el respeto y la confidencialidad de sus opiniones (en el caso de personas de menores de edad, debe obtenerse la debida autorización por parte de sus padres o madres de familia) (ONU MUJERES 2014). En el Tabla 3.2 se expone un instrumento para elaborar el análisis de partes interesadas.

Tabla 3.2
Matriz para el análisis de las partes interesadas

¿Quién? (partes interesadas)	¿Qué? (rol en el proyecto)	¿Por qué? (beneficios de su participación en la evaluación)	Prioridad (cuán importantes que sea parte del proceso)	¿Cuándo? (subfase de la evaluación en la que debe estar involucrada)	¿Cómo? (de qué forma participará)
<i>Garantes de derechos con</i>					

<p><i>autoridad para tomar decisiones relacionadas con la intervención: organizaciones gubernamentales, oficiales de gobierno, líderes de gobierno, organismos multilaterales o donantes del país.</i></p>					
<p><i>Garantes de derechos directamente responsables por la intervención: agencia financiadora del proyecto, gestores del proyecto, socios (personas y organizaciones), funcionariado.</i></p>					
<p><i>Garantes de derechos secundarios: sector privado, personal, otras autoridades en el contexto de la intervención.</i></p>					
<p><i>Titulares de derechos que se benefician con la intervención: mujeres, hombres, niñas, niños, pueblos indígenas, afrodescendientes, migrantes y otros grupos desagregados.</i></p>					
<p><i>Titulares de derechos desfavorecidos por la intervención: mujeres, hombres, niñas, niños, pueblos indígenas, afrodescendientes,</i></p>					

<i>migrantes y otros grupos desagregados.</i>					
<i>Otros grupos interesados que no participan directamente en la intervención: otras agencias de desarrollo que trabajan en esa área.</i>					

Fuente: elaboración propia (2019), basado en ONU MUJERES (2014); Arredondo *et al.* (2006).

Para completar adecuadamente esta matriz será necesario responder al menos las siguientes preguntas (ONU MUJERES 2014):

iii.i. *¿A quiénes se desea involucrar específicamente en la evaluación del programa/proyecto?*

iii.ii. *¿Por qué?* Es importante que el equipo de evaluación pueda hacer un análisis exhaustivo de quiénes son los grupos afectados (directa o indirectamente) por el proyecto. De esta manera, se pueden buscar mecanismos para que esta exclusión no suceda, ya sea a través de consultas con informantes clave; de encuestas; de entrevistas en profundidad; de estudios de caso; etc.

iii.iii. *¿Qué rol o aporte específico hace/hizo este actor al proyecto? ¿En qué etapa debe hacerlo?* Como se señaló anteriormente, debe indicarse quiénes son titulares de derechos y quiénes titulares de deberes. Deben tomarse en cuenta los actores involucrados desde el nivel micro (comunidades) hasta el nivel macro (instituciones, organismos internacionales, etc.) en los que el proyecto acciona.

iii.iv. *¿Cuáles son las características e intereses que identifican a la población relevante?* Es preciso distinguir entre necesidades prácticas e intereses estratégicos de los diferentes grupos. En algunos casos, los proyectos podrán contribuir a disminuir brechas en torno al acceso a bienes y servicios básicos. También es posible analizar más allá de las cuestiones de acceso; es factible incluir las dimensiones de calidad, de inclusividad y de intereses estratégicos en distintas esferas de la vida en sociedad.

iii.v. *¿Qué beneficios obtiene cada una de las personas al participar en la evaluación del programa/proyecto?* Tradicionalmente, los beneficios de un proyecto se asocian a aquellos resultados positivos que se logran y se distribuyen al finalizar. Sin embargo, bajo un enfoque integrado, el propio proceso de diseño de un proyecto en su fase de identificación, así como todas las demás etapas —incluida la evaluación— puede traer beneficios para el aumento de presencia, el posicionamiento y el reconocimiento de los actores involucrados desde una perspectiva de equidad. También podría consolidar o promover el ejercicio de derechos en el largo plazo.

c. ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD

La definición del objeto de la evaluación y el mapeo de actores estratégicos para la evaluación, facilitan el posterior análisis de evaluabilidad, es decir, valorar las posibilidades que presenta un proyecto para ser evaluado. Su finalidad se asemeja a la de la propia evaluación. Si la evaluación se centra en aportar información para la toma de decisiones sobre ampliar o modificar un proyecto, la evaluabilidad brinda información para la toma de decisiones relacionadas con la propia evaluación, principalmente, en torno a los elementos de la intervención que necesitan mejorarse para que esta sea evaluable. Para efectos de esta guía, se describirán los niveles de análisis de la evaluabilidad de un proyecto (MIDEPLAN 2017a).

- i. Planificación.*** Se identifican las razones que originan el proyecto (caracterización de la situación o problema) y la estructura programática (diseño, planteamiento de objetivos, modelo lógico).
- ii. Información.*** Se pretende verificar la información en términos de acceso, disponibilidad y calidad que sustenta el proyecto (datos sobre indicadores y variables) para sustentar y servir de insumo para favorecer el alcance del proceso evaluativo.
- iii. Actores.*** Este es un factor de relevancia a la hora de potenciar o limitar el ejercicio evaluativo, ya que justamente su comprensión por las diferentes audiencias a las que se dirige la evaluación permite maximizar la utilidad de sus resultados para la toma de decisiones y, en consecuencia, su capacidad en las oportunidades de mejora de la intervención.

iv. Recursos. Al igual que la gestión del proyecto, la evaluación conlleva el despliegue de recursos para acometer sus diversas actividades, los cuales en cierto grado delimitan su alcance.

Estos niveles deben contemplarse al momento de implementar la metodología de la evaluabilidad. A continuación, el paso a paso de esta:

i. *Identificación del proyecto*

Como primer paso se debe identificar el proyecto que se pretende evaluar, así como el aspecto (componente, proceso, producto) o contenido (diseño/proceso/resultados) de este que se desea valorar.

ii. *Recopilación de la información*

Las personas responsables de realizar el análisis de evaluabilidad deben recopilar y sistematizar la informa de dicha intervención y del componente que se desea evaluar, lo que supone la aplicación de diversas técnicas de investigación como revisión documental, y algunas entrevistas si es necesario profundizar en determinados aspectos.

iii. *Análisis de la información*

Con base en la información recabada y en contraste con el instrumento de evaluabilidad (ver tabla A.8) se procede a analizar y valorar la información. A partir de las respectivas valoraciones, así del cómputo de estas, se obtiene el grado de evaluabilidad de dicho proyecto y se detectan las áreas donde este tiene posibilidad de mejora para evaluadas. Esta acción se puede realizar de manera grupal, entre los entes involucrados en la realización del análisis.

En esa línea, los niveles descritos se operacionalizan a través de una serie de enunciados, (ver tabla A.8) los cuales se someten a un esquema de valoración con la finalidad de conocer la medida en que estos se cumplen o no, para ello se plantea el siguiente esquema de cumplimiento: 0 cumplimiento deficiente; 25 cumplimiento insuficiente.; 50 cumplimiento regular; 75 cumplimiento bueno;100 cumplimiento excelente.

Una vez establecida la categoría de respuesta, el método de cálculo para obtener una puntuación numérica resultante de la aplicación de los ámbitos y variables es el siguiente:

Cada enunciado obtiene una puntuación según la categoría de respuesta seleccionada (0, 25, 50, 75, 100). Para obtener la calificación de cada variable se aplica el promedio de las puntuaciones obtenidas por el conjunto de enunciados que los componen, es decir, se suman las puntuaciones de todos los enunciados que conforman una variable y se divide por el número de enunciados que aplican a dicha variable. El paso anterior se repite para obtener el puntaje para cada ámbito.

El resultado final se obtiene estableciendo ponderaciones sobre los cuatro ámbitos, donde cada uno cuenta con igual ponderación porcentual (25%). Teniendo una puntuación total máxima de 100 puntos porcentuales. A partir de la puntuación final obtenida se caracteriza la intervención en función de sus posibilidades para ser evaluada, por medio de un estándar de tres niveles (alto, medio y bajo) con sus respectivos rangos y una interpretación determinada para cada nivel (ver Tabla 3.3).

Tabla 3.3
Grados de evaluabilidad de un proyecto

Grado	Rango	Interpretación
Alto	Entre 81 y 100	Los ámbitos reflejan un escenario favorable y óptimo, por lo que se puede avanzar con el proceso de evaluación
Medio	Entre 41 y 80	Los ámbitos reflejan algunos aspectos de mejora que son necesarios de ajustar y corregir antes de avanzar con el proceso de evaluación
Bajo	Menos de 40	Los ámbitos reflejan debilidad o vacíos considerables, por lo que es necesario replantear la decisión de evaluar dicho proyecto bajo las condiciones presentes, antes de emprender la marcha de nuevo

Fuente: elaboración propia, basado en MIDEPLAN (2017a).

iv. *Retroalimentación de los resultados preliminares*

En línea con clarificar elementos clave para la comprensión de los resultados del análisis es recomendable que se compartan y retroalimenten con los responsables de ejecutar el proyecto e involucrados estratégicos. Este espacio de diálogo genera un clima propositivo para consolidar el establecimiento de consensos de cara a las conclusiones y recomendaciones; aspectos que favorecen en la utilización de la evaluación (MIDEPLAN 2017a).

v. Elaboración de informe y comunicación de resultados finales

Con fundamento en el análisis y la puesta en común con los involucrados, se finiquita el análisis por medio de un informe de evaluabilidad, el cual debe contener hallazgos, conclusiones y recomendaciones. El documento se circula entre los involucrados priorizando contenidos y mensajes clave de cara a la optimización del ejercicio evaluativo (MIDEPLAN 2017a).

2. DISEÑO

La subfase anterior brinda las bases del diseño de evaluación, al generar información sustancial que describe las posibilidades de realizar la evaluación en el plano político, técnico y de recursos. Por ello es importante considerar los resultados del análisis de evaluabilidad de cara al diseño de la evaluación.

Existe una fuerte relación entre el éxito y la calidad de una evaluación y el diseño de esta, por lo que este debe ser elaborado lo más sistemáticamente posible. Dentro de esta subfase se plantea el abordaje de aquellos elementos requeridos para planificar y operacionalizar la evaluación, es decir, plasmar lo que se quiere conocer, delimitar su alcance y los aspectos metodológicos generales para su posterior ejecución (MIDEPLAN 2017c).

a. DESCRIPCIÓN DE LA TEORÍA DE CAMBIO

La teoría de cambio o del proyecto refiere a la articulación lógica sobre la manera esperada en que los recursos asignados a la intervención permiten ejecutar actividades que tendrán determinados productos, los cuales, a su vez, generarán cambios (resultados/beneficios) de corto, mediano y largo plazo. Asimismo, la teoría de cambio fundamenta el diseño de la evaluación, de manera que se desea comprobar si esta ha sido precisa o no en la práctica. Algunos aspectos sobre su importancia son (MIDEPLAN 2017b):

- i.*** Permite describir los elementos que conforman el proyecto, su contexto y los factores externos que inciden en él.
- ii.*** Facilita una visión de comprensión común de las metas a largo plazo, cómo se alcanzarán y qué se utilizará para medir su cumplimiento.

- iii.** Identifica los supuestos subyacentes de la intervención que pueden convertirse en base para ser examinados en la evaluación.
- iv.** Suele ser un insumo importante para la formulación de preguntas de evaluación.
- v.** Se convierte en un eje transversal de las actividades tanto de recolección y análisis de datos, como de la difusión de los resultados de una evaluación.
- vi.** Contribuye a una comprensión común de la intervención por parte de los actores involucrados en la evaluación.
- vii.** Ahorra tiempo y dinero en la evaluación, ya que no hay que dedicar esfuerzos y recursos de la evaluación en su reconstrucción. Aunque también, la identificación de la teoría de cambio puede incluirse como un producto esperado de la evaluación.

Para comprender con mayor precisión la cadena de resultados que origina la teoría de cambio, a continuación, se presenta la tabla 3.4 a modo ilustrativo.

Tabla 3.4
Formulación de la cadena de resultados

Nivel	Pregunta a la que responde	Ejemplo
<i>Necesidad</i>	¿Cuál es la razón de ser del proyecto?	Altas tasas de desempleo en la población joven
<i>Insumos</i>	¿Qué recursos se tienen para ejecutar las actividades?	Presupuesto; personal calificado para impartir capacitaciones; materiales; aulas para dar las capacitaciones
<i>Actividades</i>	¿Qué hace el proyecto?	Capacitaciones para jóvenes en desempleo
<i>Producto</i>	¿Qué produce el proyecto?	Personas jóvenes capacitadas
<i>Efecto</i>	¿Qué cambios se esperan a corto plazo con el proyecto?	Jóvenes con mejora en la empleabilidad
<i>Impacto</i>	¿Qué cambios se esperan a mediano y largo plazo con el proyecto?	Jóvenes con empleos formales e incremento en sus ingresos

Fuente: elaboración propia, basado en MIDEPLAN (2017b).

Hay herramientas de planificación que facilitan la reconstrucción de la teoría de cambio, tales como: árbol de problemas; árbol de objetivos; mapeo de actores, de los que los encargados de elaborarla, ya sea en su versión preliminar o definitiva.

b. DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

La definición de los objetivos y las preguntas de la evaluación es uno de los pasos más reflejan el qué (objeto), el para qué (objetivos) y las necesidades de información (preguntas) a ser abordadas por la evaluación. Estos se encuentran estrictamente relacionados con los criterios básicos mencionados (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto), los cuales se operan según la subfase de evaluación pretendida dentro del ciclo de vida del proyecto.

Objetivos de la evaluación

Los objetivos de la evaluación brindan el encuadre y marco general sobre el cual esta deberá apegarse. A su vez, orienta la posterior formulación de las preguntas evaluativas. Deben ser en la medida de lo posible contruidos por los diversos actores involucrados, para así garantizar que la evaluación efectivamente responda a las necesidades que estos tengan (MIDEPLAN 2017c). En el Tabla 3.4. se expone un ejemplo de objetivos a modo de guía.

Tabla 3.5
Ejemplo de objetivos de una evaluación

Objetivo general	Objetivos específicos
1. Valorar la implementación de los procesos de capacitación y asesoría del programa de educación preescolar para la mejora de su calidad.	1.1.Relacionar las actividades planteadas con los procesos de capacitación y asesoría del programa.
	1.2. Analizar los procesos de capacitación y asesoría con respecto de su marco estratégico, necesidades de la población meta, estructura organizativa, recursos disponibles y oferta de servicios.
	1.3. Valorar la pertinencia y eficacia de los procesos de capacitación y asesoría de acuerdo con el logro de objetivos, y resultados previstos por el programa.
	1.4. Elaborar recomendaciones necesarias para el incremento en la calidad prestación de los servicios en función del cumplimiento de objetivos, su desempeño y resultados.
2. Determinar el impacto de los micro-créditos en las condiciones socio-	2.1. Identificar los impactos (planificados o no planificados) de los micro-créditos sobre las

económicas de las mujeres beneficiarias para la rendición de cuentas a los donantes del proyecto y transparencia de la inversión realizada en Costa Rica.	condiciones socio-económicas de las mujeres beneficiarias del proyecto (ingresos, empleo, grados de escolaridad, asociatividad, y otros emergentes).
	2.2. Estimar los impactos de los micro-créditos sobre las condiciones socio-económicas de las mujeres beneficiarias del proyecto
	2.3. Valorar los impactos generados (positivos o negativos) por el proyecto en función de los criterios de eficacia y sostenibilidad.
	2.4. Elaborar recomendaciones que conlleven a la promoción de la transparencia del proyecto y la generación de información para la rendición de cuentas a los actores del proyecto.

Fuente: elaboración propia (2019), basado en MIDEPLAN (2017c).

En cuanto a su elaboración (redacción y contenidos), como se observó en el Tabla 3.4., los objetivos deben ser claros, precisos, realistas y relevantes. Estos deben referenciar acciones (verbos) orientadoras que describan un comportamiento observable o medible que se espera ocurra. También deben establecer un solo propósito o resultado deseado; el incluir dos o más dificulta su consecución, ya que implicará recurrir a distintas estrategias para obtener grados de concreción adecuados.

Preguntas de la evaluación

Las preguntas de evaluación se derivan de los objetivos (ver Tabla 3.5.) y manifiestan las necesidades de información que se desean conocer; todo aquello que no esté incluido en las preguntas, no encontrará espacio de respuesta en el proceso y son de vital importancia. Esto porque determinan las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, las fuentes de información, la interpretación de hallazgos y la estructuración de los informes de evaluación (ver las tablas A.10, A.11 y A.12, a modo de guía, según se aplique una evaluación ex ante, durante o final).

Tabla 3.6

Relación entre objetivos preguntas de evaluación

Objetivos	Preguntas
1. Valorar la implementación de los procesos de capacitación y asesoría del programa de educación preescolar para la mejora de su calidad.	¿En qué medida la implementación de los procesos de capacitación y asesoría del programa de educación preescolar se ha realizado acorde con los estándares de calidad educativos definidos?
1.2. Analizar los procesos de capacitación y asesoría con respecto a su marco estratégico, necesidades de la población, estructura organizativa, recursos disponibles y oferta de servicios	¿En qué medida los procesos de capacitación y asesoría son coherentes con las necesidades de la población?
	¿Se están realizando las actividades planificadas para ofrecer los servicios, según lo previsto?
	¿Son pertinentes las actividades para cumplir los objetivos del programa?
	¿En qué medida la articulación y la colaboración interinstitucional han contribuido en otorgar los servicios del programa?
2. Determinar el impacto de los micro-créditos en las condiciones socio-económicas de las mujeres beneficiarias para la rendición de cuentas a los donantes del proyecto y transparencia de la inversión realizada en Costa Rica.	¿Son atribuibles al proyecto los resultados en las condiciones socioeconómicas de las mujeres beneficiarias?
b. Valorar los impactos generados (positivos o negativos) por el proyecto en función de los criterios de eficacia y sostenibilidad	¿En qué medida los impactos generados por el proyecto evidencian el logro de sus objetivos y resultados previstos?
	¿Los impactos generados por el proyecto son sostenibles? ¿Qué factores fomentan o amenazan la sostenibilidad de los impactos del proyecto?
	¿Existen variaciones en los impactos generados por el proyecto según: las características de las mujeres beneficiarias; los ejecutores locales del proyecto?

Fuente: elaboración propia (2019) basado en MIDEPLAN (2017c).

Las preguntas pueden presentar niveles o alcance distintos; unas pueden ser más abarcativas y otras más específicas. Estos son los pasos recomendados para delimitar adecuadamente la calidad y enfoque de las preguntas.

Identificación

Se realiza un listado preliminar de preguntas exhaustivas y que en primera instancia generen interés en responder por medio de la evaluación. Este primer listado puede generarse a partir de las diversas perspectivas de los diferentes actores de la evaluación, los supuestos derivados de la cadena de resultados, informes de evaluación de otros proyectos similares, criterios de evaluación, temas de interés, tipo de evaluación en particular, etc. Para la construcción de estas pueden emplearse herramientas como lluvia de ideas, metaplan⁵, conversatorios, consultas, entre otros (MIDEPLAN 2017c).

Priorización

A partir del listado preliminar, se deben priorizar las preguntas realmente estratégicas para la evaluación, basándose en la incertidumbre que exista acerca de su respuesta, su influencia en la toma de decisiones, el costo de su investigación, la información disponible al respecto, entre otras variables. Es preferible responder algunas preguntas en profundidad que hacerlo de forma superficial con muchas. Esto garantiza que la evaluación esté más focalizada, sea razonable, rentable y útil (MIDEPLAN 2017c).

Validación

Tras las acciones mencionadas, se obtiene una serie de preguntas suficientemente concretas y depuradas. Estas deben ser aprobadas por la entidad solicitante de la evaluación y otros actores clave en el proceso. La validación ayuda a corregir el uso de términos ambiguos o abiertos a distintas interpretaciones, implicando así inclusión de líneas aclaratorias y explicativas sobre ello o evitar el establecimiento de expectativas poco realistas o fuera del contexto de la evaluación (MIDEPLAN 2017c).

⁵ Metaplan es una metodología cualitativa de grupo, que busca generar ideas y soluciones; desarrollar opiniones y acuerdos; o formular objetivos, recomendaciones y planes de acción. Su instrumento de recolección de información son las tarjetas, por el gran componente visual que aportan en la discusión (EcuRed, s.f.).

c. DELIMITACIÓN DEL ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Una vez definidos los objetivos y las preguntas de evaluación, es necesario delimitar qué dimensiones del objeto de evaluación serán consideradas para su respectiva valoración. Igual que en los pasos anteriores, es recomendable considerar la opinión de los principales actores del proceso y de acuerdo con los recursos disponibles. A continuación, se desglosan las dimensiones más relevantes a las que se recomienda definir su alcance, así como ejemplo de cada una para facilitar su comprensión (MIDEPLAN 2017c).

Población. Son aquellos “colectivos” que se benefician directa o indirectamente del proyecto. También, se deben tener en cuenta aquellos grupos que, aunque no hayan sido señalados como población directa del proyecto, se ven afectados positiva o negativamente por este. Ej.: Microempresas culturales, emprendimientos en artes visuales, jóvenes menores de 35 años en vulnerabilidad.

Unidad de estudio. Se refiere al qué o quién es sujeto de interés en una evaluación, es de qué o quién se necesita y se extraen datos, pues poseen la característica, cualidad o variable que se desea evaluar. Es recomendable sea planteado, al menos en términos preliminares, en este paso y su delimitación final se dará en la subfase 3: ejecución. Ej.: Microempresas cultural con menos de 3 años de vida. Jóvenes entre 20 y 25 años con emprendimientos en artes visuales.

Temporalidad. Lapso de/ en que la intervención que será evaluada (ex ante, durante, final o ex post). Ej.: período 2016-2017.

Geográfica. Ubicación geográfica (nacional, regional, local) de la población y de la unidad de estudio a evaluar. Ej.: Región Huétar Caribe.

Tipo de evaluación. Alude a la selección y definición conceptual del tipo de evaluación. Ver el Tabla 3.1 en la sección “Objeto de la evaluación”, para elegir la mejor combinación según la tipología de la evaluación allí descrita. Ej.: una evaluación formativa sobre el diseño y los procesos.

Criterios. Especifica cuáles criterios de evaluación serán valorados y cómo se comprenden estos de acuerdo con las particularidades del proyecto. Para efectos de este trabajo, se tomaron en cuenta los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad, los cuales se explican el “Marco referencial”.

d. ELECCIÓN DEL DISEÑO METODOLÓGICO Y DE LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Existen diferentes tipos de diseño metodológico y de previo, por sí mismo ninguno es el perfecto que desea evaluarse. La elección del adecuado depende del de los objetivos de la evaluación, de la fase en la que se encuentre el proyecto, de los datos existentes y accesibles, del nivel de rigor requerido (por ejemplo, prueba de un modelo piloto o una innovación), así como de los recursos disponibles (dinero, tiempo, humanos, etc.). A continuación, se sintetizan los tipos más comunes de diseño de evaluación, incluidas sus ventajas y limitaciones (Save the Children 2012).

Análisis final del proyecto (con o sin un grupo de control⁶)

Este es el diseño de evaluación más simple. Puede indicar cómo el grupo del proyecto percibe el proyecto y cómo sienten que ha cambiado o mejorado sus vidas. Normalmente se usa cuando el proyecto o programa no tiene acceso a los datos de referencia para medir los resultados o el impacto. Pero es probable que sea el diseño de evaluación menos preciso o deseable, ya que no puede informarle, de manera mensurable, el grado de cambio que se ha producido o qué causó el cambio. El uso de un grupo de control facilita la documentación de cualquier diferencia entre el proyecto y los grupos de comparación. Pero el diseño de la evaluación no le permitirá averiguar qué causó esas diferencias (es decir, si se pueden atribuir cambios al proyecto o programa) (Save the Children 2012).

Análisis de línea de base y de fin del proyecto

Este diseño de evaluación se aplica para evaluar el proceso de implementación, los resultados y/o los impactos, y se planifica al inicio de la intervención. Se supone que a través suyo se observarán diferencias al principio y al final del proyecto en cuanto a

⁶ Se refiere al grupo de no participantes del proyecto, el cual posee características similares al grupo que sí participa, por lo que pueden realizarse comparaciones entre ambos para estimar los resultados de la intervención (ADSC 2010).

cambios positivos o negativos producidos por este. Puede ayudar a determinar si ciertos cambios han sucedido y por cuáles razones. No tiene en cuenta la influencia de otros factores externos que podrían haber afectado las vidas de las y los participantes. Tampoco dice mucho sobre los cambios en las tendencias o el progreso de los cambios durante el período de evaluación; simplemente brinda una visión general de la situación de la población meta del proyecto al principio y al final del proyecto (Save the Children 2012).

Análisis de línea de base y al final del proyecto del proyecto / programa y grupos de control

Este diseño de evaluación puede usar los siguientes dos métodos para determinar el grupo de comparación (Save the Children 2012):

i. *Diseño cuasi-experimental*. En este tipo de diseño, el grupo del proyecto y el de comparación se seleccionan de forma no aleatoria (por ejemplo, utilizando pares emparejados, identificando grupos con características similares u otras técnicas *cuasi* experimentales). Este es un diseño de evaluación más complejo, pero es flexible y se puede utilizar en una variedad de situaciones. Debido a que hay datos de línea de base y al final del proyecto, así como un grupo de control, el diseño proporciona estimaciones razonablemente buenas de la escala de los cambios causados por la intervención. El grupo de control suele ser similar al grupo del proyecto, pero o bien no recibe ninguna intervención o recibe una intervención diferente.

El desafío con este tipo de diseño de evaluación es encontrar un grupo de comparación satisfactorio. Dos grupos pueden parecer tener características similares, pero pueden diferir en aspectos importantes. Por ejemplo, dos grupos de niñas y niños pueden tener características e historias similares, pero si un grupo tiene niveles más altos de motivación, lo cual no es fácil de evaluar desde el exterior, es probable que los resultados no sean comparables.

ii. *Prueba controlada aleatorizada (experimental⁷)*. Este es un diseño de evaluación complejo, pero permite controlar estadísticamente el sesgo de selección de la muestra (por ejemplo, cuando los resultados se distorsionan en una dirección positiva o

⁷ Para mayor información sobre diseños cuasi-experimentales y experimentales, consultar: Gertler, P.; Martínez, S.; Premand, P.; Rawlings, L.; & Vermeersch, C. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington: Banco Mundial.

negativa), ya que las y los participantes se asignan al azar grupo del proyecto y al de comparación. Este diseño debe proporcionar estimaciones confiables y precisas de la escala de los cambios causados por el proyecto.

El desafío con este diseño es que puede no ser ética o prácticamente apropiado asignar participantes al azar a las intervenciones. Además, es probable que este diseño sea más costoso e intensivo en recursos, dada la necesidad de medir la línea de base y final tanto para el grupo del proyecto como para el de control.

Una vez que se elige el diseño metodológico de la evaluación, de seleccionarse las técnicas de recolección y análisis de datos.

Técnicas de recolección de datos

Existen varias técnicas de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos que pueden aplicarse a la evaluación. Las primeras generalmente le dicen "qué" resultados esperados y/o "en qué medida" estos se lograron; mientras que las segundas facilitan averiguar el "por qué" y "cómo" se lograron dichos resultados. Los métodos cualitativos reflejan un enfoque más holístico, contextual y exploratorio que puede ayudar al equipo de evaluación a comprender los impactos más amplios de las intervenciones. Los métodos de recopilación de datos que elijan dependerán de las preguntas de evaluación que necesiten responderse. En general, se recomienda utilizar un método mixto que combine técnicas de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos. En el Tabla A.9, se expondrán la definición, categoría, ventajas y desventajas de técnicas utilizadas con frecuencia en evaluaciones⁸ (Save the Children 2012).

⁸ Para más información al respecto: MIDEPLAN. (2017c). Manual de evaluación para intervenciones públicas: gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación. San José.; Save the Children. (2012). Evaluation Handbook. Londres.

Análisis de datos

- i. *Análisis cuantitativo.* Resume la información numérica recopilada como parte de una evaluación, buscando así cuantificar la realidad social, es decir, la medición “objetiva” de los hechos sociales, opiniones o actitudes individuales mediante métodos de análisis estadísticos. Este análisis parte de la definición de hipótesis, presunciones o supuestos, los cuales requieren contrastarse para determinar su aceptación o rechazo (Save the Children 2012).

Para realizarlo se recomiendan los siguientes pasos: a) codificación: conversión de respuestas en datos numéricos, los cuales se codifican por constructos, dimensiones, variables y escalas de medición; b) depuración: eliminar errores e inconsistencias de los datos con el fin de mejorar su calidad; y c) interpretación estadística: esta puede ser de nivel descriptivo (describir y resumir datos vía medidas de tendencia central y dispersión) y/o de nivel inferencial (hacer inferencias sobre una población a partir de una muestra mediante chi cuadrado, análisis de variancia, pruebas de t, etc.) (Save the Children 2012).

- ii. *Análisis cualitativo.* El análisis de datos cualitativos recibe un abordaje muy diferente al cuantitativo, dado que su objetivo es comprender e interpretar comportamientos, relaciones y situaciones que no pueden ser medidos ni expresados numéricamente, sino que se expresados por las palabras (Save the Children 2012).

Este no tiene una secuencia estrictamente definida, sino que su proceso es dinámico, no obstante, suele seguir los siguientes pasos: a) organización, lectura y codificación: identificación y utilización de categoría para organizar los datos por orden cronológico, orden de aparición de personas o grupos, otras. También se da lectura de toda la información para la identificación de temas; b) análisis de contenido: consiste en identificar y anotar, mediante códigos, la existencia de palabras, frases o conceptos dentro del texto, la conversación u otros medios. De allí pueden extraerse conceptos a partir de la frecuencia de ciertos términos dentro de los textos, así como establecerse relaciones entre dichos conceptos; y c) interpretación. Esta puede ser inductiva (análisis de datos que incluye el

descubrimiento de patrones, temas y categorías.) y/o deductiva (análisis de datos, utilizando un marco existente.) (Save the Children 2012).

iii. *Triangulación.* Es la combinación de tres o más fuentes, técnicas u otros elementos (teorías, evaluadores que recolectan o analizan la información, entre otros) para contrastar la información. La idea que subyace a este ejercicio es que, si la información obtenida y analizada “sobrevive” a la confrontación, esta posee un grado de precisión mayor que si emana de una sola (Save the Children 2012).

Al momento de realizar este análisis deben considerarse las siguientes complejidades prácticas: a) puede resultar muy costoso, ya que implica levantamiento de información de manera muy sistemática y en detenimiento; b) pueden requerir e de mucho tiempo, lo cual, por ejemplo, podría no calzar los tiempos de respuesta gubernamentales y los plazos fijados para la entrega de la evaluación (Save the Children 2012).

e. ELABORACIÓN DE TÉRMINOS DE REFERENCIA Y SELECCIÓN DEL EQUIPO EVALUADOR

Términos de Referencia (TdR)

Es el documento en donde se enmarca el alcance, los requisitos y expectativas de una evaluación, y sirve de guía y punto de referencia a lo largo de esta, entre la Fundación PANIAMOR como organización ejecutora del proyecto y/o el socio que financia este, y la figura responsable de ejecutarla. Cabe mencionar que, esta denominación es utilizada para una evaluación externa o mixta, que requiera una contratación; en el caso de una evaluación interna se sugiere usar el término Plan de Evaluación. Los TdR agrupan y plasman de manera formal los pasos reseñados anteriormente en esta subfase (MIDEPLAN 2017c).

En cuanto a sus contenidos y formato, pueden variar según el contexto institucional y administrativo en el que se implemente, no obstante, suelen estar compuestos al menos por los siguientes apartados: a) antecedentes del proyecto; b) objetivos, preguntas, criterios y metodología de evaluación (ver las tablas A.10, A.11 y A.12, a modo de guía, según se aplique una evaluación ex ante, durante o final); c) aspectos de coordinación entre equipos; d) productos, plazos y formas de entrega; y e) composición y perfil del Equipo Evaluador (EE). A continuación, se detallan los aspectos de “Productos” y “Composición y perfil del EE” para una mayor comprensión de estos aspectos (MIDEPLAN 2017c).

Productos

Como principales productos esperados de la evaluación se contemplan (MIDEPLAN 2017c):

- i. Plan de trabajo (PdT). Constituye el documento que describe, planifica y operacionaliza en su conjunto, el desarrollo del proceso de evaluación, es decir, es la “hoja de ruta” sobre la cual el EE deberá guiarse para alcanzar los productos de la evaluación. Es deseable que este integre al menos las siguientes secciones: a) características centrales de la evaluación (objetivos, preguntas y alcance); b) metodología (descripción y justificación de los métodos a seguir para el desarrollo de la evaluación); d) programación (etapas, plazos requeridos responsables y ruta crítica); y d) requerimientos de información clave para realizar la evaluación.
- ii. Descripción de la teoría de la intervención e Instrumentos a aplicar en el trabajo de campo. Este punto puede incorporarse como un producto aparte o bien dentro del PdT, según sea considerado.
- iii. Informe de evaluación. Es el producto donde el EE presenta la metodología utilizada, el análisis realizado y los resultados del estudio evaluativo dando respuesta al objetivo y preguntas de evaluación. También, se presentan las recomendaciones y lecciones aprendidas de la intervención evaluada.
- iv. Presentación de resultados. Es recomendable solicitar la presentación de resultados a actores específicos como un producto de la evaluación, entendiendo que esta acción otorga credibilidad y legitimidad a los resultados de la evaluación. Para lo cual debe especificarse la cantidad de presentaciones presenciales y públicos a quien será dirigida dicha presentación.

Composición y perfil del Equipo Evaluador

Tras comenzar el proceso administrativo para contratar al EE y recibida(s) la(s) oferta(s), PANIAMOR deberá valorar dichas ofertas, con base en los criterios establecidos para tales efectos, en términos de la verificación del cumplimiento de los requisitos y los aspectos técnicos solicitados en los TdR. En ese sentido, algunos de los aspectos que se consideran importantes revisar en el proceso de selección del EE son los siguientes (MIDEPLAN 2017c):

- i.* Formación y experiencia en materia de evaluación.
- ii.* Formación y experiencia técnica en la temática de la que trata la intervención a evaluar.
- iii.* Conocimiento y experiencia en el uso de metodologías cuantitativas, cualitativas o ambas.
- iv.* Conocimiento y experiencia en el ejercicio de habilidades blandas (por ejemplo, coordinación, comunicación, flexibilidad, entre otras) para el desarrollo de procesos.

Una vez seleccionada la oferta considerada de mayor calidad y que cumpla con los requisitos establecidos (propuesta técnica, económica, entre otros), se procede con la ejecución de la evaluación.

3. EJECUCIÓN

En esta subfase el EE desarrolla la evaluación, mientras que el ET ejerce labores de seguimiento constante a este desarrollo con la finalidad de que se cumplan los objetivos deseados y los estándares de calidad. En los siguientes párrafos se describen las acciones generales que el ET realiza según los productos a generar por la evaluación (MIDEPLAN 2017c).

a. ANÁLISIS Y RETROALIMENTACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

Antes de que se entregue el Plan de Trabajo (PdT), es deseable abrir un espacio para el diálogo (mediante sesiones de trabajo tipo taller) entre los equipos (ET y EE) para asegurar una comprensión compartida de los objetivos, preguntas, alcance y expectativas de la evaluación, así como de los productos por generar y los. También deben considerarse aspectos como la actualización del PdT a partir de eventuales cambios en el contexto; revisión de cronograma para asegurar que el diseño de la evaluación sea coherente con las condiciones existentes para realizar esta; y validar los canales de comunicación y coordinación a seguir.

b. FACILITACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En este punto se facilita y supervisa por parte del ET la debida ejecución del PdT, así como el apego de este a los TdR. Para lograr esto, deben desarrollarse estas principales acciones (MIDEPLAN 2017c):

- i.* Facilitar la información sobre el proyecto a evaluar (bases de datos, documentación de la intervención, listados de informantes y actores clave, entre otros).
- ii.* Informar por diversos medios a los actores involucrados del inicio de la ejecución de la evaluación, sus objetivos y alcances, ya sea mediante comunicaciones escritas o reuniones de trabajo. Esto para facilitar la recolección de datos y en general generar un ambiente colaborativo para la marcha óptima del proceso.
- iii.* Supervisar la aplicación de las técnicas de recolección de datos mencionadas en el PdT, manteniendo la independencia con las labores y funciones propias del EE.
- iv.* Colaborar con las labores de logística para la recolección de datos, ya sea a través de la búsqueda de espacios físicos de reuniones o grupos focales, el recordatorio de citas a entrevistas o demás actividades.
- v.* Solicitar y llevar a cabo, según sea requerido, reuniones para el conocimiento del progreso en la ejecución del trabajo de campo.
- vi.* Informar al ED sobre los avances en este paso.

La información sistematizada en el trabajo de campo por parte del EE para responder a las preguntas de evaluación, sirve como insumo para elaborar el Informe de Evaluación (en versión preliminar y final), el cual se entrega al ED, para su respectiva revisión y aprobación (MIDEPLAN 2017c).

c. RETROALIMENTACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN

La valoración del Informe de Evaluación es un paso esencial en el proceso, se puede operacionalizar de distintas maneras, como talleres o sesiones de trabajo conjuntas, con la intención de propiciar un ambiente reflexivo y con carácter altamente constructivo de cara a potenciar la calidad y uso de los resultados de la evaluación. Se recomienda llevar a cabo uno o varios talleres de retroalimentación, así como la diversidad de actores del proceso que deban ser considerados. Por ejemplo, se pueden realizar actividades agrupando a los responsables del proyecto (técnicos y políticos) y otras destinada a escuchar las opiniones de la población meta de este. En síntesis, este paso tiene tres propósitos:

- i. Revisión del Informe.* Conocer los principales resultados, el avance en el cumplimiento del objetivo de la evaluación y la satisfacción de las necesidades de información de los actores de la evaluación.

- ii. Retroalimentación del Informe:* Identificar oportunidades de mejora respecto a la interpretación y ponderación de los resultados encontrados: los hallazgos, conclusiones y recomendaciones principales de la evaluación. Esto enfatizando en aquellos que puedan ser sujetos a opiniones, intereses o juicios divergentes.
- iii. Valoración del Informe:* Facilitar la valoración de la estructura y calidad del informe y aprobación, de acuerdo con estos criterios: claridad; cumplimiento de objetivos y preguntas; fiabilidad de datos; solidez del análisis; credibilidad de los hallazgos; validez de las conclusiones; y utilidad de las recomendaciones.

d. DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La difusión de los resultados de la evaluación tiene la función de informar para la toma de decisiones y contribuir a la mejora de proyectos, programas, planes y políticas. Esta puede ser ejecutada por varios actores y en distintos momentos. Primeramente, es responsabilidad del EE realizarla para los que están directamente implicados en el proceso. Luego, según sea requerido, el ET también podría realizar distintas audiencias o sesiones donde se divulguen los resultados, así como utilizar medios de comunicación disponibles. Esta difusión debe contemplarse desde las primeras etapas del proceso de evaluación, para que la ejecución y resultados de la evaluación se den a conocer en la forma y el tiempo adecuado. A continuación, algunos aspectos relevantes para considerar en una estrategia de difusión de resultados (MIDEPLAN 2017c).

- i. Audiencia.* Los actores con los cuales se podrán divulgar los resultados de la evaluación dependerán de su relación con la institución que ejecuta la intervención evaluada. Es recomendable tomar en cuenta a aquellos actores identificados en la Etapa I del proceso de evaluación.
- ii. Temas clave a comunicar.* Definición los temas (basados en las conclusiones y recomendaciones de la evaluación) que se crean más relevantes según audiencia/actor participante en el proceso.
- iii. Medios de comunicación.* Establecer los más idóneos según audiencia/actor: academia, sociedad civil e instituciones (seminarios, sesiones de estudio entre colegas, conferencias; comunicados de prensa, referencias en discursos, artículos en publicaciones profesionales, etc.); personas menores de edad, familias y comunidades (talleres participativos y lúdicos, imágenes y vídeos, etc.).

- iv. **Coordinación.** Definición de las personas responsables de ejecutar la difusión, los plazos máximos en los cuales deberán llevarse a cabo las actividades, organización de los recursos adicionales que se requieran para la comunicación (logística).

4. USO DE LOS RESULTADOS

El uso de la evaluación es conecta las distintas subfases de este proceso y en general, se orienta a cuatro dimensiones: i) instrumental: utilización de los resultados obtenidos para tomar decisiones concretas en torno al proyecto; ii) conceptual: en el que los resultados sirven para dar explicaciones sobre el porqué o cómo se hacen las cosas; iii) persuasivo: uso de la evaluación para movilizar apoyos y conseguir recursos o cambios en la intervención y; iv) político (o trascendente): influir sobre la toma de decisiones políticas o en el cambio de las creencias sociales. Para operativizar esta subfase se plantean los elementos (MIDEPLAN 2017c).

a. ANÁLISIS DE RECOMENDACIONES

Con la intención de catalizar el uso efectivo y oportuno de la evaluación, PANIAMOR analiza a lo interno cuál será la decisión con respecto a la aceptación u objeción de implementar cada una de las recomendaciones. Esta decisión se toma desde el ED con la asesoría del ET (MIDEPLAN 2017c).

b. FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

La Fundación PANIAMOR formulará el Plan de Acción (PdA) para poner en las recomendaciones de la evaluación, definiendo en este objetivos, resultados, productos, actividades y recursos necesarios para su ejecución. Es deseable que la elaboración de este instrumento se realice bajo metodologías participativas (talleres, mesas de diálogo, etc.), donde se reúnan la decisión y visión de los diferentes actores participantes en la evaluación, y su vez, se involucren representantes de otras unidades la Fundación (por ejemplo: Dirección Administrativa), y actores externos estratégicos que de una u otra forman estarán relacionados con la planificación y la ejecución de las recomendaciones. Esto permite un mayor entendimiento y apropiación de las actividades a ejecutar (MIDEPLAN 2017c).

c. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Corresponde al desarrollo de las actividades planificadas en el tiempo señalado y con los recursos correspondientes. Esta acción es clave para la GpRD, debido que la ejecución del

PdA es el escenario donde el proceso de toma de decisiones, mejora del proyecto evaluado y aprendizaje organizacional son realizados. Este paso ha de ser acompañado por el seguimiento institucional como herramienta oportuna y recomendable para una buena gestión (MIDEPLAN 2017c).

d. INCIDENCIA DEL PLAN DE ACCIÓN

Como cierre, PANIAMOR deberá analizar los resultados obtenidos mediante la ejecución del PdA. Para ello, pueden utilizarse distintas técnicas y metodologías, como las mencionadas en otras secciones. La importancia de este punto radica en la determinación de los principales avances e incidencia del PdA, con la intención de potenciar una mejor gestión del proyecto, en caso de que la evaluación haya sido ex ante o durante, o bien, interiorizar las lecciones aprendidas de este proceso para futuros proyectos (MIDEPLAN 2017c).

CONCLUSIONES

Durante el transcurrir de esta práctica dirigida se ha problematizado respecto de las necesidades que presenta la Fundación en materia de evaluación de proyectos, y a su vez, se han propuesto lineamientos metodológicos y operativos para llevar a cabo estos procesos. A modo de cierre y complemento, a continuación, se expondrán una serie de reflexiones que surgen a partir de la ejecución de este trabajo.

1. El rol que juega la evaluación frente a la dinámica actual de la cooperación internacional para el desarrollo

En vista de la disminución de los flujos de cooperación no reembolsable presentada en Costa Rica, a causa de su nombramiento como país de renta media alta, la Fundación, a través de la evaluación, debe comprobar un uso eficiente de los recursos provenientes de CID, así como el alcance de resultados e impactos pretendidos en sus proyectos. Esto la posicionará como una organización con buenas prácticas en la gestión de CID pública o privada, facilitando así su acceso a más recursos de esta naturaleza.

2. La evaluación como medio para posicionar líneas y modalidades de cooperación internacional de interés país, abordadas por PANIAMOR

Pese a considerarse un país de renta media alta, Costa Rica aún afronta serios desafíos en materia de violencia y exclusión socioeconómica contra la niñez, adolescencia y personas jóvenes. Dichas temáticas son abordadas por los proyectos de la Fundación, por lo que la evaluación permite dimensionar los aportes y obstáculos presentados en estos. Esto posibilita la justificación de nuevas intervenciones que se presenten a los diferentes y potenciales socios.

Por otro lado, Costa Rica en los últimos años se ha posicionado como oferente de cooperación técnica en la región (MIDEPLAN & MRREE, 2015). Esto puede ser potenciado por PANIAMOR para brindar cooperación técnica de forma más sistemática⁹ bajo distintas modalidades (Descentralizada, Sur-Sur, Triangular, etc.). Con ello accedería a nuevas oportunidades de financiamiento y transferencia de capacidades a otros

⁹ En la última década, PANIAMOR ha dado apoyo técnico en diferentes proyectos ejecutados dentro y fuera del país. Ej.: actualmente, en el marco del Programa de Apoyo a la Sociedad Civil, ejecutado por Save the Children en 10 países de la región, la Fundación brinda asesoría en el componente de incidencia para reformas legales y desarrollo de políticas públicas y programas en el ámbito del castigo físico y trato humillante (Save Children 2019).

países/organizaciones, a partir de la comprobación de buenas prácticas que permite la evaluación.

3. La relevancia de la evaluación dentro de la GpRD y la planificación estratégica

La evaluación identifica en la práctica si los resultados y objetivos planteados de las intervenciones PANIAMOR eran los adecuados, y también determina el grado de cumplimiento de estos. Al mismo tiempo, facilita la proposición de acciones correctivas en cuanto a la gestión a partir de las lecciones aprendidas.

También tiene un valor estratégico en niveles superiores; los proyectos no solamente se evalúan en su contexto inmediato (necesidades de la población meta, intereses de socios, temporalidad determinada, etc.), sino también en cómo estos aportan o no al cumplimiento del Plan Estratégico de PANIAMOR 2018-2022. Esto implica tomar las evaluaciones de los proyectos como insumos para las revisiones periódicas que se realicen al Plan, con la intención de analizar si se está alcanzando y/o sigue teniendo vigencia de acuerdo con el contexto institucional y nacional del momento.

4. La transversalización de los enfoques rectores debe comprobarse periódicamente a través de la evaluación.

PANIAMOR apuesta por la transversalización de los enfoques de derechos de la niñez y la adolescencia, curso de vida y género, en todas las etapas de sus intervenciones. En esa lógica, mediante la evaluación en diferentes momentos puede comprobarse si los proyectos obedecen a las necesidades de sus poblaciones meta; si se pretenden realizar/realizan acciones afirmativas para que los grupos más vulnerables sean cogestores y accedan a los resultados previstos; etc. Con los lineamientos metodológicos y operativos propuestos en este trabajo, es posible dirigir un proceso evaluativo que compruebe dicha transversalización.

5. El aporte de la evaluación a la sostenibilidad de los proyectos de la Fundación

La propuesta de valor de PANIAMOR es construir junto al Estado, organismos internacionales, sector privado y otros aliados, modelos relevantes, efectivos, sustentados en evidencia, con potencial de escalamiento vía políticas y programas, desarrollando así la capacidad país para afrontar violencias y exclusiones prevalentes en las vidas de las personas menores de edad. Estos modelos pasan por una etapa previa como prototipos o

proyectos, y mediante procesos rigurosos de evaluación se generan evidencias de su éxito, las cuales se emplean para movilizar la acción política y social en favor de dichas poblaciones. En complemento, los lineamientos metodológicos y operativos propuestos en este trabajo robustecerán la generación de evaluaciones estratégicas para la consecución de esta propuesta de valor institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acón, K. (2017). *Comunicación personal*. Realizada el 14 de agosto en San José.
- Acón, K. (2018). *Comunicación personal*. Realizada el 11 de mayo en San José.
- Aguilar, M.; & Ander-Egg, E. (2001). *Diagnóstico social: conceptos y metodología*. Argentina; Grupo Editorial Lumen.
- Alarcón, A. (2018). *Comunicación personal*. Realizada el 27 de abril en Heredia.
- Análisis y Desarrollo Social Consultores. (2012). *Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social: Guía de Planificación Estratégica de ONG de Acción Social*. España: Plataforma de ONG de Acción Social.
- Análisis y Desarrollo Social Consultores. (2010). *Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social: Guía de Programas y Sociales*. España: Plataforma de ONG de Acción Social.
- Arredondo, M.; Murciano, J.; Sanz, B.; Sanz, J.; & Vélez, C. (2007). *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
- Banco Mundial. (2019). World Bank Country and Lending Groups; Country Classification. Disponible en <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519>.
- Blanco, M. (2011). El enfoque del curso de vida: orígenes y desarrollo. *Revista Latinoamericana de Población*. 5 (8), 5-31.
- Carpio, M. (2017). *Diseño de una guía metodológica para la gestión de proyectos de la Fundación PANIAMOR*. Cartago: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Carpio, M. (2018). *Comunicación personal*. Realizada el 12 de junio en San José.
- Declaración de la Conferencia de Alto Nivel de Países de Renta Media. (2013). San José.
- Delgado, J. 2018. *Comunicación personal*. Realizada el 11 de mayo en San José.
- EcuRed. (s.f.). Metaplán. Disponible en <https://www.ecured.cu/Metapl%C3%A1n>.
- Fundación PANIAMOR. (2011). *Aportes institucionales a la defensa y protección de los derechos de las personas menores de edad*. San José: Fundación PANIAMOR.
- Fundación PANIAMOR. (2016). *Consultoría para el Desarrollo, Implementación y Validación de una Estrategia Local de Prevención Primaria de la Violencia contra las Mujeres (VcM): Primer Informe de Avance*. Documento no publicado.
- Fundación PANIAMOR. (2017). *Jovenes Construyendo Limon (JCL): Final Narrative Report*. Documento no publicado.
- Fundación PANIAMOR. (2017). *Recreando Valor: Informe Final*. Documento no publicado.
- Fundación PANIAMOR. (2018). *Principales resultados Plan Estratégico 2018-2022*. Costa Rica; Fundación PANIAMOR. Documento no publicado.

- González, L. (2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- González, M. (2018). *Comunicación personal*. Realizada el 2 de mayo en San José.
- Grillo, M. (2018). *Comunicación personal*. Realizada el 11 de mayo vía Skype.
- INEC. (2019). *Encuesta Continua de Empleo: II Trimestre 2019*. San José.
- Jenkins, C. (2019). Costa Rica debe estar lista en marzo 2020 para la Organización de países desarrollados. *La República*. 22 de mayo de 2019. Disponible en <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-debe-apretar-el-acelerador-para-ingreso-a-la-ocde-en-marzo-2020>
- Méndez, H. (2018). *Comunicación personal*. Realizada el 4 de mayo en San José.
- MIDEPLAN. (2012). *Manual gerencial para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno*. San José.
- MIDEPLAN & MRREE. (2015). *Política de Cooperación Internacional Costa Rica 2014-2022*. San José.
- MIDEPLAN. (2017a). *Guía de evaluabilidad: orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas*. San José.
- MIDEPLAN. (2017b). *Guía de la teoría de la intervención: orientaciones metodológicas para la evaluación*. San José.
- MIDEPLAN. (2017c). *Manual de evaluación para intervenciones públicas: gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación*. San José.
- OCDE. (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. París.
- OCDE. (2018). *Development aid stable in 2017 with more sent to poorest countries*. París.
- ONU MUJERES. (2014). *Guía de evaluación de programas y proyectos con perspectiva de género, derechos humanos e interculturalidad*. México.
- PANI & UNICEF. (2009). *Política Nacional para la Niñez y la Adolescencia 2009-2021*. San José.
- PNUD. (2004). *Cómo elaborar una estrategia de género para una Oficina de País*. San Salvador.
- Ramírez, O. (2007). Obstáculos para la elaboración de escalas tipo likert: una reflexión personal. *Medicina Familiar*. 71-74.
- Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio*. Italia; UNICEF.
- Save the Children. (2012). *Evaluation Handbook*. Londres.
- Save the Children. (2019). Programa de Apoyo a la Sociedad Civil. Disponible en <http://pasc-lac.org/>
- UNICEF. (2019). *Costa Rica: Informe anual 2018*. San José.

UNICEF. (2019). *Encuesta de Mujeres, Niñez y Adolescencia 2018 (EMNA)*. San José.

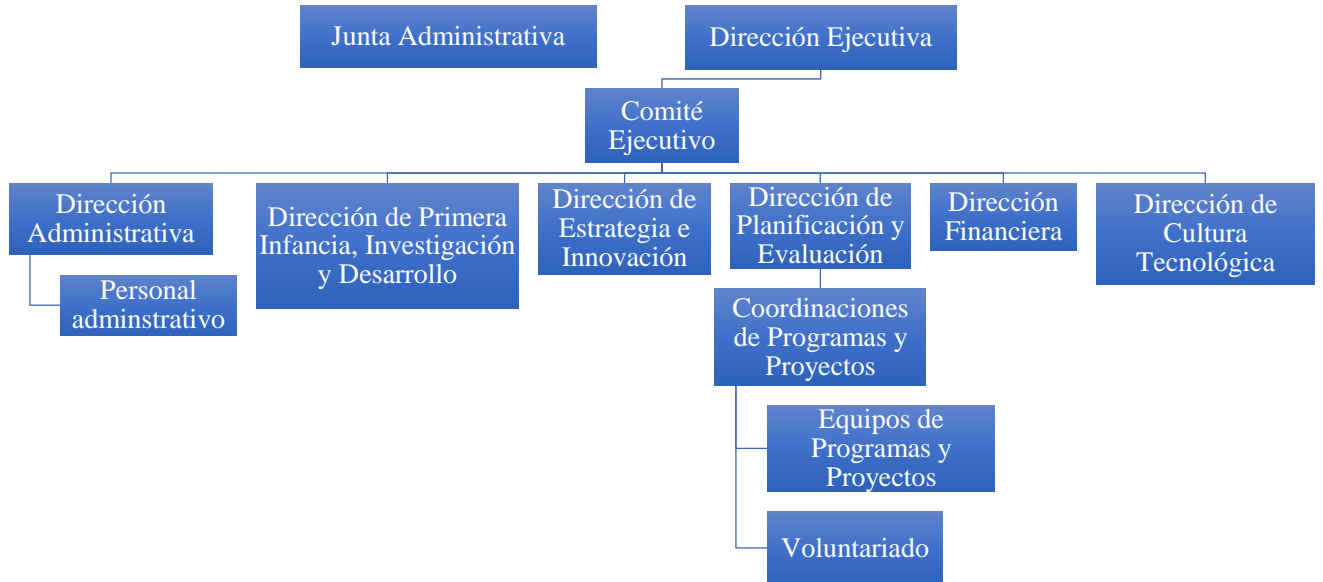
Universia Chile. (2014). *Habilidades blandas: qué son y por qué es importante desarrollarlas*. Disponible:

<http://noticias.universia.cl/empleo/noticia/2014/02/03/1078831/habilidades-blandas-que-son-que-es-importante-desarrollarlas.html>. Revisado: 7 de abril de 2017.

ANEXOS

A.1

Estructura organizativa Fundación PANIAMOR



Fuente: elaboración propia (2018).

A.2

Instrumento para entrevistas con coordinaciones de proyecto

El presente instrumento tiene como propósito identificar fortalezas y debilidades en cuanto a los procesos de evaluación de proyectos de la Fundación Paniamor. Este se plantea en el marco del trabajo de graduación (para optar por la Licenciatura en Gestión de la Cooperación Internacional de la Universidad Nacional) realizado por Eduardo Fonseca Vargas, titulado "Lineamientos desde la gestión de resultados en el desarrollo para la evaluación de proyectos en la Fundación Paniamor".

Fecha: _____

Nombre informante: _____

Unidad en que trabaja: _____

Cargo: _____

Nombre del proyecto a evaluar: _____

Criterios	Preguntas claves	Calificación						Observaciones
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	NA/NR	
1. Pertinencia/diseño del proyecto	1.1. ¿Resultó adecuado el proyecto para contribuir a la solución del problema central hacia el cual este se dirige/dirigía?							
	1.2. ¿Existió coherencia entre los objetivos del proyecto y el plan estratégico de la Fundación Paniamor (misión, visión, valores, objetivos y líneas de trabajo)?							
	1.3. ¿El proyecto fue formulado basado en evidencias tanto de los problemas a atender como de la efectividad de las alternativas para abordar dichos problemas?							

	1.4. ¿El proyecto abordó al Estado como garante de derechos y a las y los participantes como sujetos de derecho quienes tienen la potestad de ejercer una ciudadanía activa (de acuerdo a su edad)?							
	1.5. ¿Existieron mecanismos de participación por parte de la población meta en retroalimentar la forma en la que se implementa el proyecto?							
	1.6. ¿El proyecto facilitó a las y los participantes el acceso a la información relativa al avance y los resultados del proyecto?							
	1.7. ¿Se llevó un registro de participantes de los proyectos por sexo?							
	1.8. ¿Se implementaron medidas para abordar ciertas causas y consecuencias de las relaciones desiguales de género observadas dentro del entorno del proyecto?							
	1.9. ¿Se identificaron necesidades y/o condiciones de riesgo particulares de los distintos grupos etarios que componen la población meta del proyecto?							
	1.10. ¿El proyecto atendió a la población meta con enfoques y metodologías adecuadas a su edad?							
	1.11. ¿Los resultados esperados del proyecto se plantearon/plantean con la intención de abordar ciclos generacionales de violencia, pobreza y desigualdad?							

	presentes en la población meta, sus familias y comunidades?								
2. Eficiencia	2.1. ¿La entrega de productos de la iniciativa se realizó en los plazos preestablecidos o antes de estos?								
	2.2. ¿Se plantearon diferentes alternativas para producir los entregables del proyecto, que consideraran su costo-beneficio?								
	2.3. ¿Se llevaron a cabo cotizaciones que facilitarían varias opciones para la adquisición de bienes y servicios necesarios para la ejecución del proyecto?								
	2.4. ¿Durante los procesos de contratación se realizaron ternas de candidatas y candidatos para puestos determinados?								
	2.5. ¿La selección de ternas de candidatas y candidatos, así como de la opción final para puestos determinados, se basó en los criterios de costo-idoneidad?								
	2.6. ¿Se realizaron alianzas estratégicas para maximizar los recursos invertidos en el proyecto, contribuyendo con ello al cumplimiento de las metas del proyecto?								
	2.7. ¿El presupuesto planificado fue suficiente para cubrir los costos reales del proyecto?								
	2.8. ¿Los plazos preestablecidos para la entrega de productos fueron acordes con la dinámica de ejecución del proyecto?								

3. Eficacia	3.1. ¿Se alcanzaron los objetivos y resultados propuestos durante el diseño del proyecto?								
	3.2. ¿Los resultados alcanzados fueron atribuibles a las actividades del proyecto y no factores externos?								
	3.3. ¿Surgieron resultados no planeados y positivos para el éxito del proyecto?								
	3.4. ¿Surgieron resultados no planeados y negativos para el éxito del proyecto?								
4. Sostenibilidad/ viabilidad	4.1. ¿Se involucraron a las y los participantes (si aplicara) en la concepción, gestión y sostenimiento del proyecto, de posibilitando que se apropien de los resultados de este?								
	4.2. ¿Existe y/o se generó el marco legal (leyes, normativas, protocolos, etc.) necesario para que los resultados del proyecto sean perdurables en el largo plazo?								
	4.3. ¿Existe y/o se generó el marco operativo (políticas sectoriales, transferencia de conocimientos y tecnología, infraestructura, financiamiento, etc.) necesario para que los resultados del proyecto sean perdurables en el largo plazo?								

Otra observación o comentario que quiera agregar: _____

Fuente: elaboración propia (2018), basado en MIDEPLAN (2012); MIDEPLAN (2017c); y ONU MUJERES (2014)

A.3

Tabulación respuestas coordinadoras proyectos

Criterios	Preguntas claves	Calificación													
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		NA/NR		Total	
1. Pertinencia/ diseño del proyecto	1.1. ¿Resultó adecuado el proyecto para contribuir a la solución del problema central hacia el cual este se dirige/dirigía?	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	1.2. ¿Existió coherencia entre los objetivos del proyecto y el plan estratégico de la Fundación PANIAMOR (misión, visión, valores, objetivos y líneas de trabajo)?	3	75%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
	1.3. ¿El proyecto fue formulado basado en evidencias tanto de los problemas a atender como de la efectividad de las alternativas para abordar dichos problemas?	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	1.4. ¿El proyecto abordó al Estado como garante de derechos y a las y los participantes como sujetos de derecho quienes tienen la potestad de ejercer una ciudadanía activa (de acuerdo a su edad)?	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	1.5. ¿Existieron mecanismos de participación por parte de la población meta en retroalimentar	3	75%	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	4	100%

la forma en la que se implementa el proyecto?														
1.6. ¿El proyecto facilitó a las y los participantes el acceso a la información relativa al avance y los resultados del proyecto?	2	50%	0	0%	1	25%	0	0%	1	25%	0	0%	4	100%
1.7. ¿Se llevó un registro de participantes de los proyectos por sexo?	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
1.8. ¿Se implementaron medidas para abordar ciertas causas y consecuencias de las relaciones desiguales de género observadas dentro del entorno del proyecto?	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
1.9. ¿Se identificaron necesidades y/o condiciones de riesgo particulares de los distintos grupos etarios que componen la población meta del proyecto?	2	50%	1	25%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
1.10. ¿El proyecto atendió a la población meta con enfoques y metodologías adecuadas a su edad?	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
1.11. ¿Los resultados esperados del proyecto se plantearon/plantean con la intención de abordar ciclos generacionales de violencia, pobreza y desigualdad presentes en la población meta, sus familias y comunidades?	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
Subtotal	31	70%	8	18%	2	5%	0	0%	2	5%	1	2%	44	100%

2. Eficiencia	2.1. ¿La entrega de productos de la iniciativa se realizó en los plazos preestablecidos o antes de estos?	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	2.2. ¿Se plantearon diferentes alternativas para producir los entregables del proyecto, que consideraran su costo-beneficio?	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	2.3. ¿Se llevaron a cabo cotizaciones que facilitaran varias opciones para la adquisición de bienes y servicios necesarios para la ejecución del proyecto?	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	2.4. ¿Durante los procesos de contratación se realizaron ternas de candidatas y candidatos para puestos determinados?	3	75%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
	2.5. ¿La selección de ternas de candidatas y candidatos, así como de la opción final para puestos determinados, se basó en los criterios de costo-idoneidad?	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	2.6. ¿Se realizaron alianzas estratégicas para maximizar los recursos invertidos en el proyecto, contribuyendo con ello al cumplimiento de las metas del proyecto?	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	2.7. ¿El presupuesto planificado fue suficiente para cubrir los costos reales del proyecto?	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	0	0%	4	100%

Fuente: elaboración propia (2018).

	2.8. ¿Los plazos preestablecidos para la entrega de productos fueron acordes con la dinámica de ejecución del proyecto?	0	0%	2	50%	1	25%	0	0%	1	25%	0	0%	4	100%
	Subtotal	21	66%	3	9%	5	16%	1	3%	1	3%	1	3%	32	100%
3. Eficacia	3.1. ¿Se alcanzaron los objetivo y resultados propuestos durante el diseño del proyecto?	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	3.2. ¿Los resultados alcanzados fueron atribuibles a las actividades del proyecto y no a factores externos?	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	3.3. ¿Surgieron resultados no planeados y positivos para el éxito del proyecto?	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
	3.4. ¿Surgieron resultados no planeados y negativos para el éxito del proyecto?	1	25%	0	0%	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
	Subtotal	9	56%	3	19%	1	6%	0	0%	1	6%	2	13%	16	100%
4. Sostenibilidad/viabilidad	4.1. ¿Se involucraron a las y los participantes (si aplicara) en la concepción, gestión y sostenimiento del proyecto, posibilitando así la apropiación de los resultados de este?	2	50%	1	25%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	4.2. ¿Existe y/o se generó el marco legal (leyes, normativas, protocolos, etc.) necesario para que los resultados del proyecto sean perdurables en el largo plazo?	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
		4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%

	4.3. ¿Existe y/o se generó el marco operativo (políticas sectoriales, transferencia de conocimientos y tecnología, infraestructura, financiamiento, etc.) necesario para que los resultados del proyecto sean perdurables en el largo plazo?																	
	Subtotal	10	83%	1	8%	1	8%	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%			

A.4

Instrumento para entrevistas de perspectiva institucional

El presente instrumento tiene como propósito identificar fortalezas y debilidades en cuanto a los procesos de monitoreo, evaluación y sistematización de proyectos de la Fundación Paniamor. Este se plantea en el marco del trabajo de graduación (para optar por la Licenciatura en Gestión de la Cooperación Internacional de la Universidad Nacional) realizado por Eduardo Fonseca Vargas, titulado "Evaluación de proyectos en la Fundación PANIAMOR: lineamientos desde el enfoque de gestión por resultados para el desarrollo".

Fecha: _____

Nombre informante: _____

Unidad en que trabaja: _____

Cargo: _____

Pertinencia

1. ¿Cuál es el procedimiento que usualmente sigue la Fundación para que al momento de formular y planificar proyectos?
2. ¿Durante la fase de planificación del presupuesto de los proyectos, cuáles pasos se siguen para verificar que se cubran los costos reales de este?
3. ¿Cuál tipo de análisis se realiza para que los plazos preestablecidos para la entrega de productos sean acordes con la dinámica de ejecución del proyecto (exigencia de las metas, trámites burocráticos, etc.)?

Eficiencia

4. ¿En caso de denotarse durante la fase de ejecución que es insuficiente, usualmente cuáles medidas emplea la Fundación para solucionar dicho inconveniente?
5. ¿Se plantean diferentes alternativas para producir los entregables de los proyectos, bajo la premisa costo-beneficio?

6. ¿Se llevaron a cabo cotizaciones que facilitaran varias opciones para la adquisición de bienes y servicios necesarios para la ejecución de los proyectos? De ser así, detalle el procedimiento a seguir.
7. ¿Durante los procesos de contratación se realizaron ternas de candidatas y candidatos para puestos determinados? ¿De ser así, cuál es el procedimiento de elección?
8. ¿Cómo establece y gestiona la Fundación sus alianzas estratégicas? ¿Cuál es la importancia de estas?

Eficacia

9. ¿Cómo determina la Fundación que los resultados alcanzados en sus proyectos fueron atribuibles a sus respectivas actividades y no a factores externos?
10. ¿De qué forma se identifican y potencian resultados no planeados y positivos para el éxito de los proyectos?
11. ¿Cómo se afrontan los resultados no planeados y negativos para el éxito del proyecto?

Sostenibilidad

12. ¿Cuáles elementos considera la Fundación para la sostenibilidad en el tiempo de los resultados de sus proyectos, una vez que estos concluyen? ¿Cómo gestiona tales elementos?

Fuente: elaboración propia (2018).

A.5

Instrumento para entrevistas participantes adolescentes/jóvenes

Preguntas para versión personas adolescentes y jóvenes

1. ¿Su opinión fue tomada en cuenta en las actividades que tuvo el proyecto desde el inicio hasta el final?

Si No No aplica/no responde

Justifique:

2. ¿Cuenta con el apoyo necesario para seguir poniendo en práctica lo aprendido en el proyecto? (capacitación, tecnología, infraestructura, financiamiento, etc.)

Si No No aplica/no responde

Justifique:

3. ¿Cree que el proyecto respetó e integró la cultura de su comunidad?, ¿qué beneficios trajo?

Si No No aplica/no responde

Justifique:

4. ¿En el proyecto aprendió temas sobre género o equidad entre hombres y mujeres?, ¿de qué le sirvió en su vida?

Si No No aplica/no responde

Justifique:

5. ¿Cuáles contenidos del proyecto le han sido útiles hasta hoy y cuáles no?

6. ¿Cree que el proyecto pudo hacer mejor la cosas?, ¿de qué manera pudo haber mejorado?

Si No No aplica/no responde

Justifique:

Fuente: elaboración propia (2018), basado en MIDEPLAN (2012); MIDEPLAN (2017c); y ONU MUJERES (2014).

A.6

Instrumento para entrevistas participantes personal instituciones, empresas, ONG

Este cuestionario sirve para valorar la sostenibilidad de los resultados del proyecto XX. **nombre del proyecto**. Se plantea en el marco del trabajo de graduación (para optar por la Licenciatura en Gestión de la Cooperación Internacional de la Universidad Nacional) realizado por Eduardo Fonseca Vargas, titulado "Lineamientos desde la gestión de resultados en el desarrollo para la evaluación de proyectos en la Fundación **Paniamot**".

Fecha:

Nombre informante:

Organización donde trabaja:

Unidad en que trabaja:

Cargo:

Versión personas funcionarias y empleadas de empresas

1. ¿Fue consultado (a) en todas las etapas del proyecto? ¿Se sintió parte de él?

Si No No aplica/no responde

Justifique:

2. ¿Al inicio del proyecto existía, o luego se generó el marco legal (leyes, normativas, protocolos, convenios, etc.) necesario para que los resultados del proyecto sean perdurables en el largo plazo?

Si No No aplica/no responde

Justifique:

3. ¿Al inicio del proyecto existía, o luego se generó el apoyo político necesario (políticas sectoriales o empresariales) para para que los resultados del proyecto sean perdurables en el largo plazo?

Si No No aplica/no responde

Justifique:

4. ¿La organización es capaz de manejar los conocimientos y la tecnología (si aplicara) utilizados en el proyecto, una vez que este concluyó?

Si No No aplica/no responde

Justifique:

5. ¿Una vez finalizado el proyecto, la organización cuenta con la infraestructura apropiada para darle sostenibilidad a los resultados de este?
- Si No No aplica/no responde
- Justifique:
6. ¿Una vez finalizado el proyecto, los mecanismos de financiamiento son accesibles y estables, de manera que la organización pueda seguir aprovechando los resultados de este?
- Si No No aplica/no responde
- Justifique:
7. ¿Se abordó en el proyecto el tema del respeto y reconocimiento a la diversidad cultural apropiadamente?
- Si No No aplica/no responde
- Justifique:
8. ¿Los resultados del proyecto en materia de equidad entre hombres, mujeres y otros géneros, son perdurables en el tiempo?
- Si No No aplica/no responde
- Justifique:
9. ¿Al concluir el proyecto, sus resultados pueden atender las necesidades especiales de las personas menores de edad identificadas por este?
- Si No No aplica/no responde
- Justifique:
10. ¿Cuáles resultados obtenidos al final del proyecto se han mantenido/fortalecido y cuáles se han debilitado/desaparecido hasta ahora?
11. ¿Podría hacer algunas recomendaciones que pudieron haber mejorado los resultados del proyecto al día de hoy?

Fuente: elaboración propia (2018).

A.7

Resumen resultados de entrevistas a participantes en proyectos PANIAMOR sobre criterio sostenibilidad

Variable	Respuestas		
	Si	No	N/A
1. ¿Fue consultado (a) en todas las etapas del proyecto?	9	0	1
2. ¿Existía/se generó marco legal favorable a los resultados del proyecto?	8	2	0
3. ¿Existía/se generó apoyo político necesario a los resultados del proyecto?	8	2	1
4. ¿Las/os participantes pueden manejar conocimientos y tecnologías luego de concluir el proyecto?	9	1	0
5. ¿Infraestructura apropiada luego de concluir el proyecto?	5	5	0
6. ¿Mecanismos de financiamiento accesibles y estables luego de concluir el proyecto?	7	2	1
7. ¿Se abordó el respeto a la diversidad cultural?	8	0	2
8. ¿Los resultados en materia de equidad de género son perdurables?	7	2	1
9. ¿Al finalizar el proyecto, se pueden seguir atendiendo las necesidades especiales identificadas de las personas menores de edad?	8	2	0
Total	69	16	6

Fuente: elaboración propia (2018).

A.8

Análisis de la evaluabilidad del proyecto

Niv.	Var.	Enunciados centrales	Cumplimiento*				
			0	25	50	75	100
Planificación	Diagnóstico	Existencia formal y oficial de un documento diagnóstico en el que se sustenta la intervención					
		Se identifica la necesidad o problemática que origina el proyecto, así como las causas y consecuencias de esta					
		Se delimita y caracteriza la población a la que el problema afecta					
		Se define la línea base o situación inicial de la intervención					
		Se define el contexto socioeconómico en el que se plantea el problema					
		Se delimitan las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y área geográfica del proyecto					
	Estrategia	Los objetivos que buscar alcanzar el proyecto están claramente definidos, son precisos, cuantificables o medibles					
		Relación lógica y consistente entre los objetivos planteados y el problema a resolver					
		Se establecen metas, indicadores y actividades para el logro de los objetivos					
		Coherencia entre objetivos, metas y actividades					
		Se identifican responsabilidades y presupuesto en relación con las actividades					
	Teoría de cambio	Relación entre objetivos-actividades del proyecto y los resultados deseados en la población meta					
		Se identifica la forma en que las actividades de la intervención van a lograr conseguir los resultados deseados					
		Se establecen los supuestos para el logro de los resultados o cambios deseados					
Se identifica un modelo causal (cadena de resultados), representación gráfica							
Información	Existencia calidad y disponibilidad	Existencia de información (bases de datos, documentos, estudios anteriores, etc.) del proyecto					
		Se identifica información suficiente de cara al objeto de evaluación que se plantea					
		Se han definido indicadores para recopilar la información sobre la evolución del proyecto					
		Los sistemas de información son confiables					
		Se identifica el uso de alguna herramienta informática para el manejo de la información					
		Los sistemas de información y los medios en los que se encuentran permiten el acceso unificado-integrado					
		Se identifica una periodicidad y sistematicidad adecuada en el levantamiento de la información					
		Se han identificado limitaciones u obstáculos para el levantamiento de información adicional a la existente					

		Se han definido las posibilidades de recopilar información adicional para la evaluación					
Actores	Contexto	El proceso de evaluación cuenta con un soporte normativo o jurídico que lo ampare					
		Se encuentra delimitado el marco institucional donde se desenvolvería la evaluación					
		Se ha hecho la asignación de roles y responsabilidades organizacionales de cara al proceso de evaluación					
		Se cuenta respaldo político para el proceso de evaluación					
	Justificación	Se ha establecido los motivos (por qué y para qué) por los cuales se requiere evaluar el proyecto					
		Se han dimensionado los objetivos de la evaluación (claros, concretos, coherentes con el proyecto)					
		Se conoce de manera explícita de qué forma serán utilizados los resultados de la evaluación					
		Se identifican las preguntas que deberá dar respuesta la evaluación					
	Actores involucrados	Se conoce el alcance temporal, territorial y programático que será objeto de la evaluación					
		Se toman en consideración los intereses de los actores más representativos en la evaluación					
		Se han asignado responsabilidades técnicas y directivas para ejecutar el proceso de evaluación					
		El personal destacado cuenta con conocimientos y habilidades técnicas para ejecutar el proceso					
		Se ha identificado a los actores implicados en el proyecto y en su evaluación					
Se han identificado las principales expectativas e intereses de los actores relacionados con la evaluación							
Se delimitan las posibilidades de participación de los actores involucrados en el proceso de evaluación							
Recursos	Económicos, temporales y humanos	Se especifican los medios para la comunicación para el proceso de evaluación entre los actores involucrados					
		Se tiene asignado o identificado un presupuesto específico para ejecutar la evaluación					
		Es el presupuesto adecuado y suficiente para llevar a cabo la evaluación en el alcance previsto					
		Se han identificado los recursos financieros para difundir los resultados de la evaluación a los actores implicados					
		Se tiene previsto la asignación de presupuesto para ejecutar las recomendaciones de la evaluación					
		El marco temporal previsto para ejecutar la evaluación es proporcional y razonable según el alcance previsto					
		Se ha asignado suficiente personal para gestionar la evaluación (supervisión, control, seguimiento)					
En caso de evaluación externa, se tiene identificado un perfil de personal requerido para ejecutar la evaluación							

		En caso de evaluación interna, se han identificado la cantidad y perfiles de personal para ejecutar la evaluación					
--	--	---	--	--	--	--	--

**0 deficiente/25 insuficiente/ 50 regular/ 75 bueno/ 100 excelente*

Fuente: elaboración propia (2019), basado en MIDEPLAN (2017a)

A.9

Definición, categoría, ventajas y desventajas de técnicas de recolección de datos

Técnica	Definición	Ventajas	Desventajas
<i>Cuantitativas</i>			
Encuesta	Proporciona un enfoque estandarizado para obtener información sobre un amplio abanico de temas de un número grande o diverso de partes interesadas para obtener información sobre sus actitudes, creencias, opiniones, percepciones, nivel de satisfacción, entre otros, en relación con la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> • Reúne datos descriptivos en un amplio espectro de temas, de forma rápida. • Amplio alcance a un costo relativamente bajo. • Fácil de administrar y analizar. • Ofrece el anonimato de los encuestados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de sinceridad: informar sobre uno mismo puede llevar a informaciones sesgadas (deseabilidad social). • En ocasiones suele carecer de profundidad. • Sujetas a sesgos de muestreo. • Diferencias en la comprensión e interpretación de su instrumento y problemas de accesibilidad.
Recuento/mantenimiento de registros	Método simple que cuenta el número de personas alcanzadas o el número de actividades implementadas en el proyecto, por ejemplo.	Es una manera sencilla y barata de comparar resultados planificados y obtenidos.	Si el registro de datos no se realiza bajo mecanismos seguros y automatizados, puede perderse la credibilidad en estos.
Revisión de datos cuantitativos secundarios	Incluyen informes técnicos, encuestas nacionales de hogares, censos nacionales, sistemas de información de gestión desarrollados por instituciones, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Genera basta información con pocos recursos. • Permite estudios comparativos (análisis de la situación en distintos lugares o en distintos momentos). • No provoca reactividad en el objeto de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de verificar la fiabilidad y validez de los datos. En ocasiones no se documenta cómo fue el proceso de obtención de la información. • La información relevante para la evaluación frecuentemente no se está disponible o está elaborada con

			<p>propósitos distintos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser difíciles de codificar y de analizar.
Cualitativas			
Entrevista	<p>Recopila información individual y pormenorizada de las impresiones o experiencias de las personas sobre las interrogantes de lo que se investiga, mediante una conversación o comunicación profesional. Se puede aplicar a la diversidad de actores de un proceso de evaluación, por su versatilidad y nivel de profundidad de la información que genera casi siempre forman parte en una evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita una cobertura, variedad y profundidad mayor sobre un tema, de manera individualizada (sin influencias). • Capta elementos (gestos, tonos de voz, énfasis) que aportan información sobre el tema y las personas entrevistadas. • Permite el intercambio con el entrevistado sobre los aspectos que aparecen como importantes y que no se tenían previstos. • Fácil aplicación: versatilidad de modalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden necesitar más tiempo y difíciles de analizar. • Requiere de una preparación especial para entrevistar. • Potencialmente el entrevistador puede hacer que las respuestas sean sesgadas. • Puede requerir mucho tiempo y ser costosas en términos relativos. • Las personas se podrían inhibir ante un entrevistador, lo que llevaría a respuestas poco creíbles.
Grupo Focal	<p>Es una reunión de individuos seleccionados y moderados por el equipo evaluador, para discutir desde la experiencia personal, sobre una temática o hecho social asociado al proyecto, y que es objeto de la evaluación, Esto permite una recolección dinámica de datos cualitativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medio rápido y fiable de obtener las impresiones comunes de las diversas partes interesadas. • Puede generar información con un alto grado de profundidad. • Permite una recolección dinámica de datos cualitativos, mediante la observación y 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser difícil o complejo analizar las respuestas. • Requiere un facilitador cualificado en: mantener que el diálogo gire siempre sobre el tema a tratar, apaciguar posibles conflictos de opiniones e identificar y especificar los puntos de vista

	(producción de discurso colectivo-social), mediante la observación y registro de las intervenciones de los individuos y de las interacciones del grupo. También, se aplica para recabar información sobre los cambios tangibles e intangibles resultantes del proyecto.	registro de las intervenciones de los individuos y de las interacciones del grupo.	individuales y colectivos. <ul style="list-style-type: none"> • Su planificación requiere tiempo, esfuerzo y en ocasiones puede ser de alto costo. • Puede no ser muy fiable si hay personas en el grupo que tienen miedo a hablar con sinceridad ante otras allí también presentes.
Observación	Detecta y registra la información de un hecho utilizando los sentidos como instrumentos principales. Mediante la observación se contempla, de manera intencionada, sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social sin manipularla ni modificarla. En el caso de la evaluación, puede referir al funcionamiento de una intervención (actividades en curso, procesos, debates, interacciones sociales y resultados observables).	<ul style="list-style-type: none"> • Permite ver las operaciones de una intervención en el momento en que tienen lugar. • Es flexible: se puede adaptar a las circunstancias del momento o inesperadas. • Proporciona información sobre el objeto de evaluación mucho más rica que la mayoría de las demás técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser difícil categorizar o interpretar los comportamientos observados. • Puede resultar caro. Sujeto a posibles sesgos en la selección (de los sitios). • Solamente pueden estudiarse grupos o comunidades relativamente pequeños. • Su correcto funcionamiento depende de la habilidad del investigador (confianza).
Revisión de datos cualitativos secundarios	Consiste en la recolección de información a partir de documentos escritos sobre el objeto de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Genera basta información con pocos recursos. • Permite estudios comparativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de verificar la fiabilidad y validez de los datos. En ocasiones no se documenta cómo

	(leyes, regulaciones, contratos, informes y registros de rutina sobre los servicios y la población meta).	(análisis de la situación en distintos lugares o en distintos momentos). <ul style="list-style-type: none"> • No provoca reactividad en el objeto de análisis. 	fue el proceso de obtención de la información. <ul style="list-style-type: none"> • La información relevante para la evaluación frecuentemente no se está disponible o está elaborada con propósitos distintos. • Pueden ser difíciles de codificar y de analizar.
Estudio de caso	Implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de un caso, entendiendo este como aquella situación o entidad social única que merece interés de análisis en el proceso de evaluación (por ejemplo, un individuo, un grupo de personas, organización, un acontecimiento). Su fortaleza radica en proporcionar información detallada que facilite la comprensión de la dinámica operacional, los procesos, los productos, los resultados y las interacciones de una intervención.	<ul style="list-style-type: none"> • Útil para analizar los elementos que contribuyen a los productos y efectos de una intervención, enlazando la teoría y la práctica. • Ventajoso para estudiar fenómenos poco comunes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda tiempo y recursos considerables. • Su análisis requiere de habilidades y competencias especializadas. • Problemas para la generalización y muchos casos adquieren demasiada amplitud.
Panel de expertos	Consiste en invitar a personas especialistas en un determinado problema o área de conocimiento afín a	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuentemente genera conclusiones creíbles • Verifica la información y los 	<ul style="list-style-type: none"> • Costoso en relación con otros: pago de la consultoría • Puede ser subjetivo, por lo que debe asegurarse la

	<p>las abordadas por el proyecto, a participar en una o varias reuniones de trabajo. Con ello se pretende validar o evaluar los resultados obtenidos por la intervención.</p>	<p>resultados en un área temática.</p>	<p>imparcialidad y que no haya conflicto de intereses.</p>
--	---	--	--

Fuente: elaboración propia (2019) basado en MIDEPLAN (2017c); & Save the Children (2017c)

A.10

Criterios para la evaluación ex ante de los proyectos en la Fundación PANIAMOR

Criterio	Definición	Preguntas generales	Preguntas específicas	Métodos/técnicas de recolección y análisis de datos
Pertinencia	Medida en que los objetivos y resultados del proyecto son congruentes con las necesidades del país y de la población objetivo y con los lineamientos estratégicos, tanto de la Fundación PANIAMOR como de las entidades cooperantes de sus proyectos.	1.1. ¿En qué medida los objetivos y resultados del proyecto son congruentes con las necesidades país y lineamientos estratégicos, tanto de la Fundación PANIAMOR como de las entidades cooperantes de sus proyectos?	<p>1.1.1. ¿El proyecto responde a una necesidad país asociada a la prevención y respuesta de la violencia y/o exclusión socioeconómica?</p> <p>1.1.2. ¿Resulta adecuado el proyecto para contribuir a la solución del problema central hacia el cual este se dirige (coherencia interna de la teoría de cambio)?</p> <p>1.1.3. ¿Qué soluciones alternativas existen para perseguir los objetivos y resultados planteados? ¿Se ha elegido la solución más apropiada?</p> <p>1.1.4. ¿El proyecto fue formulado basado en evidencias sobre la efectividad de la intervención elegida para desarrollar el proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión estadística relacionada al tema (PANI, Observatorio de Violencia de Género, INEC, etc.). - Revisión de investigaciones internas y externas asociadas al tema, especialmente alusivas a buenas prácticas. - Revisión de proyectos anteriores en temáticas similares (propuesta formulada, resultados, lecciones aprendidas, etc.).

			<p>1.1.5. ¿El proyecto se vincula con los objetivos y las metas de la Agenda 2030?</p> <p>1.1.6. ¿Existe coherencia entre los objetivos del proyecto y el plan estratégico de la Fundación PANIAMOR (misión, visión, valores, objetivos y líneas de trabajo)?</p> <p>1.1.7. ¿El proyecto aporta al cumplimiento y de las líneas estratégicas de su (s) entidad (es) cooperante (s)?</p> <p>1.1.8. ¿El proyecto aborda al Estado como garante de derechos?</p>	
--	--	--	---	--

		1.2. ¿En qué medida los objetivos y resultados del proyecto son congruentes con las necesidades de la población objetivo	<p>1.2.1. ¿Los criterios de selección de las y los participantes son los adecuados para cubrir la población objetivo del proyecto?</p> <p>1.2.3. ¿Se concibe a las y los participantes como sujetos de derechos, promoviendo así el ejercicio pleno y efectivo de estos?</p> <p>1.2.4. ¿Se han identificado causas y consecuencias de las exclusiones y violencias asociadas a género, etnia, edad, entre otras, presentes en el contexto del proyecto?</p> <p>1.2.5. ¿Se han propuesto acciones afirmativas para garantizar la equidad en materia de género, etnia, edad, entre otras, en el contexto del proyecto?</p>	
Sostenibilidad	Medida en que los resultados alcanzados perdurarán más allá del final del proyecto. Desde la Fundación PANIAMOR, la sostenibilidad de un proyecto se visualiza en dos dimensiones: 1) institucionalidad y otros actores (ONG, sector privado) que dan soporte a las condiciones	4.1. ¿En qué medida el diseño del proyecto contempla componentes y acciones necesarias para la institucionalización de la iniciativa?	<p>4.1.1. ¿Hasta qué punto, el proyecto contribuye a crear mecanismos de gobernanza y un ecosistema que pueda sostener los resultados del proyecto?</p> <p>4.1.2. ¿Se ha identificado el marco legal favorable a los resultados del proyecto (leyes, protocolos, etc.)? De no ser así,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de documentos que contengan evidencia empírica en términos de sostenibilidad de proyectos. - Revisión de lecciones aprendidas de proyectos

	<p>generadas por el proyecto y 2) Participantes en el proyecto.</p>		<p>¿cuáles productos plantea el proyecto en este aspecto?</p> <p>4.1.3. ¿Cuáles estrategias y productos se proponen para asegurar el apoyo político (convenios, inclusión proyecto en PAO, identificación de “campeones” que apoyan la iniciativa, etc.) necesario a los resultados que generará el proyecto?</p> <p>4.1.4. ¿Se planea involucrar a las contrapartes como miembros del equipo durante todas las fases del proyecto?</p> <p>4.1.5. ¿Se contempla el trabajo en la instalación capacidades institucionales necesarias para sostener los resultados del proyecto?</p> <p>4.1.6. ¿Se contempla la existencia/creación de recursos necesarios (dinero, personal, infraestructura, etc.) para mantener viva la iniciativa, una vez concluya el proyecto?</p> <p>4.1.7. ¿Se han identificado posibles factores centrales que determinan el logro o no logro de los objetivos y resultados propuestos? Si es así, ¿se han</p>	<p>similares ejecutados previamente (recursos asignados vs objetivos y resultados logrados).</p> <p>- Análisis gestión de riesgos en términos de sostenibilidad de proyectos.</p>
--	---	--	---	---

			planteado medidas de gestión de dichos factores?	
		4.2. ¿En qué medida el proyecto contempla componentes o acciones para que los resultados deseados con respecto a los participantes perduren en el tiempo?	<p>4.2.1. ¿El proyecto contempla metodologías coherentes con propiciar la adquisición de conocimientos y competencias en las y los participantes que prevalezcan en el tiempo (procesos vs eventos únicos; formación teórica vs formación vivencial)?</p> <p>4.2.2. ¿Se incluye mecanismos de consulta a las y los participantes durante todas las etapas del proyecto, de manera que se tomen en cuenta sus aportes para la mejora continua de este (apropiación)?</p> <p>4.2.3. ¿Se han identificado las condiciones necesarias para que, al finalizar el proyecto, se puedan seguir atendiendo las necesidades especiales identificadas en materia de género, etnia, edad, entre otras? ¿Cuáles son los mecanismos para garantizar tales condiciones?</p>	

Fuente: elaboración propia (2018) basado en MIDEPLAN (2012); MIDEPLAN (2017c); y ONU MUJERES (2014).

A.11

Criterios para la evaluación durante de los proyectos en la Fundación PANIAMOR

Criterio	Definición	Preguntas generales	Preguntas específicas	Métodos/técnicas de recolección y análisis de datos
Pertinencia	Medida en que los objetivos del proyecto son congruentes con las necesidades del país y de la población objetivo y con los lineamientos estratégicos, tanto de la Fundación PANIAMOR como de las entidades cooperantes de sus proyectos.	1.1. ¿En qué medida los objetivos y resultados del proyecto han sido congruentes con las necesidades país y lineamientos estratégicos, tanto de la Fundación PANIAMOR como de las entidades cooperantes de sus proyectos?	<p>1.1.1. ¿El proyecto ha respondido a una necesidad país asociada a la prevención y respuesta de la violencia y/o exclusión socioeconómica?</p> <p>1.1.2. ¿Ha resultado adecuado el proyecto para contribuir a la solución del problema central hacia el cual este se dirige (coherencia interna de la teoría de cambio)?</p> <p>1.1.3.¿El proyecto se ha vinculado con los objetivos y las metas de la Agenda 2030?</p> <p>1.1.4. ¿Ha existido coherencia entre los objetivos del proyecto y el plan estratégico de la Fundación PANIAMOR (misión, visión, valores, objetivos y líneas de trabajo)?</p> <p>1.1.5. ¿El proyecto ha aportado al cumplimiento de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental y estadística. - Observación. - Grupo focal. - Entrevista. - Encuesta. - Análisis de contenido. - Análisis discurso. - Triangulación. - Mapeo y análisis de actores.

			<p>las líneas estratégicas de su (s) entidad (es) cooperante (s)?</p> <p>1.1.6. ¿El proyecto ha abordado al Estado como garante de derechos?</p>	
		<p>1.2. ¿En qué medida los objetivos y resultados del proyecto han sido congruentes con las necesidades de la población objetivo?</p>	<p>1.2.1. ¿Los criterios de selección de las y los participantes han sido los adecuados para cubrir la población objetivo del proyecto?</p> <p>1.2.3. ¿Se ha concebido a las y los participantes como sujetos de derechos, promoviendo así el ejercicio pleno y efectivo de estos?</p> <p>1.2.4. ¿Se han identificado causas y consecuencias de las exclusiones y violencias asociadas a género, etnia, edad, entre otras, presentes en el contexto del proyecto?</p> <p>1.2.5. ¿Se han ejecutado acciones afirmativas para garantizar la equidad en materia de género, etnia, edad, entre otras, en el contexto del proyecto?</p>	
Eficiencia	Medida en que existe una relación adecuada entre los	2. ¿En qué medida los recursos se han aplicado de	2.1. ¿Qué soluciones alternativas existen para	- Revisión documental y estadística.

	recursos aplicados y los resultados alcanzados (costo-beneficio o costo-efectividad).	una manera en que se maximicen los resultados alcanzados hasta ahora?	perseguir el mismo objetivo general? ¿Se ha elegido la solución más apropiada en términos de eficiencia? 2.2. ¿Los plazos de entrega de los productos y/o servicios han sido los mínimos para alcanzar los objetivos y resultados propuestos? 2.3 ¿Qué porcentaje de los recursos del proyecto se ha utilizado en overhead hasta el momento?	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis costo-efectividad. - Comparación entre los precios de licitación, adjudicación y ejecución - Grupo focal. - Entrevista. - Análisis de contenido. - Análisis discurso. - Triangulación. - Mapeo y análisis de actores.
Eficacia	Medida en que se alcanzan o esperan alcanzar los objetivos y resultados directos que el proyecto se ha propuesto (comparación metas vs. resultados alcanzados).	¿En qué medida se han alcanzado los objetivos y resultados directos que el proyecto se ha propuesto para el período en evaluación?	<p>3.1. ¿Se han identificado posibles factores centrales que determinan el logro o no logro de los objetivos y resultados directos propuestos? Si es así, ¿se han gestionado dichos factores?</p> <p>3.3. ¿Los objetivos y resultados directos alcanzados han tomado en cuenta las diferencias y desigualdades por razón de género, etnia, edad, entre otras?</p> <p>3.4. ¿El proyecto ha contado con suficientes recursos (personal, dinero, tiempo, etc.) para alcanzar los objetivos y resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis gestión de riesgos. - Revisión de la matriz de monitoreo con sus respectivos indicadores específicos, medibles, alcanzables, relevantes y trazables en el tiempo (SMART por sus siglas en inglés). - Ejecución de evaluaciones experimentales o cuasi-experimentales, diseños no experimentales, - Documentación de cambios en las historias de vida) - Revisión documental y estadística.

			<p>esperados para el período en evaluación?</p> <p>3.5. ¿Se ha revisado y actualizado (de ser necesario) el sistema de monitoreo de la cadena de actividades, productos, resultados e impactos del proyecto, de acuerdo con su dinámica de ejecución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Observación. - Grupo focal. - Entrevista. - Análisis de contenido. - Análisis discurso. - Triangulación. - Mapeo y análisis de actores. - Encuesta.
Sostenibilidad	<p>Medida en que los resultados alcanzados perdurarán más allá del final del proyecto. Desde la Fundación PANIAMOR, la sostenibilidad de un proyecto se visualiza en dos dimensiones: 1) institucionalidad y otros actores (ONG, sector privado) que dan soporte a las condiciones generadas por el proyecto y 2) Participantes en el proyecto.</p>	<p>4.1. ¿En qué medida el diseño del proyecto ha desarrollado componentes y acciones necesarias para la institucionalización de la iniciativa?</p>	<p>4.1.1. ¿Hasta qué punto, el proyecto ha contribuido a crear mecanismos de gobernanza y un ecosistema que pueda sostener los resultados del proyecto?</p> <p>4.1.2. ¿Se ha identificado el marco legal favorable a los resultados del proyecto (leyes, protocolos, etc.)? De no ser así, ¿cuáles productos ha generado el proyecto en este aspecto?</p> <p>4.1.3. ¿Cuáles estrategias y productos se han ejecutado para asegurar el apoyo político (convenios, inclusión proyecto en PAO, identificación de “campeones” que apoyan la iniciativa, etc.) necesario a</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Observación. - Encuesta. - Entrevista. - Revisión documental y estadística. - Grupo focal. - Análisis de contenido. - Análisis discurso. - Triangulación. - Mapeo y análisis de actores. - Análisis gestión de riesgos en términos de sostenibilidad de proyectos.

			<p>los resultados que ha generado el proyecto?</p> <p>4.1.4.¿Se han involucrado a las contrapartes como miembros del equipo durante todas las fases implementadas hasta el momento?</p> <p>4.1.5. ¿Se han instalado capacidades institucionales necesarias para sostener los resultados del proyecto?</p> <p>4.1.6. ¿Se han creado/obtenido los recursos necesarios (dinero, personal, infraestructura, etc.) para mantener viva la iniciativa, una vez concluya el proyecto?</p>	
--	--	--	---	--

		<p>4.2. ¿En qué medida el proyecto ha desarrollado componentes o acciones para que los resultados alcanzados con respecto a los participantes perduren en el tiempo?</p>	<p>4.2.1. ¿El proyecto ha empleado metodologías coherentes con propiciar la adquisición de conocimientos y competencias en las y los participantes que prevalezcan en el tiempo (procesos vs eventos únicos; formación teórica vs formación vivencial)?</p> <p>4.2.2. ¿Se han incluido mecanismos de consulta a las y los participantes durante todas las etapas ejecutadas hasta el momento, de manera que se tomen en cuenta sus aportes para la mejora continua de este (apropiación)?</p> <p>4.2.3. ¿Se han construido mecanismos para garantizar las condiciones necesarias para que, al finalizar el proyecto, se puedan seguir atendiendo las necesidades especiales identificadas en materia de género, etnia, edad, entre otras?</p>	
--	--	--	---	--

Fuente: elaboración propia, 2019, basado en MIDEPLAN (2012); MIDEPLAN (2017c); y ONU MUJERES (2014).

A.12

Criterios para la evaluación final de proyectos en la Fundación PANIAMOR

Criterio	Definición	Preguntas generales	Preguntas específicas	Métodos/técnicas de recolección y análisis de datos
Pertinencia	Medida en que los objetivos del proyecto son congruentes con las necesidades del país y de la población objetivo y con los lineamientos estratégicos de la Fundación PANIAMOR.	1.1. ¿En qué medida los objetivos y resultados alcanzados del proyecto han sido congruentes con las necesidades país y lineamientos estratégicos, tanto de la Fundación PANIAMOR como de las entidades cooperantes de sus proyectos?	<p>1.1.1. ¿El proyecto ha respondido a una necesidad país asociada a la prevención y respuesta de la violencia y/o exclusión socioeconómica?</p> <p>1.1.2. ¿Ha resultado adecuado el proyecto para contribuir a la solución del problema central hacia el cual este se dirige (coherencia interna de la teoría de cambio)?</p> <p>1.1.3. ¿El proyecto se vinculó con los objetivos y las metas de la Agenda 2030?</p> <p>1.1.4. ¿Ha existido coherencia entre los objetivos del proyecto y el plan estratégico de la Fundación PANIAMOR (misión, visión, valores,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental y estadística. - Observación. - Grupo focal. - Entrevista. - Análisis de contenido. - Análisis discurso. - Triangulación. - Mapeo y análisis de actores.

			<p>objetivos y líneas de trabajo)?</p> <p>1.1.5. ¿El proyecto ha aportado al cumplimiento de las líneas estratégicas de su (s) entidad (es) cooperante (s)?</p> <p>1.1.6. ¿El proyecto ha abordado al Estado como garante de derechos?</p>	
		<p>1.2. ¿En qué medida los objetivos y resultados alcanzados del proyecto han sido congruentes con las necesidades de la población objetivo?</p>	<p>1.2.1. ¿Los criterios de selección de las y los participantes han sido los adecuados para cubrir la población objetivo del proyecto?</p> <p>1.2.3. ¿Se ha concebido a las y los participantes como sujetos de derechos, promoviendo así el ejercicio pleno y efectivo de estos?</p> <p>1.2.4. ¿Se han identificado causas y consecuencias de las exclusiones y violencias asociadas a género, etnia, edad, entre otras, presentes en el contexto del proyecto?</p> <p>1.2.5. ¿Se han ejecutado acciones afirmativas para garantizar la equidad en materia de género, etnia,</p>	

			edad, entre otras, en el contexto del proyecto?	
Eficiencia	Medida en que existe una relación adecuada entre los recursos aplicados y los resultados alcanzados (costo-efectividad).	2. ¿En qué medida los recursos se han aplicado de una manera en que se maximicen los resultados alcanzados hasta ahora?	<p>2.1. ¿Qué soluciones alternativas existen para perseguir el mismo objetivo general? ¿Se ha elegido la solución más apropiada en términos de eficiencia?</p> <p>2.2. ¿Los plazos de entrega de los productos y/o servicios han sido los mínimos para alcanzar los objetivos y resultados propuestos?</p> <p>2.3 ¿Qué porcentaje de los recursos del proyecto se ha utilizado en overhead?</p>	2. ¿En qué medida los recursos se han aplicado de una manera en que se maximicen los resultados alcanzados hasta ahora?
Eficacia	Medida en que se alcanzan los resultados directos que el proyecto se ha propuesto (comparación metas vs. resultados alcanzados).	¿En qué medida se han alcanzado los objetivos y resultados directos que el proyecto se ha propuesto?	<p>3.1. ¿Se han identificado posibles factores centrales que determinan el logro o no logro de los objetivos y resultados directos propuestos? Si es así, ¿se han gestionado dichos factores?</p> <p>3.3. ¿Los objetivos y resultados directos alcanzados han tomado en cuenta las diferencias y desigualdades por razón de género, etnia, edad, entre otras?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis gestión de riesgos. - Revisión de la matriz de monitoreo con sus respectivos indicadores específicos, medibles, alcanzables, relevantes y trazables en el tiempo (SMART por sus siglas en inglés). - Ejecución de evaluaciones experimentales o cuasi-experimentales, diseños no experimentales,

			3.4. ¿El proyecto ha contado con suficientes recursos (personal, dinero, tiempo, etc.) para alcanzar los objetivos y resultados esperados?	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación de cambios en las historias de vida) - Revisión documental y estadística. - Observación. - Grupo focal. - Entrevista. - Análisis de contenido. - Análisis discurso. - Triangulación. - Mapeo y análisis de actores. - Encuesta.
Sostenibilidad	Medida en que los resultados alcanzados perdurarán más allá del final del proyecto. Desde la Fundación PANIAMOR, la sostenibilidad de un proyecto se visualiza en dos dimensiones: 1) institucionalidad y otros actores (ONG, sector privado) que dan soporte a las condiciones generadas por el proyecto y 2) Participantes en el proyecto.	4.1. ¿En qué medida el diseño del proyecto ha desarrollado componentes y acciones necesarias para la institucionalización de la iniciativa?	<p>4.1.1. ¿Hasta qué punto, el proyecto ha contribuido a crear mecanismos de gobernanza y un ecosistema que pueda sostener los resultados del proyecto?</p> <p>4.1.2. ¿Se ha identificado el marco legal favorable a los resultados del proyecto (leyes, protocolos, etc.)? De no ser así, ¿cuáles productos ha generado el proyecto en este aspecto?</p> <p>4.1.3. ¿Cuáles estrategias y productos se han ejecutado para asegurar el apoyo político (convenios, inclusión proyecto en PAO, identificación de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Observación. - Encuesta. - Entrevista. - Revisión documental y estadística. - Grupo focal. - Análisis de contenido. - Análisis discurso. - Triangulación. - Mapeo y análisis de actores.

			<p>“campeones” que apoyan la iniciativa, etc.) necesario a los resultados que ha generado el proyecto?</p> <p>4.1.4. ¿Se han involucrado a las contrapartes como miembros del equipo durante todas las fases del proyecto?</p> <p>4.1.5. ¿Se han instalado capacidades institucionales necesarias para sostener los resultados del proyecto?</p> <p>4.1.6. ¿Se han creado/obtenido los recursos necesarios (dinero, personal, infraestructura, etc.) para mantener viva la iniciativa, tras la conclusión del proyecto?</p>	
		<p>4.2. ¿En qué medida el proyecto ha desarrollado componentes o acciones para que los resultados alcanzados con respecto a los participantes perduren en el tiempo?</p>	<p>4.2.1. ¿El proyecto ha empleado metodologías coherentes con propiciar la adquisición de conocimientos y competencias en las y los participantes que prevalezcan en el tiempo (procesos vs eventos únicos; formación teórica vs formación vivencial)?</p> <p>4.2.2. ¿Se han incluido mecanismos de consulta a las</p>	

			<p>y los participantes durante todas las etapas del proyecto, de manera que se tomen en cuenta sus aportes para la mejora continua de este (apropiación)?</p> <p>4.2.3. ¿Se han construido mecanismos para garantizar las condiciones necesarias para que, al finalizar el proyecto, se puedan seguir atendiendo las necesidades especiales identificadas en materia de género, etnia, edad, entre otras?</p>	
--	--	--	---	--

Fuente: elaboración propia (2019), basado en MIDEPLAN (2012); MIDEPLAN (2017c); y ONU MUJERES (2014).