



## TÍTULO

# LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DE PROGRAMAS SOCIALES COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

ESTUDIO DE CASO: AUTOEVALUACIÓN PARTICIPATIVA DE  
PROGRAMAS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN  
CUSCO, LIMA Y PIURA (PERÚ, 2008-2011)

## AUTOR

**Jorge Eduardo Cabrejos Silva**

Esta edición electrónica ha sido realizada en 2019

Director	José Luis Osuna
Tutor	Francisco Sánchez
Curso	<i>Máster Iberoamericano en Evaluación de Políticas Públicas (2007/2009)</i>
©	Jorge Eduardo Cabrejos Silva
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2017



## Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadore (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
- *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
- *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA SEDE IBEROAMERICANA  
SANTAMARÍA DE LA RÁBIDA**

**LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DE PROGRAMAS SOCIALES COMO  
HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

**ESTUDIO DE CASO: AUTOEVALUACIÓN PARTICIPATIVA DE PROGRAMAS DE  
LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN CUSCO, LIMA Y PIURA (PERÚ, 2008-  
2011)**

Tesina presentada como requisito para la obtención del título de Master  
Iberoamericano en Evaluación de Políticas Públicas.

Elaborada por: JORGE E. CABREJOS SILVA

LIMA, 2017

## Índice

Índice	2
Introducción	4
I. Marco introductorio	7
I.1 Antecedentes	7
I.2 Objetivos del estudio	7
I.3 Justificación del estudio de caso	8
I.4 Delimitación espacio-temporal	8
II. Marco Teórico	9
II.1 Sobre el concepto de evaluación	9
II.2 Metodologías de la evaluación	12
II.3 Tipología de evaluación	14
II.4 La evaluación de impacto y la evaluación de procesos	18
II.5 La evaluación participativa	21
II.6 Los estudios de caso	23
II.7 Definición final a utilizar	25
III. Marco de la metodología	27
III.1 Investigación basada en la descripción	27
III.2 Población objetivo	27
III.3 Componentes del estudio	28
IV. Análisis del estudio de caso	29
IV.1 Descripción de la institución gestora de los programas	29
IV.2 Enfoques de trabajo de PLAN International	34
IV.3 Historia de la evaluación analizada	38
V. El desarrollo del proceso	52
V.1 Organización e implementación del proceso	52
V.2 Construcción participativa de la metodología de evaluación	53
V.3 Diseño del proceso de análisis de información	59
V.4 Diseño participativo de herramientas de recojo de información	61
V.5 Recolección de la información en campo	65
V.6 Procesamiento de la información recopilada	65
V.7 Análisis de la información	66
V.8 Presentación y discusión de los resultados	68
VI. Resultados del análisis de caso	69
VII. Conclusiones	71
VIII. Recomendaciones	74
Bibliografía	76
Anexos	78

## Índice de Gráficos y Tablas

Tipos de evaluaciones	16
Diferencias entre evaluación convencional y participativa	23
Organigrama de Plan	30
Ubicación de Oficina Central y Unidades de programas de PLAN	32
Proceso de EMT de Plan Internacional	46
Interrelación de equipos evaluadores para el recojo de campo	52
Metodología global de EMT	54
Metodología e instrumentos de recojo de información	62

## Glosario

CMT:	Equipo Gerencial Nacional
CO:	Oficina Nacional de Plan
ENIEX:	Entidad de Cooperación Técnica Internacional sin fines de lucro
EMT:	Evaluación de Medio Término
NNA:	Niño, Niña y Adolescentes
ONG:	Organismo No Gubernamental
PLAMERS:	Unidad de Planificación, Monitoreo, Evaluación y Riesgos
PU:	Unidad de Programas de Plan
PUM:	Gerente de Unidad de Programas.

## Introducción

El presente trabajo de investigación “evaluación participativa de programas sociales como herramienta para el desarrollo y aprendizaje organizacional - Estudio de caso: autoevaluación participativa de programas de la cooperación internacional en Cusco, Lima y Piura (Perú, 2008-2011), forma parte del I Master Iberoamericano en Evaluación de Políticas Pública de las Universidad Internacional de Andalucía, llevado a cabo entre los años 2007 y 2009. Está dirigido a desarrollar la recopilación, ordenamiento y análisis de una experiencia de autoevaluación participativa de programas de desarrollo de una organización de cooperación internacional, en el marco de su labor afincada en diversas regiones de Perú. La sistematización del gran caudal de información recabada dará cuenta de todo el proceso, desde su fase inicial de diseño e implementación, hasta la presentación y discusión de los resultados finales, incluyendo especialmente lo relacionado al ejercicio de investigación de campo para la evaluación y la metodología desarrollada para su análisis.

La institución seleccionada para la investigación de la experiencia fue Plan International, una organización independiente de promoción del desarrollo de cobertura global cuya base central se encuentra en Londres. Esta “Entidad de Cooperación Técnica Internacional sin fines de lucro” (ENIEX), como es definida desde el marco normativo peruano (DL. 719. 2001), inicia operaciones en el Perú desde 1994 a través del establecimiento de una Oficina Nacional (CO por sus siglas en inglés) en Lima y tres oficinas regionales, llamadas Unidades de Programas (PU por sus siglas en inglés) en Cajamarca, Cusco y Piura, territorios definidos como “pobres” de acuerdo con las mediciones estadísticas nacionales.

PLAN tiene como principal objetivo mejorar las condiciones de vida de la población en estado de pobreza y pobreza extrema, con un enfoque de atención que prioriza los derechos de los niños, a través de la mejora de sus capacidades y entorno, promoviendo el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y confianza para que puedan acceder a una vida digna y plena. Para cumplir con ello, articula la mayor parte de la diversidad actores sociales con influencia pública en temas relacionados a lucha contra la pobreza y de promoción del desarrollo social, desde organismos no gubernamentales a ministerios nacionales, pasando por autoridades regionales y locales, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y empresas vinculadas al rubro de comunicaciones.

Los ingresos de PLAN provienen de diversas fuentes: de la recolección de donantes institucionales a nivel global y de donantes directos a niños, niñas y adolescentes (NNA), llamados “padrinos”. De este modo, existe un fondo general que se utiliza para todas las inversiones de programas y proyectos a nivel nacional; y otro, que sigue un cauce directo hacia beneficiarios seleccionados. Esta última estrategia, que fue la que dio inicio a Plan a nivel internacional, se basa también en la generación de lazos afectivos que van más allá del aspecto económico. Los niños mantienen comunicación permanente con sus “padrinos” a través de la escritura y envío de correos en los que cuentan los cambios positivos ocurridos en sus vidas a través de su apoyo económico directo. Algunas veces se organizan visitas directas entre ambos actores, lo que constituye una experiencia sumamente positiva para ambos.

En el año 2011 se debía efectuar la Evaluación de Medio Término (EMT) de los programas nacionales, implementados a partir del año 2008<sup>1</sup>; regularmente esta tarea recaía en un conjunto de especialistas externos contratados para tal fin; sin embargo, en esta oportunidad un conjunto de variables confluyeron para que pudiera realizarse esta responsabilidad de manera interna: el recambio del sistema institucional de seguimiento y evaluación, la apertura en el nivel directivo para indagar sobre nuevas propuestas de investigación, la disponibilidad de personal especializado a nivel interno para asumir estos roles y las redes de colaboración generadas a partir del trabajo articulado en las oficinas regionales. La autoevaluación, un tipo de investigación generalmente poco recomendada y utilizada, surgió entonces como un reto y oportunidad para directivos y personal, de cara a poder contar con un abanico más amplio de herramientas de información para la toma de decisiones y de compromiso por la mejora de los procesos internos.

Tomando en cuenta estos elementos, esta tesina se orienta a realizar una revisión general de la experiencia, a la luz del desarrollo teórico de la evaluación en general y a las diversas aproximaciones existentes; buscando explicar los elementos positivos y limitación de las autoevaluaciones, así como su relación con los procesos de mejora de capacidades y aprendizajes en el ámbito interno de las organizaciones. Para lograr este cometido, se accedió a documentación interna de la organización, desde memorandos de planificación interna del proceso hasta informes de resultados presentados y aprobados, pasando por manuales de capacitación sobre evaluación y guías de aplicación de instrumentos de recolección de información en campo.

---

<sup>1</sup> La duración de los Programas Nacionales de Plan se ha establecido para 5 años. Luego de pasado ese tiempo, se actualiza o reformulan para el siguiente ciclo. Siempre a partir de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones realizadas.

En el primer capítulo se detallará el marco metodológico que guía este estudio, describiendo los objetivos, la justificación y la delimitación espacio-temporal del análisis. Luego, en el segundo capítulo, se desarrollará el marco teórico, incluyendo las metodologías y tipo de evaluaciones existentes, con el interés de construir la definición operacional a utilizar.

En el acápite tercero se describirán las características metodológicas que guían el ordenamiento de la información del estudio, así como la población objetivo involucrada y los componentes a analizar. A continuación, en el cuarto capítulo se describirá el proceso de diseño de la evaluación participativa llevada a cabo por la institución y su personal. En la sección siguiente se realizará una tarea similar con el desarrollo de la evaluación, desde la implementación inicial hasta la presentación de resultados y su inclusión en la toma de decisiones a nivel directivo.

Finalmente, en los tres últimos capítulos se presentarán los hallazgos del análisis de la experiencia, las conclusiones emanadas de este proceso y las recomendaciones generadas como resultado. Se espera que este trabajo de investigación pueda servir para colocar el foco de atención a un tipo de evaluación no utilizado usualmente, pero útil para el aprendizaje colaborativo institucional.

## **I. Marco introductorio**

### **I.1 Antecedentes**

La presente investigación desarrolla un ejercicio de sistematización y análisis de la experiencia institucional de evaluación diseñada, implementada y desarrollada por el equipo de Planificación, Monitoreo, Evaluación y Riesgos (PLAMERS)<sup>2</sup> de Plan, con el apoyo de la totalidad del personal administrativo y de programas, para llevar a cabo la evaluación de los programas nacionales, en lo relacionado a los procesos de trabajo ejecutados y los logros alcanzados entre los años 2008 y 2011.

### **I.2 Objetivos del estudio**

#### **I.2.1 Objetivo General**

Desarrollar el estudio de caso de un modelo de evaluación participativa en el ámbito comunitario-rural, involucrando a actores institucionales (Estado, gobiernos locales, ONG) y locales (asociaciones comunitarias, organizaciones sociales) a partir de la sistematización y análisis de la experiencia de auto-evaluación de programas sociales de una entidad de cooperación internacional.

#### **I.2.2 Objetivos Específicos**

- Efectuar una sistematización y análisis de la experiencia de autoevaluación institucional de programas y proyectos a nivel comunitario de una entidad de cooperación internacional.
- Describir las condiciones necesarias para la implementación y adecuado funcionamiento de un sistema de autoevaluación participativa en que promueva buenas prácticas en la Planificación de programas y proyectos fundamentados en las propuestas de desarrollo comunitarias
- Describir las capacidades necesarias a desarrollar entre los actores internos y externos, para que puedan participar de manera plena y eficiente, en el diseño, ejecución y evaluación de los programas y proyectos que les afectan directamente.

---

<sup>2</sup> Este equipo constaba de tres personas: un Coordinador General de Monitoreo, Evaluación y Riesgos, una Asistente en Monitoreo de Programas y Proyectos, y un Asistente en Evaluación y Gestión de Riesgos. Su función central era el soporte de las demás áreas de Plan dedicadas a la gestión programática.

### **I.3 Justificación del estudio de caso**

Las evaluaciones de carácter autogestionado o participativo, constituyen uno de las metodologías menos aplicadas e investigadas en el campo de la investigación aplicada para la medición de resultados e impacto, bajo la premisa de que los propios gestores de una política, programa o proyecto, no se encuentran en la capacidad de efectuar un ejercicio evaluativo riguroso y objetivo. Esta tesina se propone demostrar las cualidades positivas y ventajas que este tipo de evaluaciones presentan para el aprendizaje de organizaciones dedicadas a la promoción del desarrollo social, a través de la descripción, análisis y puesta a prueba de un caso, diseñado e implementado bajo esta perspectiva.

### **I.4 Delimitación espacio-temporal**

La presente investigación, toma en cuenta la experiencia de evaluación de los años 2008-2011, en lo relacionado a su aplicación e incluye una descripción de su impacto para el aprendizaje institucional hasta el año 2014.

## **II. Marco Teórico**

Actualmente, la evaluación vinculada al campo del desarrollo social es concebida como un ejercicio de investigación aplicada que se apoya en las metodologías de las ciencias sociales, teniendo como finalidad efectuar la valoración de los resultados y utilidad de las políticas públicas o de los proyectos de desarrollo impulsados desde el ámbito privado. Sin embargo, la evaluación comprende una serie de perspectivas, algunas veces complementarias, otras contrapuestas, en relación a la Planificación de la investigación, recopilación de la información y análisis de los resultados; por ello, para efectos de la claridad en la exposición de todo el documento, este capítulo estará dedicado a presentar una revisión del marco teórico sobre la evaluación de intervenciones sociales, como fundamentación de la investigación sobre el estudio de caso a presentar posteriormente.

Se iniciará con un repaso de los conceptos centrales de la evaluación de políticas sociales y proyectos de desarrollo, y continuará con los diversos tipos de evaluación, colocando especial énfasis en aquellos útiles para caracterizar el estudio de caso a analizar. La segunda parte estará enfocada en profundizar los fundamentos teóricos de las evaluaciones participativas, para finalizar con una mirada sobre los elementos que componen las evaluaciones centradas en los estudios de caso.

### **II.1 Sobre el concepto de evaluación**

Una definición básica, ampliamente extendida, de la acción de evaluar una política o un proyecto<sup>3</sup>, consiste principalmente en formular un juicio de valor sobre el comportamiento o resultados de la intervención, colocando especial énfasis en la comparación de la situación inicial, antes del inicio de actividades, frente a los cambios, positivos o negativos, que hubieran podido suceder. En otras palabras, se desea medir en qué medida proyecto se ejecuta de la manera planificada, cómo y cuánto se influye en la población objetivo, cuántos recursos se utilizan y que resultados o impactos se logran. (Ortegón, Pacheco y Roura, 2005, p. 103)

---

<sup>3</sup> Para la presente investigación, se tratará de manera indistinta a las evaluaciones de políticas públicas y las evaluaciones de programas o proyectos de desarrollo, bajo la premisa de que ambos tipos se diseñan y ejecutan bajo los mismos preceptos de investigación, racionalidad y rigurosidad.

Según estos autores, las actividades de evaluación deben ser ejecutadas bajo medidas que garanticen su objetividad, permanentemente intentando captar una porción de la realidad mediante procedimientos metodológicos que disminuyan las preconcepciones e intereses de los gestores de las políticas; así como y rigurosidad, para asegurar el nivel cualitativo de en la definición de los procesos y en la consecución de los hallazgos, bajo una perspectiva metodológica de adecuación a los objetivos demarcados y transparencia en la información.

Desde esta mirada, toda evaluación debe responder al planteamiento de una serie de interrogantes críticas, con la finalidad de definir sus características y establecer con claridad el diseño metodológico a utilizar:

- ¿Qué se evalúa? ¿Qué aspectos deben medirse?
- ¿En qué momento de la intervención se llevará a cabo la intervención?
- ¿Para qué se desea evaluar? ¿Qué objetivos se quieren cumplir?
- ¿Qué razones motivan la evaluación?
- ¿Para quién se evalúa? ¿Quién utilizará la información de la evaluación?

Responder a estas preguntas permitirá incorporar una serie de elementos útiles en el diseño para profundizar en la definición conceptual de la evaluación, a través de aspectos como conveniencia de la intervención, influencia en las decisiones de gestión, etapa en la cual se desarrolla la investigación, perspectiva desde la cual se evaluará, comparación frente a otras alternativas similares, entre otras opciones disponibles. Como se explicará más adelante, las distintas variantes que ofrece el campo de la evaluación es muy amplio y se desarrolla a partir de este escenario de definición inicial.

Desde una perspectiva mucho más relacionada al aprendizaje organizacional, se define a la evaluación como un ejercicio selectivo que tiene como finalidad medir de manera objetiva los progresos hacia el logro de los resultados propuestos. De este modo la evaluación no constituye un ejercicio aislado, por el contrario, implica desarrollar un análisis de mayor alcance y profundidad, como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje organizacional para la consecución de determinado objetivo de desarrollo. Esta mirada, desarrollada desde algunas organizaciones supranacionales de cooperación internacional, propone que todos los ejercicios evaluativos deben diseñarse e implementarse en estrecha relación

con los efectos buscados, avanzando más allá de la relación de logros inmediatos en la ejecución de los productos inmediatos. (PNUD, 2009)

El concepto de evaluación varía de acuerdo a los autores o especialistas que la definan, dependiendo de la disciplina a la que pertenecen o del enfoque a partir del cual construyen su propuesta. Sin embargo, un elemento en el cual existe acuerdo general es el referido al uso de procedimientos de sistematización e investigación social para efectuar un juicio de valor sobre el diseño, ejecución o resultados alcanzados con una intervención. Por ello, toda evaluación, sin importar los matices que se le incorporen, tendrá siempre estos tres componentes fundamentales:

- El componente de mejora del conocimiento dirigido hacia la recolección y análisis de la información sobre lo sucedido en un programa o proyecto. Toda evaluación tiene como finalidad “medir” los efectos logrados por las intervenciones en la sociedad o en parte de ella. Promover la comprensión de la lógica de funcionamiento, a través del análisis de procesos de ejecución y las consecuencias de las acciones, es parte consustancial a todas las evaluaciones.
- Otro aspecto intrínseco de las evaluaciones, es la capacidad del evaluador de arriesgar juicios valorativos sobre los méritos o deméritos de la intervención. Existe un claro componente normativo orientado a la emisión de juicios sobre el valor y el mérito de un programa o aspectos del mismo, con el fin de conocer si se está actuando de forma correcta, si la política es un éxito o un fracaso y si se han alcanzado los efectos esperados.
- El componente enfocado al análisis de las herramientas de gestión o ejecución de actividades, que permitirán la generación de recomendaciones políticas o técnicas con el fin de mejorar la política evaluada y clarificar el papel de los diferentes protagonistas y las condiciones y consecuencias de sus acciones y decisiones. (Echebarria, 2005)

Este conjunto de los elementos descritos caracterizan a todos los tipos de evaluación y se encuentran siempre presentes, a diferente nivel, de acuerdo al diseño de la investigación. Por ello, realizada la salvedad sobre los diversos matices en torno a la conceptualización del ejercicio evaluativo y de acuerdo a los fines metodológicos de esta tesis, utilizaremos la siguiente definición, que toma en cuenta y resume cada uno de los aspectos citados:

“Evaluación es la aplicación sistemática de los procedimientos de la investigación social para valorar la conceptualización y el diseño, la ejecución y la utilidad de los programas de intervención social”. (Osuna, Márquez, Cirera, y Vélez, 2005, p. 4)

Esta definición engloba los aspectos ya referidos y enfatiza los elementos que serán desarrollados en el presente estudio; analizar la concepción y el diseño de las acciones de una serie de programas de desarrollo, a través de un estudio de caso de sus procesos de ejecución, con la finalidad de obtener aprendizajes para la comprensión de la evaluación como herramienta útil y fundamental para la mejora organizacional.

## **II.2 Metodologías de la evaluación**

Como ya se explicó líneas arriba, la ejecución de las evaluaciones basa su desempeño en el diseño y aplicación de metodologías que promueven el acercamiento a los objetos de estudio de manera diversa, algunas desde la óptica de la medición del cumplimiento de los objetivos hasta aquellas enfocadas en la realización de experimentos que den cuenta de las relaciones entre las causas y efectos de las intervenciones. A continuación, haremos un breve repaso a las principales.

### **II.2.1 La evaluación centrada en objetivos**

Para este tipo de enfoque metodológico, lo central del proceso de investigación es efectuar un análisis comparativo entre los objetivos a lograr con la intervención, definidos previamente, y el grado de cumplimiento finalmente alcanzado luego de la ejecución del programa o proyecto. Dichos objetivos cumplen la función de ser valores o estados comparativos de una realidad inicial a otra post-intervención.

En este caso, lo que se realiza es una comparación entre una realidad inicial y el escenario resultante de la intervención. Los criterios y herramientas a utilizar son desarrollados a partir de lo delimitado en los propios objetivos del programa.

### **II.2.2 La evaluación libre de objetivos**

Esta perspectiva metodológica parte de una premisa radicalmente opuesta al modelo anterior: para realizar una evaluación libre de objetivos, se considera que los efectos, logros o resultados del programa no sólo corresponden a los definidos en los objetivos

preestablecido durante el diseño; por el contrario, existen cambios o impactos que no fueron previstos y que aparecen como fruto de la búsqueda de algún tipo de cambio en la realidad social. Por ello, no es obligatorio correlacionar los cambios alcanzados con los objetivos planteados, sino entenderlos como parte de un proceso mucho más amplio que la propia intervención.

En otras palabras, lo que se desea lograr con evaluaciones de este tipo es construir un sistema de información sobre toda la influencia ejercida con la propuesta de intervención y la que hubiera podido influir al mismo grupo de beneficiarios de manera externa, incluyendo aquellos efectos que no fueron estimados inicialmente, pero que a la luz de los hechos resultantes, pueden detectarse y sistematizarse.

### **II.2.3 Modelo basado en la utilización de los resultados de la evaluación**

Este modelo se centra en el recojo de información predominantemente cualitativa sobre la pluralidad de percepciones acerca de la importancia y valor otorgado por los propios actores a los resultados obtenidos por la intervención social. Otorga mayor importancia a los procesos de gestión del programa que al análisis propio de los logros o avances obtenidos, con la finalidad de influir en el posterior desarrollo de la experiencia o en su réplica en condiciones similares.

Lo anterior no implica que los cambios producidos no formen parte de la evaluación o no sean apreciados como importantes por los ejecutores y evaluadores, sólo que en este modelo el foco de atención se encuentra en indagar sobre la calidad y eficiencia del cómo, antes que la medición de avances como tarea única.

Otras aproximaciones metodológicas sobre la evaluación son el **modelo descriptivo** y **el modelo experimentalista**. En el primero se realiza un inventario de lo previsto en el diseño del programa, en cuanto a resultados y lo que finalmente se puede observar en la realidad, con la finalidad de efectuar una comparación con otras intervenciones similares y evaluar su calidad sobre la base de estándares previamente establecidos. En cuanto al segundo, el énfasis se encuentra en la lógica científicista, a través del desarrollo de intervenciones piloto controladas que permitan a los gestores y tomadores de decisión obtener información en cuanto a las relaciones entre causas y efectos que demuestren las hipótesis que subyacen a un programa de cambio social. De este modo, el conjunto de informantes clave se encuentra dividido en dos grupos

con características demográficas y sociales compartidas, uno de ellos forma parte de la población beneficiaria y el otro no recibe ningún tipo de influencia por parte de la intervención. Luego de la finalización de ésta, se lleva a cabo la evaluación a beneficiarios y no beneficiarios, y se lleva a cabo una comparación entre ambos para medir el nivel de avance diferenciado. (Osuna et al., 2005, p. 8-12)

Además de estas aproximaciones metodológicas que fundamentan el diseño, ejecución y objetivos de las evaluaciones, existen otras clasificaciones que caracterizan a estas investigaciones a través de variables como objetos de estudio, uso de los resultados obtenidos o por el momento del proceso de ejecución de la intervención en la cual se realiza. Sobre esto tratará el próximo acápite.

## **II.3 Tipología de evaluación**

### **II.3.1 Por objeto de estudio**

Un primer tipo de clasificación es aquel que divide el ejercicio evaluativo en cuánto a su objeto de estudio. Las **evaluaciones temáticas** son aquellas basadas en el análisis de los grandes temas de desarrollo humano, asumiendo algunas veces el rigor epistemológico, a través de análisis como la “integración de la mujer en el desarrollo” o “el desarrollo de las capacidades”. Un segundo nivel en esta categoría, son las **evaluaciones de las políticas de inversión social**, como los programas sociales o los proyectos de desarrollo Planeados y ejecutados desde la gestión pública, con fondos provenientes del financiamiento interno nacional. El tercer tipo correspondería a las **evaluaciones institucionales** de las organizaciones multilaterales de desarrollo (Oficinas del Programa de Naciones Unidas o Fondos de Agencias de Cooperación), que siguen procesos de diseño y gestión particulares, y se orientan más al estudio puntual del impacto de la inversión y su mejora.

Otro tipo de clasificación de las evaluaciones, es el correspondiente a la **utilización de los resultados** que se obtengan, pudiendo ser sumativas, cuando se realizan en una etapa avanzada de la intervención o cuando ésta ya ha concluido, para medir sus niveles de eficacia, establecer la utilidad de las acciones realizadas o describir los resultados logrados. Generalmente, este tipo de investigaciones influyen en la toma de decisiones sobre la continuidad o finalización de la experiencia, siendo una herramienta clave para los promotores de una política o proyecto. En la otra orilla, se encuentran las evaluaciones formativas, cuyo marco temporal usualmente se

encuentra durante la fase de ejecución de los programas, y tiene como enfoque principal la comprensión de los avances logrados, los procesos implementados, así como el grado de consecución de los resultados u objetivos. Ello, con el objetivo aprender de la experiencia e incorporar medidas para mejorar la intervención. Aunque ambas opciones contribuyen al proceso de aprendizaje de la organización ejecutante, ésta última promueve de mejor manera el desarrollo de las capacidades, al influir en la toma de decisiones durante la ejecución de las acciones.

### II.3.2 Por el momento de ejecución

De acuerdo al momento en el cual se diseñen y ejecuten, las evaluaciones también son caracterizadas de manera diferente. Si se realizan con antelación al proceso de ejecución, para delimitar algún tipo de tendencia frente los posibles resultados a obtener y la predisposición de la intervención para ser evaluada, son llamadas **“Evaluaciones a priori”**. Por **“Evaluación de medio término”** se entiende a aquellas enfocadas hacia la medición del rendimiento al final la primera mitad del plazo total de ejecución del proyecto, y sirve para introducir cambios dirigidos a para promover mejoras en el rendimiento final. Otro tipo similar, derivado de la anterior, son las llamadas evaluaciones de **“final de etapa”**, aplicadas a las propuestas de desarrollo que se han diseñado para su ejecución de manera multietápica, incorporando las lecciones aprendidas en cada proceso posterior.

Luego de finalizada la intervención en su totalidad, se pueden llevar a cabo dos tipos de evaluaciones. La primera, catalogada como **“Evaluación final de proyecto o inversión”**, se realiza apenas cuando las actividades e inversiones predeterminadas se han ejecutado en su totalidad, y tienen como finalidad únicamente informar sobre los logros alcanzados en materia de ejecución, sin ahondar en los efectos y sin ningún juicio de valor concluyente sobre los cambios producidos. Esta tarea se realiza en otra categoría de evaluación post-ejecución, llamada **“Evaluación a posteriori”**, que se lleva a cabo luego de un tiempo prudencial en cuanto al término de la intervención. La finalidad de este método es tratar de medir el aporte efectuado en cuanto al impacto logrado y las consecuencias que resultan de los cambios realizados en un contexto determinado de la realidad que se Planificó cambiar.

### II.3.3 Por su contenido

Si se categorizan las evaluaciones de acuerdo a su contenido, tenemos que algunas se encuentran orientadas a analizar la concepción inicial o diseño de la intervención, atendiendo a elementos como pertinencia, evaluabilidad del programa o contribución al problema que desean atender. Dicho análisis se realiza en la etapa previa a la implementación y es llamado **“Evaluación conceptual”**. Si el objeto de análisis se centra en emitir un juicio valorativo de las operaciones y su contribución al desarrollo efectivo de la propuesta, la evaluación será considerada **“Evaluación de procesos”**. Por el contrario, si el énfasis se coloca en determinar el nivel de cambio promovido a través de la ejecución de las actividades programadas, será llamada **“Evaluación de resultados o impacto”**.

### II.3.4 Por el agente evaluador

Otra clasificación fundamental, sobre la cual existen debates en materia de objetividad frente a los resultados, es la que corresponde de acuerdo a quién es el **agente** sobre el cual recae la responsabilidad del diseño, Planificación y ejecución de la evaluación. Puede ser **“Evaluación interna”**, cuando el agente principal encargado de la dirección de la evaluación es parte de la organización a evaluar; y **“Evaluación externa”** si por el contrario, no forma parte de la organización y es contratado exclusivamente para llevar a cabo las actividades de recolección de información, análisis de los hallazgos y presentación de resultados. Algunas instituciones de cooperación han definido otras categorizaciones desde el punto de vista del actor, que mezclan el estado de pertenencia del evaluador o su equipo frente a la organización a evaluar. De este modo, existen **“Evaluaciones mixtas”** cuando los equipos son conformados por personal interno y externo, o **“Evaluaciones participativas”**, si se incluye a los beneficiarios en el proceso de diseño e implementación de evaluación. (ACDI, 2000)

Gráfico 1 – Tipos de evaluaciones



Elaboración propia

A continuación, luego de este repaso general sobre los distintos acercamientos metodológicos y tipos de evaluación que existen, ahondaremos en la descripción de algunos ellos, con la finalidad de desarrollar los fundamentos que nos permitan construir una definición operativa para el estudio de caso de la presente investigación.

## II.4 La evaluación de impacto y la evaluación de procesos

La **evaluación de impacto** generalmente es definida como “La medición de los cambios en el bienestar de los individuos que pueden ser atribuidos a un programa o política específica. Su propósito central es determinar la efectividad de las políticas, programas o proyectos ejecutados” (Navarro, 2005, p. 17-18). Los métodos de investigación utilizados en este tipo de estudio, generalmente se orientan a recopilar información cuantitativa para estimar los beneficios alcanzados, y determinar en qué nivel pueden o no formar parte de la intervención del programa. Por ello, como describe Aedo (2005, p. 8) las evaluaciones de impacto se diseñan e implementan a partir de interrogantes del siguiente tipo:

- ¿Se contribuye a resolver el problema en la población objetivo del programa? ¿Cuál fue el efecto del programa sobre sus beneficiarios?
- ¿Los beneficios recibidos por los participantes en el programa son los que se propuso lograr o son diferentes a los propuestos? ¿Son estos positivos o negativos?
- En caso de un mejoramiento en la situación de sus participantes, ¿Es esto una consecuencia del programa o se hubiese obtenido de todas maneras?
- A la luz de los beneficios, directos e indirectos, obtenidos, ¿Se justificaban los costos del programa?
- ¿Cuál es la tasa de retorno del programa por inversión económica ejecutada en el programa?

Además del contenido vinculado a la medición del impacto, estas evaluaciones pueden tener como objetivo analizar la calidad del diseño de la intervención, a través de la investigación de la consistencia interna entre los recursos<sup>4</sup> Planteados para lograr los resultados esperados en cada una de las actividades predeterminadas, o externa, indagando sobre la contribución del programa o proyecto en relación a otras intervenciones.

Las evaluaciones de impacto se han convertido en herramientas importantísimas para generar información que contribuye a la toma de decisiones por parte de los responsables de la generación de políticas o las instituciones privadas de cooperación, sobre cuyo rol recae la responsabilidad de elaborar y aplicar lineamientos de acción

---

<sup>4</sup> Por recursos se entiende a todos aquellos insumos que facilitan, a través de su utilización o procesamiento, la ejecución de las actividades de las intervenciones. Pueden ser monetarios, conocimientos o redes de relaciones sociales.

para promover cambios positivos en la sociedad y sus individuos. (Prennushi, Rubio y Subbarao, 2005, p. 5-7). Sirve también para determinar hasta qué nivel se está realizando algún aporte diferenciador o particular, qué sinergias han aparecido por los aportes de las distintas contribuciones programáticas y, a partir de esta información, determinar cómo articularse en el marco colectivo de la promoción del desarrollo social.

Según Barzelay y Cortázar (2004, pág. 13), las evaluaciones de impacto son el principal aporte para analizar en qué medida la práctica ejercida logró obtener los resultados propuestos o si los logró en un nivel superior a otros. Sin embargo, no otorga mayores luces sobre cómo funcionó dicha práctica ni es útil para generar respuestas sobre las razones del funcionamiento exitoso, o del fracaso, del programa. Ante ello, surge la evaluación de prácticas y funcionamiento de la organización ejecutante como una alternativa útil.

La **evaluación de proceso**, entonces, se relaciona a la medición sobre las operaciones de los programas, con la finalidad de verificar que los recursos utilizados hayan sido seleccionados e implementados eficientemente para el cumplimiento de las metas establecidas (Smith, 2006). Evaluar los procesos significa entonces examinar el grado de funcionamiento de una intervención en relación con lo previsto en la etapa de diseño de la propuesta, a través del análisis de las operaciones de los actores implicados al interior de la organización ejecutante. Este modelo evaluativo colabora sobremanera a que los gestores, y los encargados de la toma de decisiones, puedan determinar los cambios a introducir para mejorar el desarrollo actual del programa o para futuras réplicas que sigan un modelo de ejecución similar. Otro resultado útil de este tipo de examen, es que permite generar las condiciones básicas para la creación o modificación de estrategias para la mejora del desempeño. (UNFPA, 2001, p.6)

De esta manera, como señala Ballart (1993, p. 208), la evaluación procesal se convierte en una investigación que sirve para dar cuenta, de manera explicativa y comprensiva, sobre los hechos que originan los éxitos o fracasos observados durante la ejecución de los programas. A través de la recopilación de información de los propios actores involucrados desde el inicio hasta la finalización del programa, diseñando instrumentos que sirvan para incorporar sus valores, ideas, percepciones y opiniones sobre su propia influencia y del grupo que forman parte. El enfoque está otorgado a la implementación de programas y cómo mejorar su comportamiento a través del enriquecimiento de las estrategias de acción; por ello, la preferencia estará

orientada a recabar información de índole cualitativa antes que la sistematización del dato cuantitativo.

Este tipo de evaluaciones deben dar respuesta a interrogantes vinculadas a indagar sobre la descripción del diseño e implementación de las actividades programadas, las estrategias seguidas para su ejecución, percepciones de los ejecutores sobre su desempeño y del equipo de trabajo, entre otras. (McGraw, McKinlay, McClements, Lassater y Assaf, 1989, p. 459). Bajo estos criterios, la metodología a seguir para llevar adelante una evaluación de proceso debe contemplar, como mínimo, los siguientes puntos. (Estrella y Gaventa, 2001. p. 23):

- a. Reuniones de pre-Planificación del programa, en las cuales se definen los criterios generales, se examina la teoría del cambio que fundamenta el programa y se realiza un mapeo básico de los actores involucrados.
- b. Talleres de Planificación de la evaluación, con personal encargado de la toma de decisiones y de la ejecución del programa.
- c. Diseño y validación de herramientas de investigación, recolección de información en campo y análisis de datos
- d. Taller para la formulación de lecciones aprendidas, con personal encargado de la toma de decisiones y actores involucrados.
- e. Informe general de resultados de lecciones aprendidas.
- f. Desarrollo del Plan de actividades y distribución de responsabilidades, para la introducción de mejoras.
- g. Finalización y difusión del informe de evaluación

Como se observa en este rol de actividades básicas para el desarrollo de las evaluaciones de proceso, el componente colaborativo de los agentes involucrados en todas las fases de diseño y ejecución del programa es fundamental para lograr resultados positivos. Analizar la participación de quienes tienen la responsabilidad de sostener el funcionamiento operativo, a través de su influencia cotidiana, puede generar aprendizajes a partir de los elementos que obstaculizan o promueven el desenvolvimiento adecuado de la intervención; y contribuye a crear un escenario favorable para su colaboración frente a las reformas a implementar como parte de la examen de los resultados obtenidos. Sin embargo, la evaluación de proceso incluye este componente participativo como un elemento central de su proceso metodológico, existe otro tipo de evaluación que se define precisamente sólo a partir de la cooperación de todos los involucrados en la gestión del programa. Sobre ello trata el siguiente subcapítulo.

## II.5 La evaluación participativa

A lo largo de las dos últimas décadas, una tendencia creciente en el campo de la evaluación de los programas sociales, ha sido la incorporación de todos los actores que forman parte del ciclo de vida del programa, ejecutores y beneficiarios, en las actividades de evaluación, dando lugar a la evaluación participativa (Estrella & Gaventa, 2001. p.2). El argumento metodológico detrás de esta postura, se basa en la oportunidad creada para poder recopilar información útil para introducir modificaciones dirigidas a mejorar la ejecución de las actividades y facilitar una mejor relación con quienes son favorecidos con la intervención, a través de una toma de decisiones que ha recibido retroalimentación de primera mano. (Aubel, 2000, p. 9)

Entonces, desde esta perspectiva de evaluación, se incorpora permanentemente a los *stakeholders* o interesados, quienes cumplen el rol de informantes principales de la evaluación, y algunas veces llegando a ser los propios gestores del ejercicio evaluativo<sup>5</sup>. Para fines metodológicos, los interesados se dividen en cinco grupos:

1. La comunidad de beneficiarios del programa, directos e indirectos.
2. El personal de campo del proyecto, quienes se encargan de ejecutar y efectuar seguimiento a las actividades.
3. Los administradores que supervisan y realizan seguimiento a la implementación del programa.
4. Proveedores de fondos financieros y responsables de la toma de decisiones sobre la dirección que sigue la intervención.
5. Partidarios y detractores del programa. (UNFPA, 2001, p. 2)

La evaluación participativa, al incorporar a todos estos grupos de actores, generan dinámicas que promueven reconocimiento y pertenencia frente a los hallazgos que que se logren detectar, y la posibilidad de que las recomendaciones posteriores sean adoptadas eficientemente, a partir de su legitimidad. Entre las ventajas señaladas para este tipo de investigación se encuentran el examen de cuestiones pertinentes al programa gestionando la participación directa de los verdaderos protagonistas, establecer asociaciones y mejores niveles de identificación con los programas, mejorar los conocimientos y capacidad de gestión locales y de la comunidad de beneficiarios, ofrecer información oportuna y fiable para la toma de decisiones. Entre los inconvenientes de una propuesta de este tipo, tenemos el temor a no lograr niveles de

---

<sup>5</sup> Generalmente, las evaluaciones participativas establecen un coordinador externo que se encarga de dirigir la evaluación y gestionar el trabajo de los grupos de interesados que se incorporen.

objetividad aceptables<sup>6</sup> en lo relacionado a la investigación y presentación de resultados, requerimiento de mucho tiempo para que las partes interesadas puedan aportar de la manera esperada y la posibilidad de la manipulación en la comunicación de la información de acuerdo a intereses propios (Banco Mundial, 2004, p.16)

A partir de lo descrito, se puede ver que las diferencias con las evaluaciones tradicionales son notables. Éstas buscan establecer medidas sobre los efectos de los programas y las responsabilidades a las cuales se asocian, tratan de lograr cierto nivel de “objetividad científica” a través del distanciamiento personal y profesional de los evaluadores con los actores involucrados, colocan especial énfasis en las necesidades de información de los proveedores de fondos y encargados de formular políticas, y se centran en la medición de éxito alcanzado a través de indicadores previamente diseñados. Las evaluaciones participativas, por el contrario, basan su lógica de trabajo en la promoción del aprendizaje colectivo y de fomento de capacidades conjuntas, indagan sobre la apreciación de los involucrados sobre los propios proyectos en los que participan, fomentan espacios de negociación de expectativas, necesidades e imaginarios de los interesados, y se basan en el desarrollo de un proceso flexible en constante evolución y adaptación de acuerdo al contexto (UNFPA, 2001, p. 2). Esto puede verse de manera esquemática en la tabla 1.

Además de estas diferencias, llevar a cabo una evaluación desde una perspectiva que fomenta la participación, significa desarrollar propuestas alternativas de métodos para la coordinación del trabajo de campo, así como el diseño de las herramientas de recojo de información que puedan adaptarse fácilmente a las condiciones a encontrar en el campo<sup>7</sup>. Esto implica que los encargados de coordinar la evaluación mantengan una postura que equilibre la rigurosidad en la aplicación de la metodología y la flexibilidad en la recopilación y tratamiento de la información, siempre fomentando el aprendizaje institucional y la gestión estratégica del conocimiento.

---

<sup>6</sup> Los cuestionamientos frente a la objetividad en estos tipos de evaluaciones, se relacionan a negar la posibilidad de una postura investigativa y analítica basada en la neutralidad valorativa frente a los hallazgos, colocando y exagerando los positivos y denegando la muestra de los negativos. Sin embargo, como pondremos a prueba en el caso a analizar, quizás esto se diluye frente a los intereses entre los diversos actores que formulan y ejecutan la evaluación.

<sup>7</sup> Esto dignifica no sólo desarrollar herramientas útiles para recoger información relacionada a distintos tipos de actores, también se relaciona a su simplicidad para ser aplicados por personas sin mayor experiencia en estos procesos, sin sacrificar en ningún momento su rigurosidad.

Tabla 1 - Diferencias entre evaluación convencional y participativa

Características	Convencional	Participativa
¿Quién realiza la evaluación?	Expertos externos a la institución gestora	Comunidad, beneficiarios, personal del programa/proyecto, coordinadores, ejecutores, promotores.
¿Qué busca medir?	Centralidad de indicadores de medición de resultados, efectos o impacto.	Los involucrados determinan los indicadores a utilizar o la relevancia de su análisis, sin dejar de lado los impactos.
¿Cómo medirá lo propuesto?	Distanciamiento metodológico de los expertos evaluadores para garantizar la objetividad científica	Diversos tipos de métodos: autoevaluación o adaptaciones a contextos locales. Existe rendición de cuentas de los resultados alcanzados.
¿Cuándo se realiza?	Generalmente al finalizar la intervención o al medio término.	Al finalizar la intervención, pero puede realizar en cualquier etapa del ciclo de vida del programa.
¿Para qué se realiza?	Preponderancia de la rendición de cuentas acumulativa para determinar si continúa la entrega de fondos. Introduce mejoras a partir de recomendaciones.	Empoderar a stakeholders y poblaciones beneficiarias e implementar recomendaciones legitimadas para la gestión eficiente del programa.

Adaptación a partir de Narayan (1993).

## II.6 Los estudios de caso

Según Morra y Friedlander (2005, p. 2), un estudio de caso es un tipo de investigación orientada al aprendizaje acerca de una situación determinada. Se fundamenta en la comprensión de un fenómeno a través de su descripción y análisis, en referencia al contexto en el cual se desarrolla, así como a otros casos similares.

En la línea del entendimiento comprensivo que es el elemento central de los estudios de caso, se diseñan herramientas de investigación que faciliten una descripción extensiva y precisa, el análisis de la data en conjunto y en relación al contexto en el que se desarrolla.

Las herramientas utilizadas para desarrollar los estudios de caso se basan fundamentalmente en aquellas que se desarrollan en campo (encuestas, entrevistas, observación directa) y su esencia se vincula a describir e iluminar sobre el proceso de toma de decisiones en torno al diseño y ejecución de una intervención: porqué fueron tomadas dichas decisiones, cómo y de qué manera se implementaron, cómo influyó el contexto cercano y el conjunto de actores, qué resultados se obtuvieron. En otras palabras, el estudio de caso es a su vez un método particular de recojo y análisis de información, que prioriza la información de primera mano obtenida en campo, y una estrategia comprensiva de acercamiento al objeto de estudio. (Yin, 2014, p. 13)

### **II.6.1 Tipos de Estudios de Caso**

No obstante el carácter comprensivo ya mencionado como característica intrínseca de los estudios de caso, para algunos autores, existe una subcategorización de este tipo de investigación en relación a los casos correspondientes a políticas o programas sociales, sobre la base del acercamiento al objeto de estudio:

- a. Los estudios de caso explicativos, que buscan dar cuenta de las relaciones entre los componentes de un programa. Si el enfoque se coloca en los aspectos vinculados a la implementación, la centralidad del análisis estará en la información obtenida de los procesos operativos. Si, por el contrario, lo que se desea es relevar información sobre los efectos obtenidos con la ejecución del programa, se desarrollará una investigación fundamentada en el uso de diversos métodos de recopilación de datos en los distintos espacios de ejecución de las estrategias y actividades.
- b. Los estudios de caso descriptivos, focalizan la atención en determinado aspecto del objeto de estudio. Puede ser un proceso puntual, el comportamiento de algún grupo de actores o la sinergia entre actividades. Puede ser ilustrativo, si se añaden ejemplos concretos estudiados para ejemplificar un buen o mal desempeño; o exploratorio, si se centra más en la generación de hipótesis útiles para investigaciones posteriores. Si se examina una situación de interés único para ser utilizado como una prueba crítica sobre un juicio valorativo del desempeño del programa o alguno de sus componentes, es conceptualizado como un estudio de “situación crítica”.

- c. Los estudios de caso de metodología combinada, incorporan datos, análisis y juicios de valor de diversos casos estudiados, utilizando los métodos ya mencionados de manera conjunta y acumulativa, para dar una respuesta integral a los cuestionamientos desarrollados sobre el la intervención. (Morra & Friedlander, 2005, p. 7-15)

Como se puede apreciar a la lectura de los subtipos de estudios de caso existentes, este acercamiento al análisis de los programas sociales promueve el ejercicio analítico a través del estudio de una situación espacio-temporal particular que sirva para generalizar características, comportamientos y procesos. A partir de esta “imagen” creada, se puede inferir generalización hacia la teoría. Los resultados podrán servir para proponer la introducción de mejoras útiles para la implementación y desarrollo de mejores intervenciones.

## **II.6.2 La evaluación participativa y los estudios de caso**

Durante las dos últimas décadas, ha surgido un impulso de promoción de las capacidades de la población beneficiaria de las intervenciones públicas y privadas, promoviendo evaluaciones cada vez más colaborativas. La idea que moviliza este cambio, se basa en una postura metodológica que recomienda a los evaluadores trabajar cercanamente con los funcionarios o gestores de los proyectos.

El proceso de llevar a cabo estudios de caso de evaluación se ha vuelto más participativo o colaborativo (Yin, 2014). Ya no es inusual que los evaluadores de estudios de caso trabajen cercanamente con funcionarios de proyecto –por ejemplo, para definir las preguntas que serán abordadas por la evaluación. Tal participación es vista como una contribución a: fortalecer la identificación con el proyecto; facilitar la transferencia de habilidades y capacidades para la evaluación; y para promover auto gobernabilidad democrática.

## **II.7 Definición final a utilizar**

Para esta investigación, a partir de las nociones y sus operacionalizaciones revisadas, utilizaremos una definición abarcadora de los conceptos de autoevaluación y evaluación participativa. Bajo esta lógica, este estudio de caso está orientado a describir los contenidos y características de una “autoevaluación de medio término participativa” de un conjunto de programas de desarrollo social.

Esta experiencia se desarrolló bajo una perspectiva basada en la lógica de investigación-acción participativa, esto quiere decir que todo el proceso, desde la definición inicial de los ejes de investigación hasta la formulación de las recomendaciones finales, fueron desarrollados por el equipo de Plan, desde distintos niveles y perspectivas. La Unidad PLAMERS fue el agente articulador de todo este ejercicio, facilitando las metodologías de trabajo, ordenando la información y proponiendo los posibles caminos a seguir durante toda la evaluación. Otro perspectiva tomada en cuenta, fue desarrollarla buscando generar las dinámicas adecuadas para la rendición de cuentas de nuestras acciones frente a las comunidades con quienes trabajamos, así como con los socios con los cuales desarrollamos acciones conjuntas.

Llevar a cabo una evaluación con el basamento teórico y lógico descrito, significó llevar a cabo reuniones y talleres de construcción colectiva de los aspectos a evaluar en cada categoría de análisis, así como convenir en las herramientas a utilizar y llevar a cabo la Planificación de tiempos y definición de responsabilidades y roles de todos los participantes. Del mismo modo, los objetivos de la evaluación, los criterios a utilizar para el recojo de la información, el desarrollo de las actividades en el campo y la elaboración final de las conclusiones y recomendaciones, fueron elaboradas, discutidas y mejoradas con los aportes de los miembros del equipo evaluador y del Equipo Gerencial Nacional (CMT, por sus siglas en inglés).

### **III. Marco de la metodología**

Además de los elementos relacionados al marco conceptual utilizado en esta investigación, es necesario también realizar una

#### **III.1 Investigación descriptiva**

Como definen Hernández, Fernández y Baptista (2006. P. 102), “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se sometan a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. En este tipo de investigaciones se define un conjunto de variables a evaluar y recolecta información sobre cada una de ellas, para finalmente desarrollar una descripción en conjunto.

Su objetivo central no se dirige a indicar las relaciones entre cada una de las variables o conceptos medidos, sino describirlos en cuanto a sus características y operacionalización para desarrollar una imagen general de lo estudiado. Su utilidad se basa en la prefiguración de los ángulos y dimensiones de los fenómenos, que posteriormente pueda constituirse como el primer paso de investigaciones más profundas.

Como parte de este estudio de caso de la evaluación participativa de Plan, se ha enfocado la atención en los aspectos procesales de la experiencia, incidiendo especialmente en cómo se diseñó la evaluación y cómo se planificó la participación de todos los actores involucrados. Los resultados obtenidos también se incluyen, especialmente en lo relacionado a la receptividad y legitimación de las conclusiones y recomendaciones.

#### **III.2 Población objetivo**

La población objetivo de este estudio está conformado por el conjunto de actores involucrados en la planificación, diseño y ejecución de la Evaluación de medio Término de Plan: Dirección General, Área de Programas, Unidad PLAMERS, Área Administrativa, Área Contable, Área de Patrocinio, y Unidades de Programas de Cusco, Lima y Piura.

### **III.3 Componentes del estudio**

Este estudio de caso divide su análisis en tres partes complementarias. La primera enfocada a describir todo el proceso histórico seguido por la institución para diseñar, planificar e implementar la evaluación participativa de su planificación programática.

La segunda parte comprende la revisión de la ejecución de la evaluación participativa, desde la definición de los equipos encargados de efectuarla hasta la entrega y difusión de los resultados finales, incluyendo el análisis conjunto de los hallazgos y la discusión previa a la presentación de las conclusiones.

La etapa final del análisis se dedicará al examen de los resultados obtenidos con la práctica evaluativa, cómo fueron asumidas las conclusiones finales a nivel institucional, bajo qué criterios fueron incorporadas al proceso decisonal y qué lecciones podemos extraer de la experiencia. Todo ello con la finalidad de determinar qué elementos podrían replicarse y bajo qué circunstancias.

## **IV. Análisis del estudio de caso**

### **IV.1 Descripción de la institución gestora de los programas**

Plan es una organización internacional fundada en 1937 en Londres, es una de de las más grandes y antiguas organizaciones de desarrollo del mundo. Lleva a cabo sus actividades en más de 50 países dentro de África, Asia y América, promoviendo los derechos de los NNA y luchando contra la pobreza de miles. Actualmente tiene una cobertura a nivel global de casi 60 millones in alrededor de 58 comunidades. Es una organización independiente, aconfesional, sin afiliación política o gubernamental alguna.

La misión de esta organización se dirige a lograr mejoras sostenibles en la calidad de vida de los NNA en estado de pobreza que viven en países en vías de desarrollo, a través de un proceso que une personas de distintas culturas y suma significado y valor a sus vidas, a través de las siguientes estrategias:

- Permitir que los niños privados, sus familias y sus comunidades puedan satisfacer sus necesidades básicas y aumentar su capacidad para participar en sus sociedades y beneficiarse de ellas.
- Construir relaciones para aumentar la comprensión y la unidad entre los pueblos de diferentes culturas y países.
- Promover los derechos e intereses de los niños del mundo.

En lo referido a su visión organizacional, lo que quieren lograr a largo plazo, Plan desea un mundo en el cual todos los NNA alcancen su máximo potencial, en sociedades que respetan los derechos y dignidad de sus habitantes.

El financiamiento de Plan se basa en rigurosos controles de confianza y transparencia, es una organización que publica informes financieros detallados sobre sus logros en movilización de recursos e inversión efectuadas en cada uno de los países en los que se encuentra realizando operaciones. En el año correspondiente a la evaluación participativa (2011), las inversiones globales alcanzaron monto de €. 591,000,000, incrementándose en un 9% en relación al ejercicio anterior.

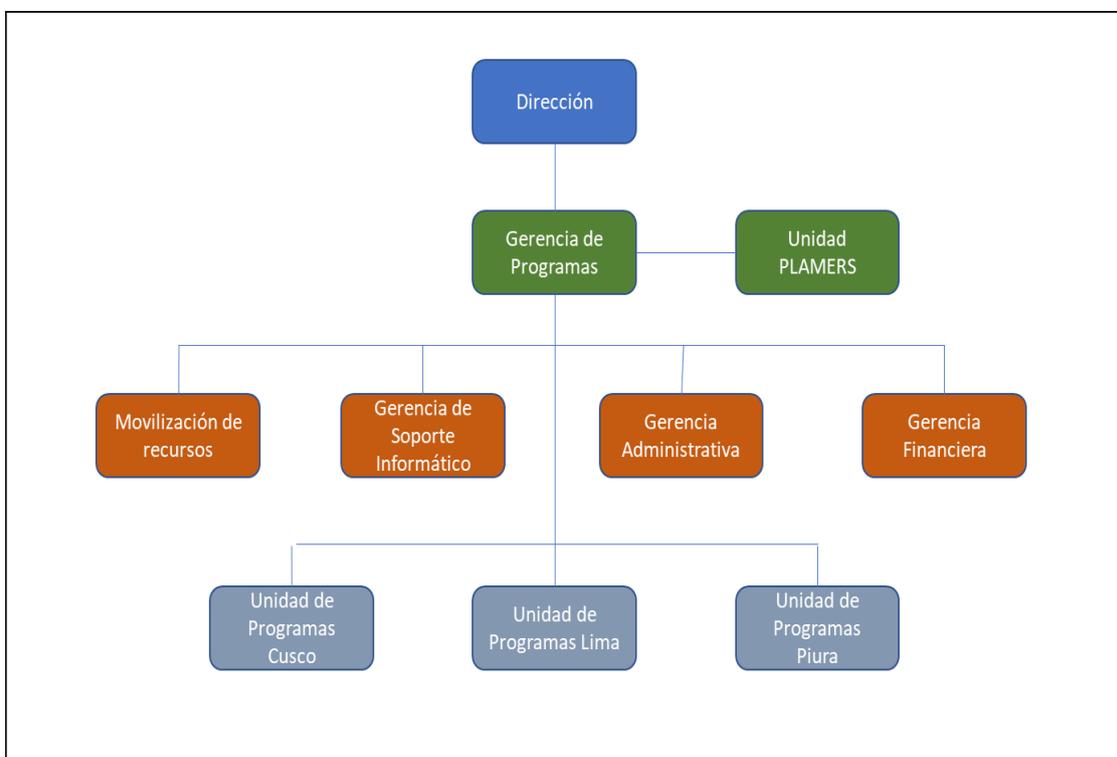
Estos niveles financieros alcanzados se deben a la política de movilización de fondos institucional, principalmente a través del patrocinio directo de los NNA, alcanzando un 60% de los fondos totales. Para Plan, el “padrinazgo” siempre ha sido una fuente de

ingresos estable y predecible, que facilita la posibilidad de poder planificar y ejecutar programas y proyectos a largo plazo.

El 40% restante de ingreso, se deben a donaciones directas de instituciones e individuos particulares, llamados “grants”. La totalidad de este porcentaje se utiliza para el sostenimiento de la estructura institucional: sueldos de personal, transporte, gastos operativos, financiamiento de proyectos específicos, etc.

A nivel organizacional, Plan cuenta con cuatro oficinas ubicadas en tres regiones del país. Una Oficina Nacional que centraliza los aspectos financieros y operativos, además de ejercer funciones de rectoría y planificación de los aspectos programáticos a nivel nacional. Otro de sus roles es coordinar el funcionamiento de las tres Unidades de Programas ubicadas en las regiones de Cusco, Lima y Piura. Estas oficinas replican en cierto modo el esquema organizacional de la central, en los aspectos administrativos y funcionales, adaptando las políticas y programas nacionales a las especificidades de sus territorios y áreas de influencia, así como ejecutando proyectos de manera directa, respetando los procedimientos y códigos éticos establecidos de manera formal.

Gráfico 2 – Organigrama de Plan



Elaboración propia a partir de Manual de Operaciones de Plan

En lo referente directamente a la ejecución directa de inversiones, Plan trabaja a dos niveles: el primero es a través del diseño de Programas Nacionales (CPO en inglés) trienales sobre temas relacionados a educación, salud, nutrición, protección de la vida y defensa de los derechos de la niñez y adolescencia<sup>8</sup>. Para ello cuenta con personal especializado a tiempo completo, que se encarga de elaborar y darle sostenibilidad a estas propuestas, que van desde el financiamiento a organizaciones de la sociedad civil para tareas puntuales hasta acciones de cabildeo con tomadores de decisiones e instituciones rectoras, siempre dentro de la lógica de mejora de la vida de la población beneficiaria y sus comunidades. El segundo nivel de trabajo se enfoca a generar un esquema de financiamiento a ONG con experiencia de trabajo en las tres regiones seleccionadas, a partir de un compromiso que garantiza su alineamiento hacia los programas nacionales desarrollados en el nivel superior y los mismos ejes de trabajo institucional: inversión en temas como educación, salud y protección de los NNA.

Los Programas Nacionales que Plan diseña y ejecuta en ciclos de 5 años, tienen como principales beneficiarios a los NNA de las regiones seleccionadas. Entre los criterios que deben cumplir para formar parte de este grupo, se encuentran las siguientes:

- Edades entre los 0 y 18 años de edad. Divididos en rangos de la siguiente manera: 0-3 años, 4-5 años, 6-8 años, 9-11 años, 12-15 años y 16-18 años.
- Habitan en territorios definidos en las estadísticas nacionales como “muy pobres”.
- Viven en comunidades afectadas por la pobreza.

Un segundo nivel poblacional, que también forma parte de los beneficiarios de los programas y proyectos son los siguientes:

- Madres y padres de familia.
- Docentes y directores de las escuelas ubicadas en el área de influencia.
- Líderes comunitarios.
- Autoridades locales, alcaldes y gobernadores regionales.
- Organizaciones comunitarias.
- Redes de salud.

Para cada nivel de actoría existen proyectos diferenciados a partir de lo establecido en los Programas Nacionales. De este modo, por ejemplo, con el conjunto de madres y padres de familia se trabajan aspectos como mejora de la dieta familiar,

---

<sup>8</sup> De acuerdo a los estándares de PLAN, la niñez comprende entre los 0 y 12 años. La adolescencia se enmarca entre los 13 y 18 años, que constituye el paso a la mayoría de edad legal en el país.

acompañamiento escolar, alimentación saludable, higiene, etc.; a nivel de autoridades, el enfoque se orienta a capacitarlos en temas como interculturalidad, participación ciudadana o interés superior de los NNA.

Gráfico 3 – Ubicación de Oficina Central y Unidades de programas de PLAN



Extraído de la web institucional de Plan International

Desde el año 2006, Plan Perú ha venido implementado su segundo Plan Estratégico de País, cuyo periodo de ejecución se inició en Julio del 2005 y terminó en Junio del 2011. Este incluye seis Programas Nacionales enfocados a modificar sustantivamente la situación de los niños, niñas y adolescentes de los ámbitos de intervención, abordando las causas de los problemas que vulneran sus derechos, en lo relacionado a la supervivencia, desarrollo integral, protección y participación. Dichos programas,

que en conjunto abordan las diferentes etapas de la vida de las niñas, niñas y adolescentes, son los siguientes:

1. Programa “Niños y niñas iniciando una vida saludable” que tiene como objetivo mejorar el desarrollo integral de las niñas y niños desde la gestación hasta los 5 años y el cuidado de las gestantes con prácticas saludables, educación temprana, buena nutrición y buen trato en el hogar y comunidad.
2. Programa “Niños y niñas aprendiendo para la vida”, cuyo objetivo es mejorar el desarrollo integral de las niñas y niños, de 6 hasta los 12 años, en participación, el conocimiento y práctica de hábitos saludables, logro de competencias básicas y buen trato.
3. Programa “Adolescentes, varones y mujeres, construyendo ciudadanía”, que está dirigido a mejorar el desarrollo integral de los adolescentes, varones y mujeres, de 13 a 17 años en participación ciudadana, acceso a la educación y prácticas en salud sexual y reproductiva.
4. Programa “Promoviendo los medios económicos para la protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes” que se ha propuesto como objetivo contribuir al desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes, mejorando su seguridad económica familiar y alimentaria.
5. Programa “Creando las condiciones para el cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes”, cuyo objetivo es crear las condiciones para que el estado, la sociedad civil y las familias cumplan con los derechos de la niñez y adolescencia, y los niños, niñas y adolescentes sean los protagonistas en la exigibilidad de sus propios derechos frente a los garantes.
6. Programa “Fortalecimiento organizacional con el enfoque de desarrollo comunitario centrado en el niño”, cuyo objetivo es fortalecer la organización para apoyar y facilitar la implementación del CSP II con el enfoque de desarrollo comunitario centrado en el niño.

Plan implementa estos programas a nivel nacional. El soporte general de los procesos de desarrollo, es llevado a cabo por la Oficina de País, cuyo liderazgo en los aspectos de planificación, monitoreo y evaluación, recayó en la Unidad de Planificación, Monitoreo y Evaluación, Riesgos y Sistematización (PLAMERS). Cada uno de estos programas, fueron diseñados y ejecutados bajo el amparo de un conjunto de enfoques

de trabajo, que son parte del manda obligatorio institucional y serán detallados en el siguiente subcapítulo.

#### **IV.2 Enfoques de trabajo de PLAN International**

Cada uno de los programas nacionales de PLAN fundamenta su diseño y estrategias de intervención en los enfoques programáticos obligatorios a nivel corporativo. A modo de resumen, efectuaremos una descripción breve de estos elementos, teniendo en cuenta que son los ejes sobre los cuales se desarrollan todas las acciones, incluyendo las actividades de seguimiento y evaluación:

- **Desarrollo Comunitario Centrado en la Niñez:** es el enfoque nuclear y característico de Plan, colocando a los niños, niñas y adolescentes como el centro de todas las decisiones que se toman y las acciones que se ejecutan; incluye un componente participativo basado en escuchar, entender e incorporar sus puntos de vista en lo relacionado al reconocimiento de sus derechos y llevar a cabo acciones para empoderar a los grupos más pobres y excluidos.
- **El Enfoque Intercultural:** reconocer y respetar las diversas identidades culturales de las familias y comunidades con quienes interactúan, tomando en cuenta creencias, comportamientos, idiosincrasia, maneras de pensar, lengua, sistemas de calores, organización interna, procesos de interacción y otras instituciones sociales.
- **La Equidad de Género:** que trata de mantener el balance en la participación de todos los actores, hombres y mujeres, respetando sus roles y expectativas de acuerdo al contexto local de intervención. Se busca disminuir prácticas de dominación masculina que permanentemente excluyen a las mujeres de la toma de decisiones en el hogar y la comunidad, proporcionando el marco adecuado para lograr la participación en igualdad de condiciones para la toma de decisiones, control de recursos y la implementación de acciones que beneficien a todos en la familia y comunidades.

- **Gestión del Riesgo:** fomentar mayor interés y conocimiento en la gestión del riesgo, análisis, determinación de áreas problemáticas, construcción de alternativas y priorización por las comunidades, a través del uso adecuado de los recursos disponibles para afrontar los distintos peligros o amenazas frente a los que están expuesto.

Las estrategias, mediante las cuales estos enfoques se contextualizan a nivel nacional y cuyos lineamientos deben recogerse en el diseño e implementación de los proyectos en acuerdo con los socios y las comunidades, son las siguientes:

- **Desarrollo de Competencias:** Constituye una de las estrategias fundamentales para un trabajo sostenido, empoderador y facilitador de los niños, niñas y adolescentes, sus líderes, autoridades y socios. Se propone a nivel de toda la organización, el desarrollo de competencias en los temas de derechos de los niños, valores, enfoque de desarrollo centrado en el niño, salud, nutrición, desarrollo temprano, microfinanzas, aprendizajes para la vida, entre otros, los cuales deben responder directamente a la demanda de los interesados.
- **Trabajo con socios y alianzas:** Plan lleva a cabo sus intervenciones, asociándose con otras instituciones sobre la base de criterios como credibilidad, experiencia, capacidad organizacional y que compartan elementos comunes de sus objetivos institucionales, para lo cual se pueden utilizar estudios de análisis de conveniencia y viabilidad, para identificar con quienes es conveniente aliarse o asociarse. Del mismo modo, se establecerán alianzas con las instituciones de gobierno nacional y con organismos locales y nacionales, para promover la sinergia institucional en la promoción y defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
- **Desarrollo y Fortalecimiento Institucional:** referido a la identificación, desarrollo, y movilización de grupos de interés, instituciones públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil y otras, para que desarrollen esfuerzos en sus áreas con el impulso de Plan. Involucran a organizaciones y

grupos de niños y adolescentes en escuelas y comunidades para que participen en diversos espacios de toma de decisiones en aspectos de su interés. Bajo esta estrategia, sensibilizan a los diferentes actores de la sociedad civil para que asuman sus compromisos, roles y responsabilidades como garantes de los derechos de los niños.

- **Participación de los niños, niñas y adolescentes:** garantizar las oportunidades de expresar sus opiniones y participar activamente en el desarrollo de intervenciones que promuevan sus derechos en el hogar, escuela y comunidad. Los grupos de niños, niñas y adolescentes se unirán para desarrollar capacidades de sus pares, incidir en el trabajo con socios de Plan para movilizar recursos en proyectos de su interés y ser una voz reconocida en sus ámbitos.
- **Movilización de recursos:** La estrategia se operacionaliza en dos modalidades, por un lado generando fondos y soporte técnico para asegurar la continuación de los programas que Plan promueve, a través del patrocinio, donaciones, responsabilidad social de empresas dentro y fuera del país, etc. Se movilizan recursos directamente para proyectos formulados por las mismas comunidades, acompañado con un proceso de transparencia y rendición de cuentas permanente.
- **Comunicación para el desarrollo y abogacía:** Generar los canales adecuados, a través de uso institucional de distintos medios y mensajes para el cambio social a favor de los derechos de los NNA. Esta estrategia se complementa con la abogacía, ya que pueden generarse consensos o corrientes de opinión en torno a la situación de los niños, niñas y adolescentes que lleven a incidir políticamente en los decidores, y propiciar cambios o reformas a su favor, para lo cual se establecerá una plataforma o red de trabajo por los derechos de los niños, niñas y adolescentes en todo nivel: comunal, distrital, regional, nacional e internacional.

Como ya fue mencionado anteriormente, los enfoques y estrategias descritos, constituyen los conceptos básicos para el diseño, implementación y ejecución de todos los programas y proyectos que Plan promueve al interior de las comunidades. Por ello,

tomando cuenta de su importancia, la evaluación centró su atención en los procesos de operativización de estas herramientas estratégicas, y su adecuación a los proyectos en el marco de las acciones locales de cada Unidad de Programas.

### **IV.3 Historia de la evaluación analizada**

#### **IV.3.1 Medio término del Plan Estratégico de País**

A partir del año 2006, como parte de las actividades dirigidas a cumplir la visión y misión corporativa de Plan, se iniciaron las acciones correspondientes a la planificación de los Programas Nacionales del Segundo Plan Estratégico de País (CSP II). Luego de transcurridos tres años desde que se inició esta experiencia se decidió llevar a cabo la Evaluación de Medio Término, con una intencionalidad particular: efectuar una revisión y análisis de la operativización de los enfoques corporativos y las estrategias nacionales en relación a los avances en la ejecución de los proyectos que Plan promueve con las organizaciones de base y socios a nivel nacional. Otros objetivos que se buscaban cumplir con esta investigación fue evaluar la percepción de los beneficiarios principales con quienes se relacionan, los niños, niñas y padres, sobre la calidad de las intervenciones; identificar obstáculos y potencialidades institucionales, y promover la participación del equipo de Plan para generar espacios de aprendizaje sobre nuestros propios procesos programáticos.

Son varias las razones que motivaron la decisión de llevar a cabo esta evaluación teniendo como propósito cumplir con los objetivos mencionados en el párrafo anterior, buscando en todo momento establecer los niveles reales de utilidad de los enfoques y estrategias programáticos para el diseño y aplicación efectiva de las intervenciones de Plan Perú, entre las más importantes están:

Evaluar periódicamente la efectividad de las acciones, para mejorar procesos de diseño y ejecución, supone cumpliendo con el compromiso institucional de promover el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes, así como de sus familias y comunidades.

Una segunda razón tomada en cuenta, es la necesidad de analizar la relación entre las estrategias que se han diseñado en cada programa y el contexto en el cual se llevaron a cabo las intervenciones, cuyas acciones generaron cambios positivos en la vida de los beneficiarios.

La tercera razón que motivó desarrollar esta autoevaluación participativa, fue la oportunidad de efectuar un ejercicio dirigido a determinar la utilidad de la complementación de las estrategias para el desarrollo eficaz de los proyectos, a través de los sistemas de soporte programático. En suma, los elementos que han motivado el diseño metodológico de esta evaluación se relacionaron a analizar la integralidad de

las acciones a todo nivel, desde la definición inicial de los programas hasta los proyectos que se ejecutan como parte de ellos, y a promover el aprendizaje compartido de todo el equipo de Plan a través del análisis de su propio ejercicio profesional y de su influencia.

Al ser ésta una evaluación con un fuerte componente participativo, desde el inicio la investigación y análisis se sostuvieron en el trabajo de equipos itinerantes conformados por personal de Plan<sup>9</sup>, de distintas áreas y programas. Cada uno de estos equipos se encargaron de desarrollar la metodología de evaluación y efectuar la aplicación de los instrumentos en el recojo de campo; analizar la información recopilada y elaborar las conclusiones, así como las recomendaciones finales. Desarrollar la investigación bajo estas características significó generar los espacios adecuados para la interrelación y el trabajo colaborativo, con el objetivo de promover el aprendizaje de todas las etapas del proceso evaluador, y establecer las bases de conocimiento necesario para elaborar las recomendaciones adecuadas para la mejora cualitativa de los diseños de los enfoques y estrategias.

Para recopilar la información se diseñaron y aplicaron distintas herramientas de investigación, cualitativas y cuantitativas, con la finalidad de poder obtener distinta información sobre los mismos aspectos relacionados a las intervenciones en cada Unidad de Programas y siendo los elementos centrales de la evaluación. Con el mismo objetivo, obtener una mirada panorámica de la pertinencia y operacionalización de nuestros enfoques y estrategias, el conjunto de los informantes clave estuvo conformado fundamentalmente por los beneficiarios principales de los proyectos; es decir, niños, niñas y adolescentes. Un segundo gran grupo de informantes estuvo constituido por los adultos de las comunidades donde Plan desarrolla sus acciones. Las muestras también incluyeron un número importante de representantes de socios de Plan a distinto nivel: autoridades vinculadas al gobierno local, representantes de organismos no gubernamentales, líderes comunitarios, etc.

En lo vinculado a la calidad de los proyectos, para evaluar, además de su relación operativa con los enfoques y estrategias, el diseño e implementación adecuados a los estándares corporativos; se diseñaron y aplicaron instrumentos de medición a los formatos electrónicos e impresos de una muestra de proyectos en cada Unidad de Programas, y se efectuó una consulta directa a los propios beneficiarios al respecto.

---

<sup>9</sup> Se calificaron como itinerantes a partir de una selección cruzada de equipos de evaluación. Cada uno de ellos tenía, como mínimo, un integrante de cada área de cada oficina central y de programas: administración, financiamiento, movilización de recursos, programas de desarrollo, seguimiento y evaluación, contaduría, etc. Estos equipos tomaban como responsabilidad la recopilación y análisis de la información de una de las cuatro oficinas de manera aleatoria.

El proceso de la EMT luego de que las conclusiones y recomendaciones fueron revisadas por el equipo directivo nacional<sup>10</sup>, cuyo análisis de pertinencia le otorgó validez y apropiación, como insumo para la definición de los ejes orientadores para el trabajo institucional de los siguientes años.

De acuerdo al cronograma de trabajo, la EMT a nivel nacional se llevó a cabo al finalizar el año 2008 y continuó durante algunos meses del 2009. La construcción metodológica de todo el proceso, desde el diseño inicial hasta la elaboración de las recomendaciones finales, estuvo basada en los lineamientos y guías descritas en el Sistema Corporativo de Planificación, Monitoreo y Evaluación (CPME por sus siglas en inglés), así como de otras experiencias de evaluación interna y externas, de las cuales se tomaron las lecciones de la experiencia y se desarrolló una investigación que además de cumplir con el objetivo de evaluar las acciones, sirviera también como una herramienta para el desarrollo de las capacidades del equipo de Plan, en temas como la evaluación participativa.

Es en este marco, que la EMT que se realizó, tuvo como principal característica el estar diseñada para promover la mejora en las intervenciones y el aprendizaje institucional, a través de dos vías complementarias: La primera vía estuvo dirigida a generar información fundamental para evaluar los avances en los programas, introducir mejoras y superar obstáculos que pudieran haber aparecido durante el diseño, la implementación y ejecución de los programas y proyectos correspondientes al CSP, tomando como referencia la influencia positiva o negativa de los enfoques corporativos y las estrategias nacionales. El camino complementario, tuvo como finalidad promover el desarrollo de capacidades y habilidades del staff de Plan Perú en materia de evaluación de sus propias acciones, permitiendo incorporar lecciones de la experiencia para mejorar el propio desempeño.

---

<sup>10</sup> Llamando internamente Equipo Gerencial Nacional y conformado por los directivos o jefes de cada una de las áreas que componen la organización.

### IV.3.2. Perfil de la evaluación realizada

La evaluación diseñada e implementada desde la unidad definida como responsable de estas acciones, tuvo desde el inicio ciertas características particulares, que pudieron definirse gracias a un contexto político favorable de toda la corporación: cambios organizacionales en lo vinculado a los enfoques de planificación, seguimiento y evaluación, reingeniería de los procesos institucionales, incorporación de la gestión del conocimiento como estrategia de mejora de capacidades y la apertura a la incorporación de métodos innovadores para la medición de los cambios e impactos producidos por las intervenciones. A partir de la negociación y consenso entre la Oficina Nacional de Plan y la Oficina Regional a nivel Latinoamérica, se estableció el siguiente perfil:

- Autoevaluación: a diferencia de experiencias anteriores, en las cuales la evaluación de los programas estuvo a cargo de expertos externos contratados, la responsabilidad fue trasladada hacia el Equipo Gerencial y PLAMERS, a nivel político y técnico respectivamente.
- Evaluación participativa: además de estar a cargo de un equipo interno, se definió que la evaluación se sostendría operativamente en la gestión del personal interno, a todo nivel. Esta decisión se fundamentó en dos hipótesis: la primera enfocada en desarrollar capacidades y habilidades en evaluación en los trabajadores de la institución a través de la participación en la investigación; y la segunda, en que los resultados y conclusiones obtenidos, al ser elaborados a través del análisis de los mismos involucrados, tendrían mayor legitimidad y por lo tanto la introducción de cambios para la mejora, podría ser asimilada rápidamente.
- Equipos itinerantes: se formó un equipo evaluador por cada oficina, conformado por actores de distinto nivel, responsabilidad y experiencia, obteniéndose al final cuatro grupos. Cada uno de ellos estuvo encargado de evaluar una oficina distinta a la suya, de este modo se eliminaba el sesgo que pudiera aparecer al efectuar la recolección y análisis de la información de la propia unidad gestora.
- Proceso de capacitación: luego de la conformación de los equipos y antes de iniciar la evaluación, todos los miembros de los equipos debieron pasar por un

proceso de capacitación sobre investigación y evaluación, a nivel teórico y práctico. Esta actividad formó parte de las responsabilidades de la Unidad PLAMERS.

- Coordinación central: no obstante enfocarse la evaluación como una actividad marcadamente participativa, el liderazgo de todo el proceso recayó en la Unidad PLAMERS. Desde esta oficina se planificó la gestión de la evaluación, las capacidades a desarrollar en el personal, la definición de los procesos, delegación de responsabilidades, protocolos y guías para los instrumentos de recolección de información en campo, lineamientos para el análisis de la data recopilada, y presentación de los resultados finales.

Como puede verse, la autoevaluación participativa fue articulada desde un inicio para la supervisión compartida de los procesos y la triangulación de la información por actores y métodos. De este modo se buscaba asegurar la calidad en la recolección, así como la disminución del sesgo en el análisis y presentación de resultados.

### IV.3.3 Organización de la evaluación

Para llevar a cabo la EMT dentro de un enfoque de investigación- acción participativa, tal como lo hemos señalado, la Unidad PLAMERS organizó el proceso de la EMT desde una mirada inclusiva, recogiendo los aportes de todos los involucrados en el desarrollo de la investigación desde el desarrollo inicial. En el siguiente gráfico se puede apreciar el orden secuencial de toda la EMT.

Como se puede ver en el gráfico 2, el proceso de evaluación siguió un orden lógico, según el cual cada paso desarrollaba los elementos necesarios para poder llevar a cabo los siguientes. Del mismo modo, cada una de las etapas fue diseñada y ejecutada con la intervención directa del equipo de Plan, tal como repasamos a continuación:

- a. Elaboración de términos de referencia:** Cuyo diseño fue responsabilidad de la Unidad PLAMERS, tomando como eje central las características e intencionalidad de la evaluación: efectuar el análisis de la operativización de los enfoques y estrategias de Plan Perú
- b. Capacitación a los equipos evaluadores:** Luego de diseñada la metodología a utilizar en la EMT y sus correspondientes herramientas para el recojo de la información en el campo, se procedió a capacitar a los integrantes de los equipos evaluadores en la utilización adecuada de dichos instrumentos. Una fase intermedia posterior a la capacitación, fue la doble validación, en gabinete con los equipos y en campo con muestras pequeñas de informantes clave, con el objetivo de corregir aquellos aspectos que pudiera influir de manera negativa en la recopilación de información.
- c. Recopilación de campo:** Los equipos evaluadores efectuaron el recojo de la información en cada una de los ámbitos de intervención de las Unidades de Programas que fueron incluidas en esta evaluación. La unidad PLAMERS supervisó estas acciones y facilitó las herramientas necesarias para llevarlo a cabo.
- d. Procesamiento de la información:** Luego de efectuado el trabajo de campo, se procedió a consolidar la información de modo tal que luego pudiera ser analizada a través de un proceso de triangulación. Esta tarea se llevó a cabo en distintos niveles de acuerdo a las características de los datos, para aquello

de índole cualitativa, el procesamiento estuvo a cargo de cada equipo evaluador y PLAMERS; para el caso de lo cuantitativo, PLAMERS ordenó la información con el apoyo de herramientas informáticas.

- e. **Análisis de los resultados:** Los equipos de evaluación, luego de procesada y ordenada toda la información, realizaron el análisis de los hallazgos, a través de las metodologías desarrolladas para tal efecto con la intención de facilitar el discurrir adecuado del análisis, se establecieron parámetros y lineamientos que sirvieran para que los evaluadores compartieran criterios comunes sobre la integralidad de la EMT, atendiendo sobre todo a la multiplicidad de información de distinto tipo y origen, así como a los objetivos que se deseaban cumplir.
- f. **Elaboración de conclusiones y recomendaciones:** Una fase posterior al análisis de los resultados consistió en elaborar las conclusiones que surgen como consecuencia de este proceso, y las recomendaciones que de ellas se desprenden, con el objetivo de construir la base para poder desarrollar posteriormente los planes de acción respectivos.
- g. **Análisis de pertinencia:** Las recomendaciones realizadas por los equipos evaluadores fueron analizadas por el CMT con el objetivo de evaluar su pertinencia, priorizarlas y analizar las posibilidades reales de llevarse a cabo, sobre la base de recursos institucionales, contexto actual, planificación de tiempos, adjudicación de responsabilidades, etc. Para ello, se diseñó una metodología que permitió describir, además de los recursos necesarios para tomar acciones propuestas en las recomendaciones, los posibles escenarios futuros positivos y negativos en relación a su cumplimiento. Este ejercicio sirvió para dos propósitos: incorporar al proceso de manera directa al equipo gerencial nacional a través del estudio y adecuación de lo recomendado por el equipo evaluador nacional, y facilitar el acceso directo a la información trabajada para poder tomar las decisiones adecuadas.
- h. **Elaboración de informe final:** la consolidación de toda la información, desde la elaboración de los términos de referencia hasta las recomendaciones finales, estuvo a cargo de la Unidad PLAMERS, sobre cuya responsabilidad recayó la redacción del informe final. El equipo de Asesores Temáticos Nacionales<sup>11</sup> participaron en la revisión final del documento.

---

<sup>11</sup> Los Asesores Temáticos Nacionales son especialistas en áreas específicas del desarrollo, como salud, educación, emprendimientos, etc. Su rol

- i. **Presentación de resultados:** realizado de manera conjunta frente a la dirección general de Plan, el conjunto de directores y gerentes nacionales, y los integrantes de los otros equipos itinerantes. De acuerdo a lo establecido en los acuerdos iniciales, en esta fase es aún posible introducir cambios o corregir alguna deficiencia encontrada en la documentación.
  
- j. **Incorporación de lecciones aprendidas:** a partir de lo analizado y presentado, se generó el compromiso entre los integrantes de los grupos itinerantes y tomadores de decisión, de analizar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, e incluirlos en los próximos procesos de planificación, de cara al nuevo ciclo de Programas Nacionales.

Las siguientes fases, correspondientes a la presentación de los resultados de la EMT a la Oficina Regional de Plan y la elaboración de los planes de acción a partir de los resultados finales, son posteriores a la evaluación como proceso metodológico y su facilitación.

Gráfico 4: Proceso de EMT de Plan Internacional



Elaboración propia

#### IV.3.4 Criterios para la autoevaluación participativa

Previo al ejercicio de definición colectiva de los objetivos de la EMT, se establecieron una serie de criterios mínimos que, a manera de lineamientos, orientaron todo el proceso. Estos elementos fueron los siguientes:

- **Eje central de la niñez:** El enfoque de Derechos de la Niñez debe ser tomado en cuenta para toda acción que se lleve a cabo en Plan; por ello, esta evaluación se enfocó a aportar información útil para generar las condiciones necesarias para elevar la calidad de vida de los niños, niñas y adolescentes, y fortalecer las capacidades institucionales para promover la participación efectiva de la niñez sobre asuntos que directamente les afectan.
- **Relevancia:** La EMT debía aportar información para poder determinar los niveles de relación entre las estrategias definidas, los objetivos propuestos y los resultados previstos, con el contexto en los cuales se aplican los programas y proyectos de Plan.
- **Eficiencia:** No obstante se entiende la eficiencia como la valoración otorgada a la relación entre los avances en cuanto a resultados, en comparación con los recursos empleados. Para esta EMT, los recursos considerados fueron los enfoques y estrategias, como insumos conceptuales para la facilitación de los resultados que se quieren alcanzar con los programas y proyectos.
- **Eficacia:** Entendiendo este concepto, como el resultado de la medición del grado de avance en los programas en cuanto a resultados previstos en la fase de planificación, y en relación a lo aportado por los enfoques y estrategias.
- **Sostenibilidad:** Para esta EMT, se relaciona a la posibilidad real de continuidad en el tiempo de las estrategias planteadas y de sus resultados, tomando en cuenta los riesgos que supone el contexto político y social cambiante del espacio donde Plan lleva a cabo sus acciones.

- **Apropiación y aprendizaje:** Relacionada a la medición y valoración del papel que cumplen los estrategas, planificadores y ejecutores de los programas y proyectos, al ejercer un liderazgo efectivo desde la adecuación de las estrategias nacionales de cada programa y los enfoques corporativos, y la difusión de estos conocimientos a todo nivel.
- **Pertinencia y coherencia:** Consiste en la estimación de nivel de adecuación, integración y complementariedad entre las estrategias de los programas, y con los distintos enfoques que Plan utiliza para diseñar y ejecutar sus acciones. Del mismo modo, también debe existir una relación directa entre los resultados que arroje esta evaluación, las conclusiones que al respecto se desarrollen y las recomendaciones sobre el curso de acción a seguir.

La incorporación de estos criterios permitió garantizar desde el inicio los cauces por los cuales se fueron desarrollando las distintas etapas, manteniendo el orden lógico correspondiente y centrando las acciones de la evaluación en la operativización de lo estratégico al trabajo operativo.

### IV.3.5 Ejes de la evaluación

Para esta evaluación se definieron tres ejes principales, que a modo de categorías para el análisis, fueron los referentes para el desarrollo de la investigación, todo ello con el aporte permanente del equipo de Plan Perú. Dichos ejes han sido los siguientes:

- Evaluación de los enfoques y estrategias de Plan Perú, en relación a su adecuación efectiva en los programas nacionales y proyectos locales.
- Calidad en el diseño y ejecución de los proyectos de las PU, de acuerdo a los estándares corporativos.
- Calidad en los servicios entregados en los proyectos de Plan Perú.
- Soporte institucional para facilitar la implementación del enfoque de los derechos de la niñez.

Para el tema de los enfoques se utilizaron aquellos definidos como centrales en Plan: Desarrollo Comunitario Centrado en el Niño-basado en derechos, Interculturalidad, Equidad de Género y Gestión del Riesgo. En relación a las estrategias, se llevó a cabo una priorización de los aspectos más relevantes en el marco de los programas nacionales, con el personal de soporte de programas. Las Estrategias que forman parte de esta evaluación son:

- Desarrollo de competencias
- Participación de los NNA en la solución de sus problemas
- Trabajo en socios y alianzas
- Fortalecimiento institucional
- Movilización de recursos
- Comunicación para el desarrollo y la abogacía

La relevancia de estas estrategias se definió como el nivel de influencia trascendente para el logro de los objetivos y resultados propuestos en cada uno de los programas y, por consiguiente, de los proyectos.

#### **IV.3.6 Objetivos de la evaluación**

Los objetivos de la EMT fueron definidos a partir de una propuesta básica inicial, sobre la cual se efectuaron algunas modificaciones, en atención a las necesidades de información y capacidad institucional, a través de una serie de reuniones con el equipo de Plan y en el marco de los criterios ya descritos:

##### **a. Objetivo General**

Realizar la evaluación de medio término del CSP II, dirigida a medir los avances y operativización del enfoque y las estrategias diseñadas e implementadas en relación a los resultados de los Programas Nacionales de Plan Perú, así como el nivel de calidad en el diseño y ejecución de los proyectos que se realizan.

##### **b. Objetivos Específicos**

1. Evaluar el progreso alcanzado en la operativización de los enfoques corporativos, así como la calidad en la aplicación de las estrategias implementadas en los programas y proyectos de Plan Perú.
2. Identificar fortalezas, potencialidades, áreas críticas, obstáculos en la implementación, recomendaciones para mejorar y lecciones aprendidas, para diseñar acciones claves que permitan la mejora de las estrategias de intervención en cada CPO.
3. Promover la participación activa del staff de Plan Perú a todo nivel, como oportunidad para el aprendizaje institucional y de los socios.

### **IV.3.7 Actores involucrados**

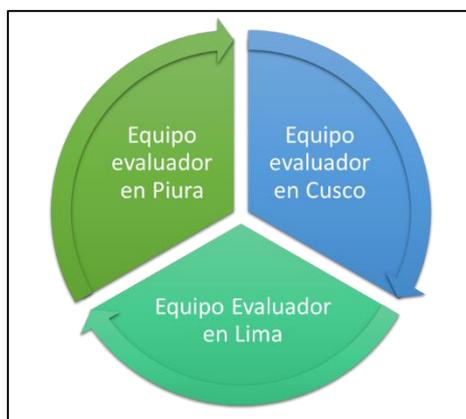
La mirada participativa con la cual se diseñó esta evaluación, impulsó la idea incorporar a miembros del equipo de Plan Perú a través de la formación de equipos evaluadores, a los cuales se capacitó en el manejo de las herramientas de investigación y en el proceso de análisis de la información. Cada uno de estos grupos tuvo la responsabilidad de definir los elementos a evaluar, en el marco general; y de recopilar la información de cada PU, cuando se llevó a cabo el proceso de campo. Fueron de carácter itinerante, porque se conformaron principalmente por personal de cada PU, completándose con los elementos de soporte de la CO, y realizaron el recojo de campo en otra unidad no correspondiente a la suya, para minimizar la posible aparición de sesgo alguno. Estos equipos hicieron el análisis de la información en cada unidad de programas y luego fue conformado un equipo más pequeño para hacer el análisis nacional. Los miembros del CMT estuvieron presentes haciendo el análisis de las Conclusiones y de la pertinencia de las Recomendaciones nacionales, cuya implementación y monitoreo recae bajo su responsabilidad.

Los equipos itinerantes de evaluación estuvieron integrados de la siguiente manera, como mínimo:

- Un Gerente de Unidad de Programas
- Un Asesor Técnico Nacional
- Un Asesor Técnico Local
- Un Gerente Nacional del Área de Soporte a Programas
- Un Facilitador de Desarrollo Comunitario
- Un Coordinador de Proyectos Nacionales
- Un facilitador de la Unidad PLAMERS

El trabajo de recopilación de información de estos equipos en el campo, se distribuyó de la siguiente manera:

Gráfico 5 - Interrelación de equipos evaluadores para el recojo de campo



Elaboración propia

Sostener la evaluación en la participación directa del equipo de Plan dentro de una dinámica de generación de un escenario de intercambio de conocimientos a través de la investigación, permitió poder involucrar a quienes realizan el soporte programático con los ejecutores directos en el campo, para efectuar un acercamiento útil a la realidad de ambos actores.

## V. El desarrollo del proceso

Llevar a la práctica la ejecución de la EMT fue parte de un proceso que se inició tiempo antes de llevarse a cabo la planificación de las acciones. A partir de la decisión asumida por toda la organización de incluir actividades orientadas a promover la gestión del conocimiento a todo nivel, y de varias reuniones entre PLAMERS, la Dirección del Área de Programas y la Dirección General, es que se tomó la decisión de aplicar una evaluación participativa de los programas nacionales. Luego de este arreglo institucional, se realizaron una serie de pasos metodológicos que ordenaron todos los procedimientos para obtener el resultado final. A continuación se describe cada uno de ellos.

### V.1 Organización e implementación del proceso

El primer paso para la realización de la EMT, fue la designación de los responsables para el diseño de todos los procedimientos y resultados. Se optó por seguir un modelo administrativo similar al utilizado en el caso de evaluaciones a través de consultores externos y se solicitó a la Unidad PLAMERS la presentación de una propuesta que abarcara todos los pasos y productos a obtener. Después de la aprobación de esta

propuesta, se decidió disminuir la carga general de trabajo de esta unidad, para que la totalidad del trabajo a desarrollar fuera enfocado en llevar a la práctica la propuesta.

Bajo este criterio, la Unidad PLAMERS asumió la coordinación general y se encargó de diseñar y ejecutar todas y cada una de las fases siguientes.

## **V.2 Construcción participativa de la metodología de evaluación**

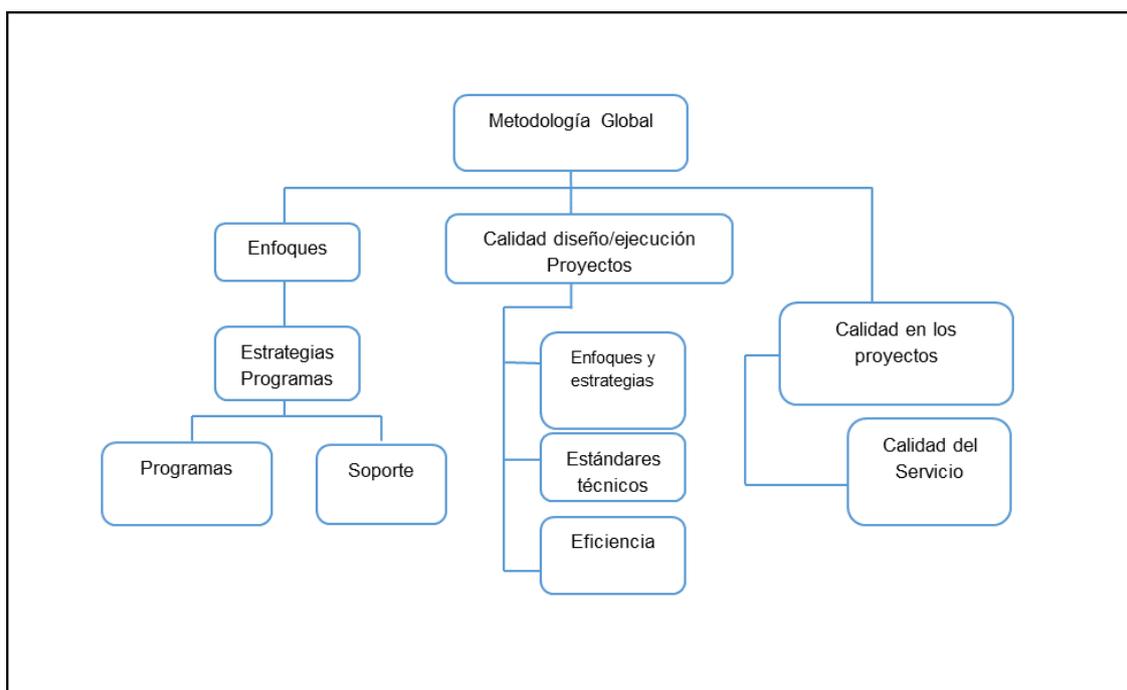
La metodología desarrollada para la EMT, estuvo desde un principio pensada para ser desarrollada de manera participativa, a través de acciones de investigación conjunta, revisión continua de los procesos o etapas y la creación de resultados útiles para introducir mejoras en las prácticas de Plan Perú. Bajo esta perspectiva, los aspectos vinculados al diseño y planificación de la metodología que a continuación presentamos, comparten la característica común de ser creaciones colectivas, a distinto nivel, por parte de los equipos evaluadores, a partir de propuestas básicas formuladas por la unidad PLAMERS.<sup>12</sup>

Otro elemento tomado en cuenta para el diseño de la metodología de la EMT, es el desarrollo de componentes de análisis en relación a los ejes de esta investigación. En el siguiente cuadro podemos ver de qué manera se estableció la articulación entre cada uno de estos elementos:

---

<sup>12</sup> Para detalles referidos a los elementos metodológicos y sus fundamentos, refiérase al anexo 3: Metodología para la Evaluación de Medio Término de Plan Perú.

Gráfico 6: Metodología global de EMT



Fuente: Guías de capacitación para la EMT de Plan Perú.

La metodología tal como fue diseñada, se sostuvo además en una serie de aspectos técnicos vinculados a las necesidades de información que se plantearon desde un inicio. En las líneas que siguen a continuación, efectuaremos un breve repaso de dichos elementos.

Como parte del proceso inicial de la EMT se efectuó una definición de las variables a investigar en el marco de los ejes propuestos. Entendemos por componentes a los bloques generales en los cuales se descomponen los ejes centrales antes descritos. Estos a su vez se descomponen en las variables de análisis, asumiendo este concepto como las propiedades susceptibles de medirse. A continuación detallamos esto elementos.

## V.2.1 Por enfoque

Enfoque	Componentes	Variables
CCCD-BED	Centrado en NNA Pobres	Generación de cambios positivos en la vida de los NNA
		Promoción de los derechos de los NNA
		Promoción de la solución de los problemas que afectan a los NNA
		Incidencia de los NNA en la elaboración de proyectos comunitarios
	Empoderamiento	Capacitación para la participación
		Incorporación de experiencias externas en las acciones
		Valoración y reconocimiento de las prácticas comunitarias
		Liderazgo comunitario en la ejecución de los proyectos
		Capacidad comunitaria para el sostenimiento de los recursos.
	Participación de los involucrados	Participación en la ejecución de los proyectos
		Facilitación de la participación efectiva de los NNA
		Inclusión de NNA y familias como beneficiarios en las acciones de los proyectos
	Equidad de Género	Equidad en la participación para la toma de decisiones

Fuente: Informe Final de EMT de Plan Perú.

## V.2.2 Por estrategias

Estrategias	Variables
Desarrollo de competencias	Participación en la ejecución de los proyectos
	Capacitación para la participación
	Incorporación de experiencias de otros beneficiarios
Trabajo en asocio y alianzas	Reconocimiento de las responsabilidades de los garantes frente a los derechos de los NNA
	Redes de trabajo conjunto
	Acciones dirigida a promover el reconocimientos de responsabilidad de los garantes
	Promoción de capacidades en la movilización de recursos a nivel local
Fortalecimiento institucional	Liderazgo comunitario en la gestión de los proyectos
	Sostenibilidad comunitaria
Movilización de recursos	Movilización de recursos a nivel local
Comunicación para el desarrollo y abogacía	Promoción de los derechos de los niños frente a los garantes

Fuente: Informe Final de EMT de Plan Perú.

### V.2.3 Por calidad en el diseño de los proyectos

Componentes	Variables
Calidad en el diseño del proyecto	Consistencia de los objetivos y metas del proyecto con los objetivos y metas del programa.
	Consistencia entre las estrategias del proyecto
	Rol de los socios construido de manera participativa
	Consistencia entre el diseño del proyecto y estándares técnicos definidos por el país o localmente para el diseño de los proyectos
	Gestión de los Riesgos en el diseño del proyecto
	Proyecto articulado al Plan de desarrollo Comunal
Calidad en la ejecución del proyecto	Monitoreo del Proyecto Aplicación de herramientas de monitoreo en el Sistema Informático de Planificación y Monitoreo institucional
	Gestión de Riesgos del Proyecto
	Comité de Gestión Administrativa del proyecto (considerar solo si el Po es de Administración Comunitaria)
	Modalidad de ejecución del proyecto
	Informe de Cierre del Proyecto
	Archivo físico de la información e historia del proyecto.

Fuente: Informe Final de EMT de Plan Perú.

### V.2.4 Por calidad en el servicio

Componentes	Variables
Calidad en el servicio	Acceso equitativo
	Contribución a la mejora en la calidad de vida
	Respuesta a las necesidades de NNA
	Sostenibilidad en el tiempo

Fuente: Informe Final de EMT de Plan Perú.

## V.2.5 Medición de la calidad en el soporte administrativo institucional

Componentes	Variables
Diseño participativo de la estructura	Claridad en la estructura organizacional
	Liderazgo del Comité Gerencial Nacional
	Estructura organizacional facilita implementación del CSP
	Descentralización de oficinas
Desarrollo de competencias y soporte del CSP	Competencia de facilitación
	Evaluaciones de desempeño
	Acompañamiento del supervisor
Soporte de sistemas corporativos	Soporte a gestión local
	Soporte a planificación y monitoreo
	Soporte a seguimiento de programas
	Soporte sistema de control de donaciones
	Soporte a Sistemas Informáticos
Soporte a programas	Capacitación en procedimientos institucionales
	Asesoría Técnica Nacional
	Redes Técnicas Locales
	Coordinación Técnica Local
Soporte financiero	Capacitación/procedimientos para elaboración de informes de ejecución presupuestal
	Procesos de planificación y monitoreo financiero
Soporte administrativo	Procedimientos administrativos de compras y contratación de servicios
	Procedimientos administrativos de convenios de socios y alianzas
Sistema de Recursos Humanos	Procedimientos de reclutamiento y selección
	Capacitación del personal
	Evaluación del desempeño del personal
	Políticas de salarios
Patrocinio y comunicación para	Implementación/seguimiento a comunicaciones de

el desarrollo	patrocinio
Movilización de Recursos	Capacitación y acompañamientos en preparación de <i>concept papers</i>
	Orientaciones para la movilización de recursos
Comunicación e imagen corporativa	Capacitación, lineamientos y procedimientos para posicionar a Plan

Fuente: Informe Final de EMT de Plan Perú.

Estas variables, de acuerdo a sus características, fueron incluidas en los instrumentos de recojo de información en el campo.

### V.3 Diseño del proceso de análisis de información

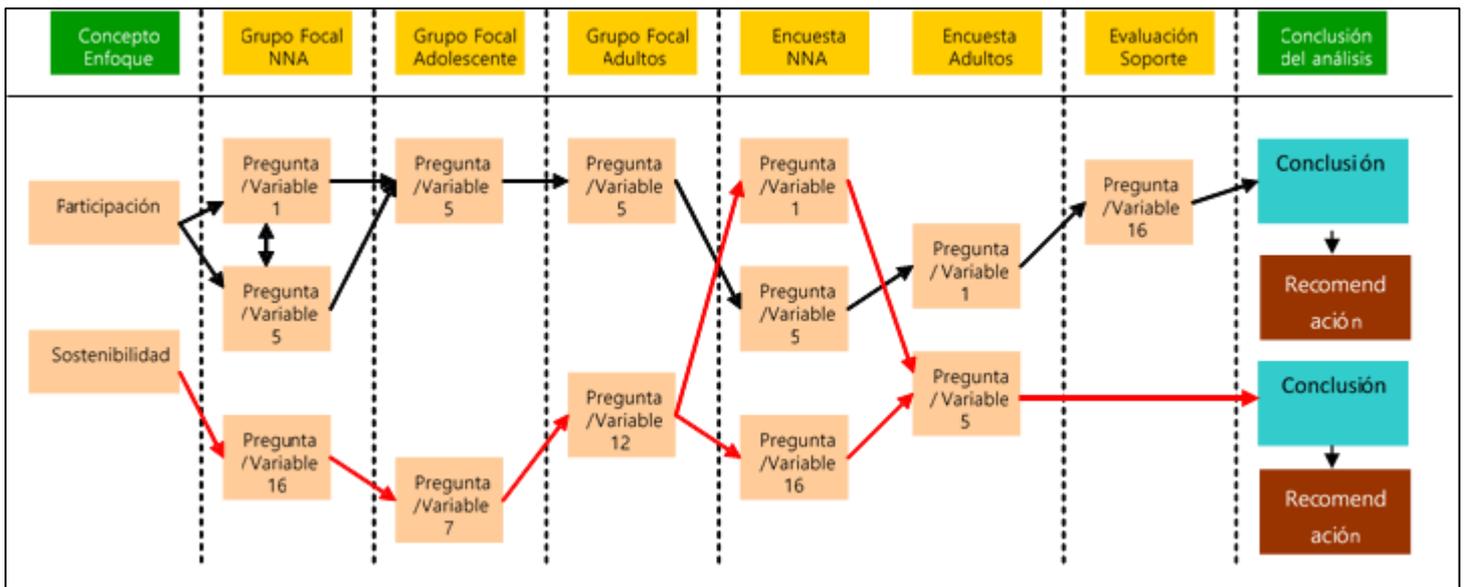
Uno de los principales cuestionamientos a las evaluaciones como la desarrollada por Plan, es que al ser autoadministrada se corre el riesgo no sostener un proceso con estándares mínimos de objetividad, habida cuenta de que son los propios gestores y ejecutores que se evalúan a sí mismos y a su desempeño. Este obstáculo metodológico fue incluido desde el inicio en las actividades de planificación y negociación con la Oficina Regional, creándose una estrategia enfocada a reducir el sesgo en cada una de las etapas: la triangulación de la información recopilada.

#### V.3.1 Triangulación de la información

Uno de las estrategias actualmente usadas en las evaluaciones para minimizar los riesgos de aparición de sesgos que influyan de manera negativa en el recojo de información de campo y en análisis de la información resultante, es la triangulación metodológica, entendiendo este concepto como el acercamiento hacia un objeto de estudio desde distintas perspectivas, con la finalidad de contrarrestar las debilidades propias de los instrumentos individuales<sup>13</sup>. Sobre la base de este enfoque teórico, se propuso desde un inicio el uso de una combinación de herramientas de recopilación de información de índole cualitativa y cuantitativa, que nos permitieron obtener una mirada panorámica de la información útil a los objetivos planteados en esta EMT.

<sup>13</sup> RODRÍGUEZ, Pablo. Evaluación de proyectos y triangulación: acercamiento metodológico en el enfoque centrado en el actor. Memoria del Segundo Taller Electrónico sobre Evaluación de Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe. Costa Rica. 1999. Accesible vía electrónica en la red PREVAL: <http://www.preval.org/documentos/00536.pdf>

Gráfico 7– Esquema de triangulación por datos y actores



Elaboración propia

#### V.4 Diseño participativo de herramientas de recojo de información

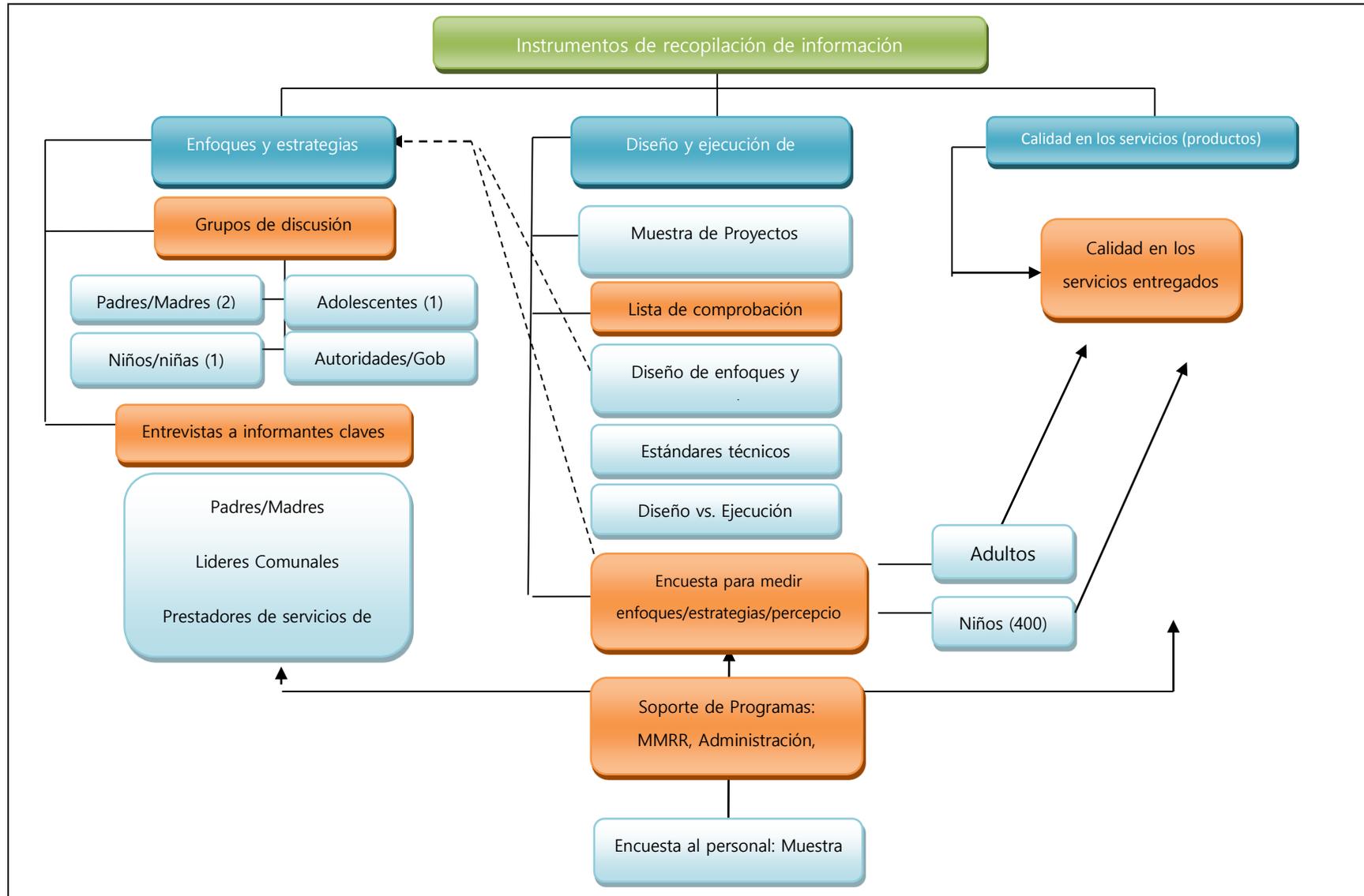
De acuerdo a las características y el enfoque bajo el cual se orienta esta EMT, asumiendo una postura integradora que desde distintas herramientas aborde los mismos objetos de estudio, para poder alcanzar resultados que incluyan diferentes aspectos de la realidad y que sean útiles para elaborar, posteriormente, un plan de acción adecuado; se previó la aplicación de distintos instrumentos de recopilación de información cuantitativos y cualitativos.

Los instrumentos utilizados fueron:

- **Encuestas a niños y adultos**, para recoger percepciones sobre la operativización de los enfoques y estrategias desde los propios beneficiarios, así como evaluar la satisfacción frente a los productos o servicios facilitados por Plan.
- **Grupos focales**, con distintos actores de la comunidad: beneficiarios, líderes y niños y adolescentes; para recoger información relacionada a su participación en los procesos de diseño y ejecución de los proyectos, así como el imaginario que comparten en referencia a las acciones de Plan.
- **Entrevistas a profundidad**, con actores vinculados a los proyectos de Plan en las comunidades que forman parte del área de acción de las PU: autoridades locales, docentes, prestadores de servicios comunitarios, líderes, socios, aliados y demás actores comunitarios.
- **Listas de comprobación de calidad en el diseño y ejecución de los proyectos**, de acuerdo a los estándares determinados de manera corporativa.
- **Encuesta al personal de Plan**, con la finalidad de medir aspectos relacionados al soporte al área de programas, como ha sido previsto en el CPO 11: “Fortalecimiento organizacional con el enfoque de desarrollo comunitario centrado en el niño”

De acuerdo a lo señalado en el subcapítulo dedicado a la sustentación de la perspectiva de triangulación, los resultados obtenidos en cada uno de estos instrumentos fueron analizados de manera comparativa en relación a las mismas variables, por los equipos evaluadores. Los resultados finales de este trabajo serán presentados en el siguiente capítulo.

Gráfico 8: Metodología e instrumentos de recojo de información



#### V.4.1 Muestras utilizadas

Para cada uno de los instrumentos utilizados, se definieron una serie de muestras de acuerdo a los lineamientos establecidos por Plan a nivel corporativo, así como a lo técnicamente adecuado a cada uno. Para los instrumentos de carácter cuantitativo, se procedió a definir el muestreo de acuerdo a lo estadísticamente riguroso; para los cualitativos, se procedió del mismo modo, buscando asegurar siempre la calidad en el recojo de información y evitar la aparición de sesgo alguno. Los procesos específicos por instrumento son detallados a continuación de manera general<sup>14</sup>:

- **Encuestas de niños y adultos:** Para este instrumento se diseñó la muestra tomando como base lo recomendado por sistema de monitoreo y evaluación institucional y los estándares estadísticos formales. El número total previsto por cada grupo etario, niños y adultos, fue de 400 encuestas, con un nivel de confianza del 95.5% y margen de error de +/- 5%, y una probabilidad de  $p=50\%$ . Para disminuir el porcentaje de error, se incluyeron 50 encuestas adicionales como reposición por mal recojo de información.
- **Grupos focales:** Por cada unidad de programas se realizaron quince grupo focales, determinando una muestra que agrupó a los informantes clave de acuerdo a características compartidas, de la siguiente manera:
  - **Representantes de gestión local y sectores:** Se identificó en la comunidad a los representantes de instituciones de Salud, Educación, Municipalidades y Defensorías que trabajan en las comunidades Plan, con los cuales se llevaron a cabo tres grupos focales a nivel nacional.
  - **Niños, niñas y adolescentes:** Se realizaron tres grupos focales con niños y niñas cuya edad no superaba la barrera de los 12 años; otros tres se llevaron a cabo con adolescentes entre los 13 y 17 años. En ambos casos, los informantes provenían de las comunidades donde las Unidades de Programas de Plan realizan sus acciones.

---

<sup>14</sup> Para mayor amplitud y profundidad en los procesos de selección de las muestras por instrumento, refiérase a los anexos, donde se detallan la metodología y las fichas técnicas de los instrumentos.

- **Representantes de la comunidad y familia:** Se formaron dos grupos con representantes de la comunidad de la siguiente manera: uno primero compuesto por los líderes, dirigentes y promotores comunitarios, y otro, con los padres y madres del mismo espacio geográfico. Con cada uno de ellos se llevó a cabo los seis restantes seis grupos focales.
- **Entrevistas a profundidad:** Se estableció una muestra de 30 entrevistas a nivel nacional a actores claves, determinados sobre características como: adultos pertenecientes a las comunidades donde Plan trabaja, líderes comunitarios, prestadores de servicios de salud y educación, representantes de la Municipalidad, representantes de organismos no gubernamentales y representantes de organizaciones sociales.
- **Listas de comprobación de calidad en el diseño y ejecución de los proyectos:** para elaborar la muestra de este instrumento, se establecieron dos grupos distintos de proyectos a analizar: uno compuesto por los proyectos de ejecución por sobre los US\$ 40,000 y que contengan diversos productos; el segundo grupo, estuvo conformado por proyectos cuyo monto no sobrepase los US\$ 40000. Para la primera agrupación se consideraron 21 proyectos a nivel nacional (7 a nivel de PU) y para la segunda, 6 proyectos (2 por cada PU).
- **Encuesta al personal de Plan:** Tomando en cuenta el marco muestral de trabajadores de Plan (116 a nivel nacional), se definió una muestra del 40% del total, tomando en cuenta la proporcionalidad de cada una de las áreas y puestos. Por ello, y en razón que esta es una evaluación de enfoques y estrategias, la mayor proporción estuvo orientada a recoger información del personal más vinculado al trabajo programático en campo.

## **V.5 Recolección de la información en campo**

A través de la aplicación de los instrumentos de recopilación de información ya descritos, el trabajo de campo fue realizado durante una semana, de manera simultánea en cada una de las comunidades seleccionadas de las PU (Cusco, Lima y Piura). Los equipos evaluadores y gerentes locales planificaron todas las acciones obligatorias de esta tarea, con la orientación de la Unidad PLAMERS en la elaboración de lineamientos, guías, coordinación y soporte de este ejercicio.

Debido a la disponibilidad exclusiva del personal de Plan que formó parte de los equipos evaluadores, se diseñó una estrategia de aplicación de los distintos instrumentos de recojo de información de manera simultánea, aprovechando la afinidad, conocimientos y experiencias previas de cada uno en relación al uso de cada una de ellas. De este modo, se buscó asegurar la calidad de la investigación, sobre la base de la especialización de los miembros de los equipos evaluadores y se generaron las condiciones para el aprendizaje de quienes no tuvieron experiencia previa al respecto.

## **V.6 Procesamiento de la información recopilada**

Para procesar la información recopilada, y encuadrar los datos dentro de las necesidades de información de esta EMT; se llevaron a cabo dos tipos distintos de consolidación de acuerdo a las particularidades de cada uno de los instrumentos aplicados. Para el caso de la data cualitativa, se diseñó una metodología que permitió a los miembros de los grupos evaluadores consolidar y analizar, a un nivel inicial, la información inmediatamente luego de haber sido obtenida, con la finalidad de evitar cualquier pérdida u omisión de algún dato importante, tan útiles para instrumentos como grupos focales. No obstante, luego se procedió la transcripción de las entrevistas a profundidad con el apoyo de especialistas externos en el tema<sup>15</sup>, con el objetivo de disponer de los datos dentro de los plazos establecidos y poder utilizarlos en los talleres de análisis.

En el caso de la información recopilada de manera cuantitativa, el procesamiento también estuvo a cargo de una empresa especialista en el tema, que se encargó de efectuar el vaciado y ordenamiento en un programa estadístico de análisis social

---

<sup>15</sup> La única actividad encargada a un servicio fuera de la organización, fue la transcripción de las entrevistas y el vaciado de la información cuantitativa en las encuestas.

(SPSS). Al igual que en el caso anterior, la data procesada fue otro de los insumos importantes que fueron consultados en los talleres de análisis con todos los miembros de los equipos evaluadores.

### **V.7 Análisis de la información**

Para efectuar esta etapa del proceso de la evaluación, se realizó un taller general con todos los miembros de los equipos evaluadores que estuvieron involucrados desde la fase inicial de diseño. Para facilitar la dinámica del análisis, se formaron cuatro grupos que analizarían de manera independiente los componentes principales de esta investigación: Enfoques y Estrategias, Calidad en el Servicio, Diseño de los Proyectos y Soporte Programático. Se realizó la consolidación final de toda la información recopilada y se facilitó la información procesada a todos, así como los lineamientos básicos del trabajo realizado.

La metodología de análisis estuvo dividida en tres etapas previamente definidas a través de una metodología: La primera fue dedicada a efectuar el análisis de los resultados obtenidos, a través de un ejercicio descriptivo de las tendencias en relación a las variables de la investigación. Es decir, comparar lo planificado previamente con lo logrado a través de la ejecución de los programas y proyectos.

Luego de este trabajo, que fue expuesto y discutido de manera conjunta a través de una reunión general, se inició la elaboración de las conclusiones de cada uno de los grupos, tomando como única base la información analizada, bajo la supervisión permanente del equipo coordinador. Del mismo modo, en la parte final, se procedió a desarrollar las recomendaciones en relación a las conclusiones desarrolladas, para conformar un primer nivel de desarrollo del futuro plan de acción, que tuviese como objetivo profundizar en las fortalezas y disminuir las debilidades<sup>16</sup>. Estos ejercicios también fueron discutidos y aprobados a través de sucesivas plenarios.

Dentro de la linealidad que significó realizar la tarea de análisis y construcción de los resultados de manera paralela, presentamos a continuación un cuadro resumen de los principales resultados de la información recopilada en el campo y analizada posteriormente. Colocaremos especial énfasis en aquellos relacionado a la mejorar de

---

<sup>16</sup> En relación a recomendaciones elaboradas en este taller nacional, fueron después analizadas por el Equipo de Gerentes de la Oficina Regional para Latinoamérica de Plan.

las capacidades institucionales a partir de la implementación y ejecución de la evaluación.

## **V.8 Presentación y discusión de los resultados**

Los hallazgos de la investigación, las conclusiones a partir del análisis y las recomendaciones para la mejora de la gestión a todo nivel, fue la última etapa desarrollada de manera participativa en la evaluación. Todos los actores involucrados, siguiendo con el esquema de trabajo basado en grupos, realizaron la entrega por escrito de los resultados de su trabajo. La Unidad PLAMERS fue la encargada de sistematizar el conjunto de información y de otorgarle coherencia a partir de la similitud temática por enfoques. La versión en borrador del informe final fue entregada a todos los involucrados para que formularan sus apreciaciones y, en caso fuera necesario, se incluyeran añadidos o correcciones.

Posteriormente a la aprobación de dicho documento, se realizó una jornada de presentación con los participantes y los tomadores de decisión de la organización. El esquema utilizado para esta actividad fue el siguiente.

### **A. Enfoque del Desarrollo Comunitario Centrado en la Niñez- basado en derechos**

- Centrado en la niñez más pobre
- Empoderamiento
- Participación de los involucrados
- Participación de los involucrados
- Equidad de género
- Gestión de Riesgos
- Estructura y liderazgo del CMT para implementar el Plan Estratégico de País.

### **B. Estrategias Nacionales**

- Desarrollo de Competencias
- .Estrategia de Participación de Niños, niñas y adolescentes
- Estrategia de Trabajo en Asocio
- Estrategia de Fortalecimiento institucional
- Estrategia de Movilización de Recursos

- Estrategia de Comunicación para el desarrollo y abogacía

#### C. Diseño Y Ejecución De Proyectos

- Diseño de la evaluación de la calidad del proyecto
- Calidad en la ejecución del proyecto

#### D. Nivel De Satisfacción

#### E Soporte Institucional Para Facilitar Los Programas

- Diseño Organizacional
- Fortalecimiento de Capacidades

#### F. Sistemas Corporativos

- Soporte a Programas
- Soporte Administrativo
- Soporte Administrativo
- Patrocinio
- Movilización de recursos
- Comunicación e Imagen Corporativa

Por cada uno de estos estratos de análisis, fueron presentados un conjunto de conclusiones generales y recomendaciones<sup>17</sup>. El producto final obtuvo los mismos niveles de calidad, objetividad y rigurosidad que las anteriores evaluaciones efectuadas por consultores externas. Sin embargo, la profundidad de las recomendaciones sobre acciones a implementar, tuvo un alcance y exactitud superior a lo realizado anteriormente, debido al conocimiento de los equipos evaluadores sobre los procesos que se llevan a cabo en el día a día de Plan.

---

<sup>17</sup> En los anexos se incluye un resumen de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones extraídas del informe final.

## **VI. Resultados del análisis de caso**

A partir de la revisión y análisis de las distintas etapas que conformaron la autoevaluación participativa llevada a cabo por el personal de Plan, es posible elaborar algunas ideas en relación a la importancia del proceso como examen a la gestión de una institución dedicada al desarrollo.

El primer elemento a resaltar es la apuesta política, no solo metodológica, que implicó asumir la responsabilidad de planificar y ejecutar una autoevaluación de programas quinquenales, con el objetivo de introducir mejoras en la gestión en curso y siguientes. Como ha sido descrito en páginas anteriores, la autoevaluación no es un enfoque de trabajo que aglutine adeptos; y en ese sentido haber asumido la apuesta de implementarla y practicarla, constituye un caso aislado pero muy interesante para la investigación en torno al ejercicio evaluativo.

Además de la voluntad política desde la dirección institucional y las capacidades técnicas necesarias para ejecutar el proceso, es fundamental contar con personal dispuesto a asumir el reto y gestionarlo de la manera más responsable e independientes posible. Para garantizar ello, es clave que la autoevaluación sea coordinada por una o más personas dedicadas enteramente a generar las condiciones de acompañamiento, soporte y vigilancia que generen las condiciones de sostenibilidad de todo el trayecto.

El desarrollo de las capacidades en investigación social y evaluación es sumamente importante para que los actores responsables de la recopilación de información, lleven adelante este reto en las mejores condiciones posibles. Dotarlos de herramientas prácticas, adaptables y comprensibles, a través de la capacitación directa, no sólo mejora las condiciones de la autoevaluación participativa, sino también potencia sus capacidades para la planificación de futuras intervenciones.

La rigurosidad y objetividad en el tratamiento de la información, así como la elaboración de las conclusiones que se desprenden del análisis, también fueron guiadas a partir del desarrollo de capacidades. Se crearon guías para cada una de las etapas del todo el proceso evaluativo, incluyendo el aspecto analítico. Se buscaba contar con lecciones de la experiencia que pudieran ser susceptibles de mejora a corto, mediano y largo plazo, y para ello fue importante lograr estándares mínimos de calidad que fueron alcanzados.

Una de las hipótesis que los tomadores de decisión en Plan asumieron impulsados por el personal técnico, es que al incluir a los gestores en las acciones de planificación de la evaluación, la recolección de información en campo y el análisis resultante facilitarían lograr condiciones de legitimidad frente a los hallazgos y la introducción de acciones de mejora. En la práctica, el informe final de la evaluación fue apuntalado por todos los actores involucrados, y a través de este acto conjunto, se legitimaron los cambios a realizarse de manera posterior para mejorar los procesos

Otro resultado a resaltar como parte de la experiencia, es la incorporación en la toma de decisiones de las recomendaciones efectuadas por el mismo personal de la organización. Esto contiene un valor añadido frente a lo que podría haberse formulado desde una consultoría externa, debido a la especificidad de lo presentado y el conocimiento directo de la problemática. Los aspectos sobre los cuales se formularon indicaciones comprendían desde la planificación de los presupuestos para el desarrollo de los proyectos y programas hasta el soporte informático utilizado para los reportes de seguimiento, pasando por la articulación entre los distintos programas que componen las estrategias de desarrollo de Plan.

La experiencia revisada, en suma, reviste algunos elementos a resaltar en relación a la oportunidad que significa llevar a cabo una autoevaluación participativa como la reseñada en este documento: el fomento de desarrollo de capacidades en seguimiento y evaluación que después significará mejores aportes en las tareas de planificación, acercamiento directo de los gestores y ejecutores hacia los beneficiarios del programa desde una perspectiva de investigación constructivistas, oportunidad para generar un escenario de reflexión interna orientada a la mejora de la gestión, legitimación de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, incorporación de todo el personal en el debate frente a la toma de decisiones institucionales, entre otras.

## VII. Conclusiones

- Los procesos participativos en el diseño y ejecución de evaluaciones generan capacidades entre los colaboradores vinculados a la planificación, investigación, recopilación de información, análisis, sistematización de la información y trabajo cooperativo. Promueven un espacio de construcción y debate, incluyendo a los tomadores de decisiones y plana mayor de las organizaciones. Esto es importante frente a la propuesta de gestiones que funcionan en dinámicas basadas en red, antes que en jerarquías que no dejan mayor espacio para la innovación o la inclusión de alternativas distintas en relación a la investigación sobre desarrollo e impacto.
- La capacitación como eje de empoderamiento es también un elemento constitutivo de la autoevaluación participativa. Es a partir del aprendizaje conjunto, que gestores y ejecutores puede desarrollar sus capacidades y aportar de manera directa en la mejora de la gestión de toda la organización. En este caso esta responsabilidad correspondió a un equipo nuclear interno, que elaboró las guías de capacitación, así como los manuales de aplicación de instrumentos en campo, lo que implica también una oportunidad fortalecimiento a doble vía entre capacitadores y capacitados.
- En todos los ejercicios evaluativos, la objetividad e imparcialidad en la recopilación de información, análisis y presentación de resultados, forman parte de la calidad del proceso. Generalmente se espera que únicamente las evaluaciones de programas gestionadas a partir de agentes externos, garanticen este escenario. Sin embargo, a partir de lo revisado en esta experiencia, es factible afirmar que este nivel cualitativo también se puede lograr a partir de una estrategia de triangulación por actores e instrumentos que disminuyan la posibilidad de sesgo o influencia en cada una de las etapas que componen la evaluación, a través del análisis cruzado de la información.
- Otro aspecto que contribuye a generar condiciones de calidad en evaluaciones como la reseñada en este estudio, es la división racional del trabajo y responsabilidades de acuerdo a los perfiles y experiencia. En primer lugar, la coordinación central a partir de un equipo que asuma la gestión y

administración de todo el proceso de la autoevaluación, desde sus primeros bosquejos hasta la presentación de conclusiones y recomendaciones, es clave para que el resultado final resulte de acuerdo a lo esperado. A un segundo nivel, la conformación de los equipos evaluadores es un aspecto fundamental para que cada una de las etapas sea cumplida en condiciones óptimas. Estos equipos asumen el funcionamiento de equipos de investigación, por ello debe elegirse a las personas idóneas para ciertas funciones a partir de su perfil profesional y académico, así como su experiencia. En el caso de Plan, se optó por dividir a los involucrados a partir de su puesto y experiencia, colocando en cada equipo una persona correspondiente a cada área funcional: administración, contaduría, gestión de programas, planificación, soporte informático, etc. Esto demostró, a la luz de los resultados obtenidos, muy útil no sólo para recopilar la información, sino además para analizarla a todo nivel.

- La autoevaluación participativa genera condiciones de legitimidad no logradas a partir de las realizadas por agentes externos. Desde los procesos iniciales de planificación y selección de componentes a evaluar hasta la toma de decisiones a partir de las recomendaciones efectuadas, la apropiación de cada una de las etapas de la investigación conjunta forma parte de la experiencia. La importancia de este resultado al interior de la organización radica en que la introducción de mejoras en relación a los programas y proyectos ejecutados, presentarían menos resistencia por parte de ejecutores y mayor relación con el escenario de intervención y beneficiarios.
- Es un proceso político, debido a que incluye a gestores y ejecutores de la intervención en relación directa con la población beneficiaria, con mejores condiciones de cercanía y diálogo. Esto significa a corto plazo que se conozca de manera más cercana el escenario de intervención, especialmente en aquellas áreas que no tienen mayor contacto con el campo en el día a día, pero influyen en la toma de decisiones sobre la ejecución de actividades, como administración, soporte informático e incluso la propia dirección.
- Lo anterior no significa que la autoevaluación participativa sea una herramienta infalible, que garantiza la calidad e independencia en la gestión y resultados obtenidos. Es necesario enfatizar que una experiencia de este tipo sólo es

posible bajo ciertas condiciones: contar el con personal adecuado, fondos para investigación<sup>18</sup>, coordinación con capacidades para la gestión y capacitación, dirección enfocada hacia la mejora de capacidades en los ejecutores, etc.

Si la finalidad de la evaluación no es solamente medir el logro alcanzado o el impacto obtenido, sino además fortalecer las capacidades institucionales a través de los aprendizajes entre el personal, la autoevaluación participativa puede ser una alternativa a tomar en cuenta. Si por el contrario, lo que se desea es una medición que rinda cuenta de lo avanzado, con menos riesgos en cuanto a resultados y menos tiempo disponible, quizás la mirada debería dirigirse a las evaluaciones externas tradicionales.

---

<sup>18</sup> Debido a que la movilización del personal es mayor que en una evaluación externa.

## VIII. Recomendaciones

- Para planificar y desarrollar evaluaciones participativas como la que forma parte de este estudio, es necesario que la organización cumpla una serie de condiciones mínimas. La más importante de ellas, es la decisión institucional de orientar la gestión hacia la promoción del conocimiento y la horizontalidad como principios; este es el primer paso para que exista la apertura hacia investigaciones que no sólo buscan indagar sobre los avances en cuanto a resultados o impacto de las intervenciones, sino además desarrollar capacidades y habilidades en materia de planificación, seguimiento y evaluación en el personal.
- Otra característica clave que la organización debe cumplir para poder asumir la responsabilidad de llevar a cabo una autoevaluación participativa, es poder contar con un equipo de actores especialistas en acciones de seguimiento y evaluación. Es a partir de su gestión que se puede apuntalar las acciones de planificación, diseño, capacitación y ejecución de la investigación. Sin este núcleo ejecutor, la evaluación no podría cumplir con los objetivos establecidos.
- La capacitación de todos los actores que formarán parte de la autoevaluación participativa es la principal estrategia para sostener todo el proceso. Es necesario enfatizar que la especialización en tareas como aplicación de instrumentos de recopilación de información, uso de metodologías para el análisis de datos o elaboración de reportes a partir de objetivos de evaluación, no es compartida por la mayor parte del personal de las organizaciones, especialmente en las áreas operativas o administrativas. Por ello, deben elaborarse manuales sobre cada una de las etapas que componen la evaluación, incluso desde el campo teórico.
- Para disminuir el riesgo del sesgo en el análisis de la información y la elaboración de las conclusiones y recomendaciones, será fundamental utilizar la triangulación por investigador. Esto significa que cada equipo no deberá efectuar la recopilación de datos en campo en las áreas sobre las cuales tiene influencia, y que luego de sistematizada la información, ésta deberá ser

analizada por otro conjunto de actores. En el caso de este estudio, esto se pudo lograr debido a que los programas evaluados fueron aplicados en distintas oficinas. En caso de estructuras institucionales distintas, la división podría realizarse a partir de áreas funcionales, por ejemplo: administración recopilando información sobre el área de programas, contaduría sobre soporte tecnológico, etc.

- La legitimidad de las conclusiones y recomendaciones, así como las decisiones que puedan tomarse a partir de ellas, debe ser promovida desde el inicio de las acciones. La planificación de la autoevaluación participativa debe incluir no sólo a los actores que forman parte de la institución a nivel operativo, también debe apostarse por la incorporación en todas las tareas de los tomadores de decisiones a nivel estratégico institucional y también de quienes ejercen algún nivel de influencia a ese nivel.

## Bibliografía

- Aedo, C. (2005). Evaluación de impacto. Santiago de Chile: CEPAL.
- Aubel, J., (2000). Manual de evaluación participativa del programa. Maryland: CRS.
- BALLART, X. (1992) Cómo evaluar programas y servicios públicos: aproximación sistemática y estudios de caso. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Banco Mundial. (2004). Seguimiento y evaluación: instrumentos, métodos y enfoques. Washington DC: Departamento de Operaciones.
- Barzelay, M., y Cortázar, J. (2004). Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social. Washington DC: World Bank.
- DL. N° 719- 1991. Ley de Cooperación Técnica Internacional. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 10 de noviembre de 1991.
- Estrella. M., y Gaventa, J. (2001). Who counts reality? Participatory monitoring and evaluation: a literature review. Disponible en: <http://www.ids.ac.uk/files/Wp70.pdf>
- Friedlander, A., y Morra, L. (2001). Evaluaciones mediante estudios de Caso. Washington DC: Banco Mundial.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- McGraw, S., McKinlay, S., McClements, L., Lasater, T., y Assaf, A. (1989). The Process Evaluation System of the Pawtucket Heart Health Program . SAGE: Methods in Program Evaluation. 13 (5), 459-483.
- Narayan, D., (1993). Participatory Evaluation: Tools for Managing Change in Water and Sanitation. Washington DC: World Bank Technical Paper No. 207,
- Navarro, H., (2005), Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. Santiago de Chile: CEPAL

Ortegón, E., Pacheco, J., y Roura, H. (2005). Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Santiago de Chile: CEPAL.

Osuna, J., Márquez, C., Cirera, A., y Vélez, C. (2005) Guía para la evaluación de políticas públicas. Andalucía: Instituto De Desarrollo Regional.

Peluffo, M., y catalán, E., (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile: CEPAL.

PNUD. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Nueva York: A.K.Office Supplies

Prennushi, G., Rubio, G., and Subbarao, K. (2000). Monitoring and Evaluation - Sourcebook for Poverty Reduction Strategies. Washington DC: World Bank.

Smith, H., (2006). Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional. Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90460106>> ISSN 1317-2255.

YIN, R. (2004) Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, New York: Sage Publications

## **Anexos**

## Anexo 1 – Conclusiones y Recomendaciones del Informe Final de Evaluación de Medio Término de Plan Internacional (Extracto)

### IV. Análisis, Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación de Medio Término (EMT)

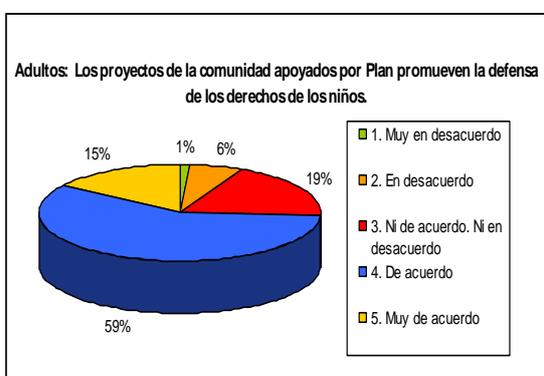
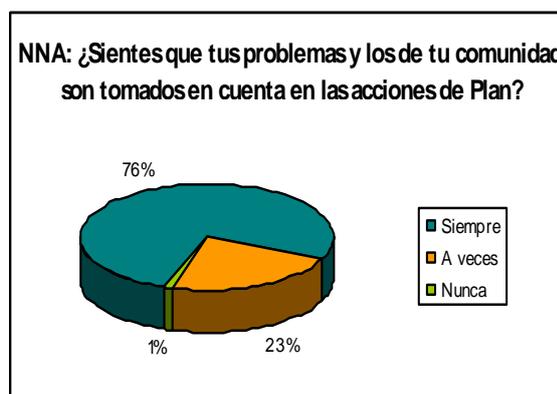
#### IV.1 Enfoque del Desarrollo Comunitario Centrado en la Niñez- basado en derechos (CCCD-BED)

##### A. Centrado en la niñez más pobre

##### Análisis

Existe concordancia significativa en las percepciones de los adultos y los niños (84% y 89% respectivamente), quienes opinan favorablemente sobre la idea de que los proyectos apoyados por Plan

proporcionan cambios positivos en la vida de los NNA. Los adultos en un 74% están de acuerdo y muy de acuerdo en manifestar que los proyectos que Plan promueve están orientados a defender los derechos de los NNA.



En la revisión de la información de los proyectos (fase de su diseño), se encontró que incorporan de manera adecuado y muy adecuado lo siguiente: el 56% de los

proyectos considera alcanzar resultados duraderos para la vida de los niños; sólo un 33% aborda las causas de uno o más problemas que afectan directamente sus vidas; 33% contempla acciones de promoción de los derechos de los NNA; el 37% promueven la equidad de género y el 41% contempla al niño como sujeto de derecho.

*"...Fue ahí donde se inició todo, nos preguntaban que necesidades tienen los niños. O sea, creo que Plan quiere venir a abordar la problemática de los niños, a solucionar el problema de los niños a partir de la educación, a partir de sus padres. Creo que ese ha sido el trabajo... Creo que también a partir del interés y*

## **Conclusiones**

- Los actores de la comunidad (Padres, Madres, Líderes, NNA y aliados), en su gran mayoría coinciden en afirmar que los proyectos apoyados por Plan promueven la defensa de los derechos de los NNA, generan cambios positivos y contribuyen con ello a la mejora de su calidad de vida, incluyendo a sus familias y comunidad.
- En contraste con la opinión de los actores, en el diseño de los proyectos se observa debilidades para el análisis causal de los problemas que afectan la vida de los niños; para la implementación de procesos participativos con equidad de género y para la concepción de los NNA como sujetos de derechos, la cual debe incluir su participación. Esta brecha podría deberse a la propia dinámica de elaboración e implementación de los proyectos, cuyos estándares y umbrales de tiempo muchas veces no lo incluyen de manera eficiente y limitaciones metodológicas del staff para hacerlo con los propios actores.
- Si bien Plan es una organización que se esfuerza por lograr las mejoras duraderas en la vida de los NNA, un poco más de la mitad de los proyectos las plantean, esto

puede deberse precisamente al limitado análisis causal durante el diseño, de los problemas que afectan a la niñez. Por otro lado, la incorporación de acciones de promoción de los derechos, lo que debiera ser una línea de intervención permanente y sistemática en todas las intervenciones de Plan, es aún limitada.

## Recomendaciones

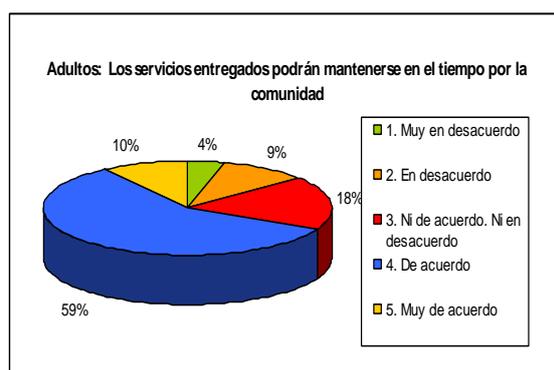
- Construir participativamente con la comunidad y socios la operacionalización del enfoque del CCCD-BED para que el niño sea actor y sujeto de derechos (estrategias, variables, indicadores y etapas) en función a cada contexto local. Esto significa incorporar en todo el ciclo de vida del proyecto intervenciones participativas en las comunidades Plan.
- Los proyectos requieren un análisis más exhaustivo de las causas de los problemas de la niñez a ser abordados por parte de los actores comunitarios, bajo el apoyo directo del equipo de Plan, de tal forma que los resultados a lograr sean de largo plazo y sostenibles.

## B. Empoderamiento

### Análisis

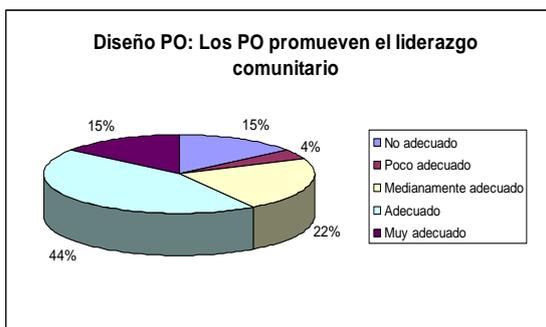
Los adultos están de acuerdo y muy de acuerdo en afirmar que los proyectos apoyados por Plan son liderados por los

miembros de la comunidad (73%); así mismo consideran que dichos proyectos promueven la movilización de los recursos al interior de la comunidad y de otras instituciones para su



mantenimiento, ampliación y mejora (64%), considerando que al culminar el proyecto, los servicios que se brinda podrán ser mantenidos con calidad en el tiempo por la comunidad y otras instituciones (68%).

En el recojo de la información cualitativa, los actores autoridades y socios manifiestan un débil manejo de las herramientas de planificación y gestión por parte de las organizaciones comunitarias, y reconocen a las acciones de capacitación como un medio para fortalecer la organización y mejorar el desempeño de la comunidad (empoderamiento). Es digno de resaltar, que se reconocen como positivas estas prácticas, superando aquellas miradas que sólo reconocen como aportes positivos a las actividades de construcción o mejora de infraestructura.



El diseño de los proyectos contempla de manera adecuada y muy adecuada la promoción del liderazgo comunitario y la movilización de recursos (59% y el 37% respectivamente).

## Conclusiones

- Si bien los padres y madres ven desde su perspectiva que los proyectos son liderados por los miembros de su comunidad, con una considerable movilización de

recursos y que estos pueden ser sostenibles en el tiempo; las autoridades y socios visualizan que las organizaciones comunitarias muestran debilidades en el manejo de herramientas de planificación y gestión. Esto puede ser interpretado de la siguiente manera: Las familias visualizan al liderazgo enmarcado en la atención de necesidades y problemas inmediatos; a diferencia de lo que podrían entender los representantes de instituciones, más enfocados en la gestión a mediano y largo plazo.

- Por otro lado, no obstante que para Plan, el empoderamiento debería estar basado en el enfoque en derechos, aún puede apreciarse una relación directa entre el débil manejo de herramientas de planificación y gestión, con las debilidades en el diseño e implementación de los proyectos.

*"En el Comité de Gestión de infraestructura del Centro de Salud participaron nueve personas. Dos pertenecieron al Centro de Salud, y los otros agentes comunitarios era de las diferentes organizaciones de base (de la comunidad... La tesorera era agente comunitaria, la secretaria (era) jefe comunitaria, el encargado de prensa y propaganda también era agente comunitario.. En almacén igual,*

## **Recomendaciones**

- Conceptualizar y operacionalizar el enfoque de empoderamiento (fortalecer la organización comunitaria, las capacidades a los líderes y promover el ejercicio de los derechos), como parte integral del enfoque CCCD basado en derechos. Como un elemento complementario, es necesario incorporar en mayor medida, las acciones de rendición de cuentas con los socios y actores de la comunidad.

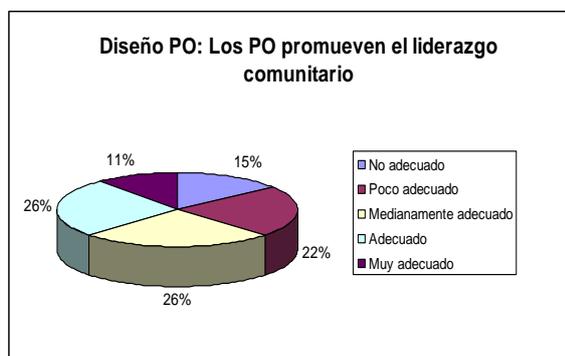
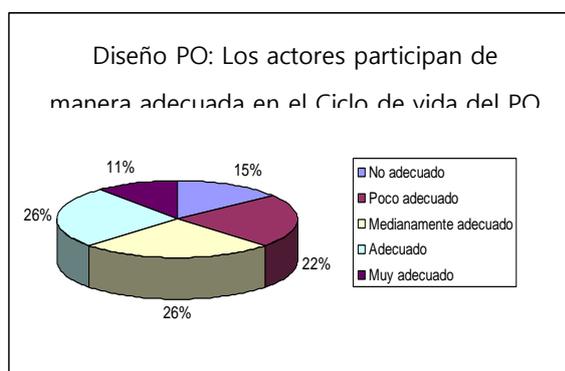
- Operacionalizar los enfoques y estrategias nacionales, pero además generar las orientaciones y pautas necesarias para que las PUs puedan incorporarlo concretamente en los proyectos.
- Los garantes de los derechos de los niños, niñas y adolescentes requieren ser sensibilizados en el enfoque de derechos y en temas de participación comunitaria, para que la capacidad de gestión que tienen las comunidades sea reconocida por ellos mismos y por el resto de actores que influyen en la comunidad.

### C. Participación de los involucrados

#### Análisis

Solo el 37% de los proyectos se ha identificado a los principales actores y los

incluye participativamente de manera adecuada en todas las etapas del proceso; 19% de los proyectos promueve adecuadamente la participación de niños, niñas y adolescentes en todo su ciclo y 55% de ellos promueve adecuadamente una amplia cobertura de los niños como sea posible.



*“..Pues es una mirada distinta, que ha permitido entonces a los profesores sentir que los niños y niñas no son receptores pasivos de conocimientos, sino que también producen conocimientos y empero necesitan canales, espacios (de expresión); y en esa línea, por ejemplo en todas las otras intervenciones, cuando se ha tratado de diseños en centro educativos, se ha tenido que incorporar el*

## **Conclusiones**

- Es escaso en número de los proyectos que identifican e incluyen a los principales actores, así mismo el nivel de incorporación de niños en todo el ciclo del proyecto es débil e insuficiente. Sólo un poco más de la mitad de los proyectos intentan llegar a la mayor cantidad de los niños, esto se puede deber a que no existen lineamientos y procedimientos claros para incluir a los niños en todo el ciclo del proyecto y cuando se les incorporan en actividades, éstas suelen ser solo a nivel de talleres y reuniones.

## **Recomendaciones**

- Para facilitar los procesos de participación que tengan como principal objetivo incorporar la participación de los involucrados en todo el ciclo de vida de los proyectos comunitarios, es fundamental contar con lineamientos claros para incorporar a los representantes de la comunidad. Estas líneas de trabajo deben tener como finalidad principal generar las condiciones para que los actores de la

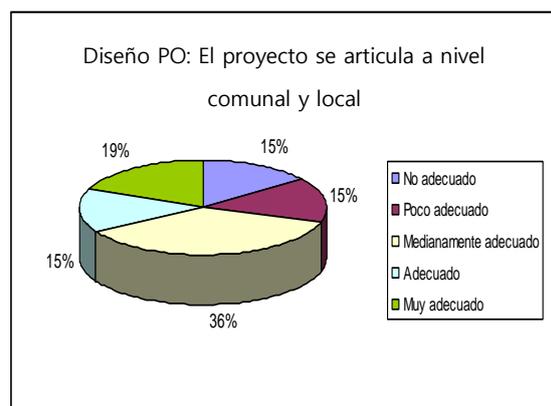
comunidad y sus organizaciones sean reconocidos por las autoridades locales y regionales, en todos los proyectos que se lleven a cabo.

- Por ello, desde el inicio el diseño de los proyectos debe considerar a los principales actores que participaran y el rol que éstos asumirían, así como los principales socios o aliados con los cuales se podría trabajar de manera conjunta.

## D. Ampliando la escala

### Análisis

El 33% de los proyectos articula adecuadamente el nivel comunal y local; y el 40 % puede replicarse adecuadamente a nivel regional, nacional o internacional.



### Conclusiones

- Esta variable es débilmente contemplada en todas las PU y puede deberse entre otras razones a un bajo nivel de claridad y perspectiva de desarrollo articulado entre lo local-regional-nacional, donde lo comunitario es el escenario primario que no debería ser visto fuera de una dinámica regional-nacional. Asimismo, no están institucionalizados los mecanismos de articulación (comunal-local-regional), dentro del Desarrollado Comunitario Participativo Centrado en Derechos (DCPCD), y no existe una actualización ni discusión al interior del equipo de Plan Perú sobre este tema.
- En relación a la replicabilidad o ampliación de escala en la formulación de los proyectos, es importante resaltar que la cifra es significativa (40%), lo cual implica una visión proyectiva por parte de quienes son los responsables de proyectos. Este potencial es necesario aprovecharlo y potenciarlo, promoviendo el desarrollo de alternativas económicas y de capacidades desde la propia comunidad, con la finalidad de extender su campo de acción, dentro de la comunidad y fuera de ella.

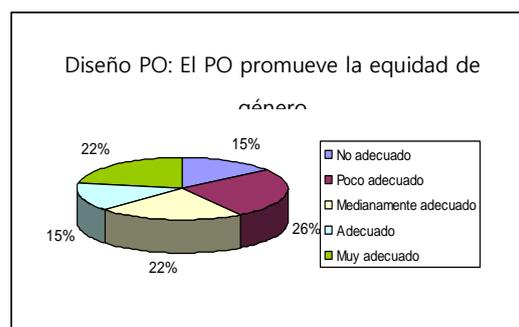
## Recomendaciones

- Se requiere enriquecer el DCPCD con una propuesta de acciones que articulen todos los niveles de gobierno desde el comunitario hasta el nacional, pasando por los niveles locales y regionales, que promuevan en el diseño de los proyectos su replicabilidad mediante el asocio con otros actores y, especialmente, con los garantes.

## E. Equidad de género

### Análisis

Solo el 37% de los proyectos promueve adecuadamente la equidad de género.



### Conclusiones

- El nivel tan bajo encontrado amerita un análisis más exhaustivo porque se trata de uno de los enfoques clave en la organización. Esto podría deberse a una limitada comprensión del enfoque y la ausencia de indicadores pertinentes para medir su inclusión y desarrollo en los proyectos, yendo más allá de los valores cuantificables, buscando incluir aquellos elementos que permitan reconocer conductas favorables a

la equidad de género. Por otro lado, esto será posible en la medida que otros actores (públicos y privados), también asuman este enfoque como central en el desarrollo de sus intervenciones.

*“...Por ejemplo, acá todavía predomina, creo, el machismo. Entonces, por ejemplo, un varón golpea a su esposa, y por miedo a que no la vuelva a golpear, no denuncia”*

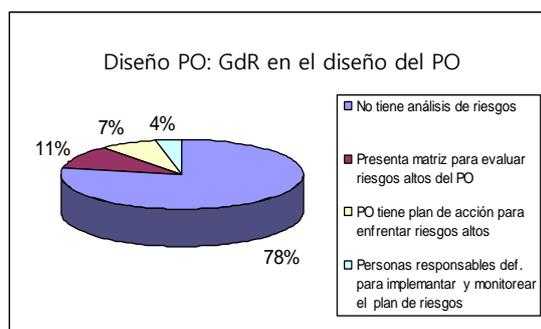
## Recomendaciones

- Revisar los resultados del estudio de género para comprender la limitada inclusión, preparación de los indicadores y estrategias de implementación en los proyectos.
- Desarrollar una estrategia adecuada de inclusión efectiva de actividades de fomento de la equidad de género, así como diseñar indicadores complementarios que permitan medir de manera más eficiente los avances o retrocesos en esta materia, en todas las intervenciones que Plan ejecuta.

## F. Gestión de Riesgos

### Análisis

El 78% de los proyectos analizados no contienen un análisis de gestión de riesgo, de acuerdo a los procesos establecidos.



## Conclusiones

- De la muestra analizada, sólo en un proyecto se encontró responsables definidos para la implementación y monitoreo de plan de riesgos, lo que indica que este tema en los procesos de desarrollo no ha sido incorporada aún, no obstante existir procedimientos mínimos para su diseño y operativización.

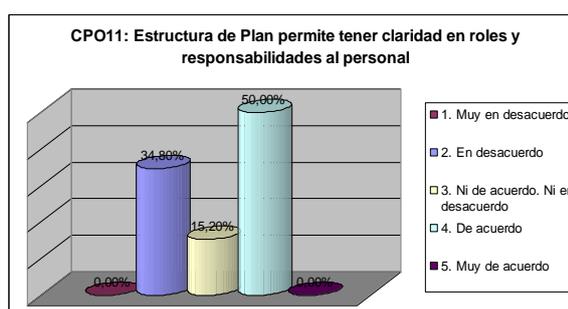
## Recomendaciones

- Clarificar el concepto de Gerencia de Riesgo y su operacionalización en las áreas funcionales y sus procesos, distinguiendo aquella Gestión del Riesgo vinculada a la prevención y respuesta a desastres de la Gerencia de Riesgo referente a los procesos institucionales (administrativos, financieros, contables, laborales, etc.); con la consecuente definición de roles y funciones a todo nivel.
- Revisar la conceptualización corporativa de Gestión de Riesgos y la forma de adecuarla e implementarla (operacionalización y roles) en los procesos de desarrollo a nivel nacional y local. Esto implica también su incorporación en la metodología del DCPCD y su articulación con los Planes de Desarrollo Comunitario.

## G. Estructura y liderazgo del CMT para implementar el CSP

### Análisis

El 50% del personal considera que la actual estructura permite tener claridad en las responsabilidades del personal, sin embargo existe un porcentaje similar que opina lo contrario.



Un 50% del personal considera que existe un nivel adecuado de liderazgo del CMT; el 28% considera que es regular y un 17% se encuentra en desacuerdo.

## **Conclusiones**

- Respecto a este componente, existen valoraciones de distinta índole. Si bien es cierto, la mitad del personal considera que tiene claridad en sus roles y responsabilidades, y valora el liderazgo del CMT para implementación del CSP; un porcentaje menor considera que esta estructura no facilita la implementación del CCCD en los programas o proyectos que se desarrollan en las comunidades.

## **Recomendaciones**

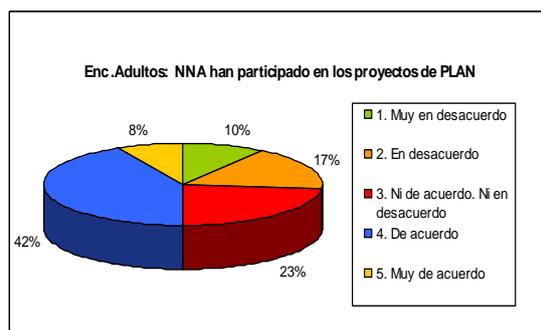
- Elaborar un Plan de Acción que ayude a fortalecer el liderazgo del CMT, promoviendo su eficiencia, eficacia y pensamiento estratégico, en línea con las necesidades de todo el equipo en la implementación de programas y proyectos, teniendo como marco el enfoque del CCCD-BED.
- Definir la estrategia para el posicionamiento de imagen para Plan Perú, a través de la identificación del contexto en el cual desarrolla sus acciones, los segmentos poblacionales a los cuales se debe dirigir, la imagen que debe comunicar y los mensajes que deben divulgarse; buscando que nuestra institución sea percibida como voz reconocida y líder de opinión en los derechos de la niñez, así como una entidad confiable en el tema de movilización de recursos.

## **IV.2 ESTRATEGIAS NACIONALES**

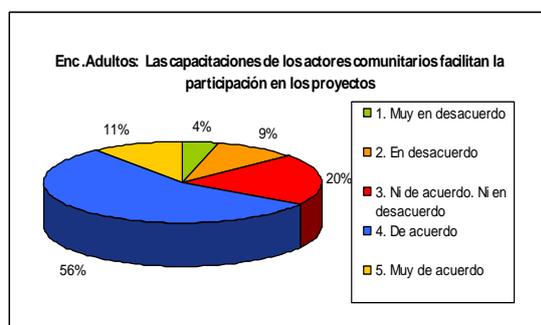
### **A. Estrategia de Desarrollo de Competencias**

## Análisis

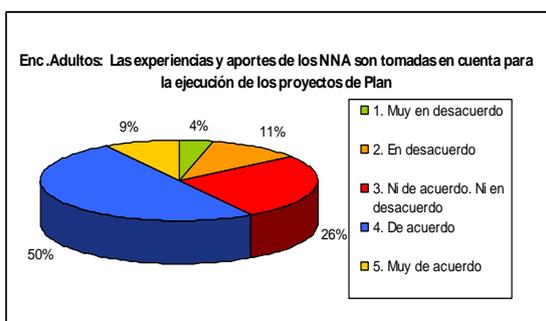
El 50% de adultos están muy de acuerdo y de acuerdo en que los niños, niñas y adolescentes han participado en los proyectos de Plan.



El 67% de adultos están muy de acuerdo y de acuerdo en que las capacitaciones a los principales actores de la comunidad facilitan la participación real en los proyectos. En Lima, para los adultos la capacitación dirigida a un grupo motiva el involucramiento de otros actores y facilita su participación en los proyectos. En Cusco, resaltan que el desarrollo de competencias para trabajar con



los niños de la primera infancia es incipiente y los padres no valoran su importancia; asimismo, existe un débil avance en el desarrollo de competencias con los adolescentes, especialmente en temas de salud sexual y habilidades para la vida. Con los adultos, hay que considerar el tema del alcoholismo porque genera violencia en los hogares. En Piura los adultos consideran que la capacitación les permite desarrollar competencias para asumir su

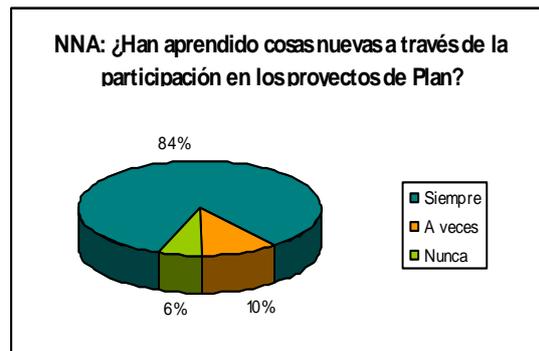


rol de garantes de los derechos de los niños, además de participar en proyectos vinculados a educación, salud y seguridad alimentaria.

El 58.8% de adultos están muy de acuerdo y de acuerdo en que en la ejecución de los proyectos apoyados por Plan se toma en cuenta

las experiencias y aportes de los NNA y otros actores de la comunidad y del Gobierno. En Lima, los NNA y adultos consideran que el proyecto ARENA toma en cuenta sus opiniones y aprendizajes, los beneficios son directos para ellos y trasciende el espacio familiar.

El 84% de los niños piensa que cuando ha participado en las acciones de Plan han aprendido cosas nuevas. En Lima, los NNA consideran que su participación les ha permitido adquirir conocimientos, desarrollar habilidades, promover autoestima y mejorar



sus relaciones familiares. En Piura, los niños consideran que su opinión, experiencia y conocimientos son tomados en cuenta y que esta experiencia puede ser útil si es replicada en otros lugares. En Cusco, los niños afirman que las autoridades locales escuchan sus opiniones sobre todo cuando ellos participan en los proyectos.

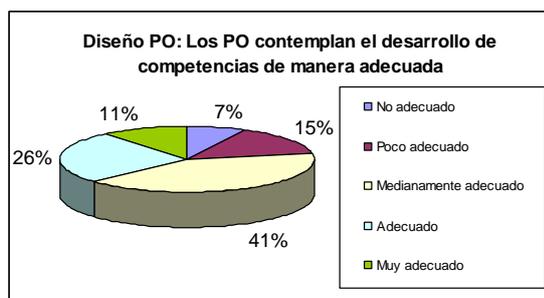


El 84% de los niños, opina que los proyectos que Plan promueve pueden servir siempre para que otros niños en otros lugares desarrollen sus capacidades. El 66%

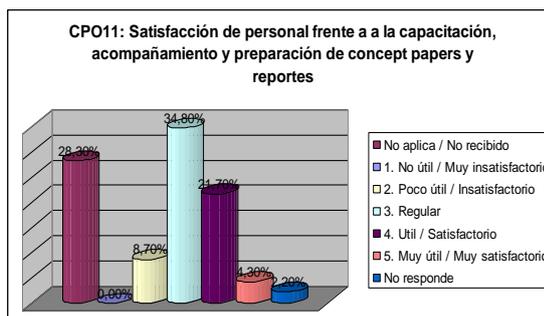
de los padres y madres manifiestan estar de acuerdo y muy de acuerdo en que las capacitaciones a los principales actores de la comunidad (padres, madres, niños), facilitan la participación efectiva (real) en los proyectos.

De la evaluación cualitativa, se puede extraer como dato importante que la estrategia de desarrollo de competencias está entendida como la adquisición de conocimientos técnicos (diferenciados por ejes temáticos), faltando complementar la intervención con actividades que promuevan *el hacer y el ser*.

Los adolescentes sienten que la capacitación es como un importante medio para ser mejores (ellos mismos y sus padres) y expresan su necesidad de ser capacitados en aspectos relacionados a su edad.



A nivel del diseño de proyectos, se contempla de manera adecuada y muy adecuada, el desarrollo de competencias de los actores (37%) y se recoge las experiencias y valora las prácticas de ellos en un 30%.



El 26% del personal de Plan considera útil la capacitación, acompañamiento y elaboración de Grants y el 29% piensan que fueron útiles las orientaciones para la movilización local de recursos.

*"todos vivimos a veces en la ignorancia, no sabemos casi de nada y cuando hay proyectos y capacitaciones, ahí nos hacen despertar"*

## **Conclusiones**

- Hay un avance en 50% en los adultos para reconocer la importancia de la participación de los niños, niñas y adolescentes en los proyectos, sin embargo, esto es insuficiente. Es necesario seguir trabajando en este aspecto y enfatizar más en la importancia del trabajo colaborativo y consultado en todo el ciclo de vida de la intervención.
- Más de la mitad de los adultos reconocen que las capacitaciones facilitan su participación real en las decisiones comunitarias, a través de los proyectos: asumir su rol de garantes y lograr involucrar a otros actores. El trabajo con la primera infancia y los adolescentes es aún débil en el desarrollo de competencias. Puntualmente, en adolescentes el trabajo es débil en los temas de salud sexual, habilidades para la vida y en los adultos las causas de violencia en los hogares (alcoholismo).
- Un alto porcentaje de niños de las zonas de Piura, Lima y Cusco, consideran que han aprendido cosas nuevas participando en las acciones que Plan implementa en sus comunidades, relacionada a adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades, promoción de autoestima y mejora de sus relaciones familiares, siendo tomada en cuenta sus opiniones, experiencias y conocimientos por las autoridades locales.
- A diferencia de años anteriores, la valoración respecto a la capacitación está cambiando positivamente en los distintos actores; esto podría deberse al nuevo rol

y estrategia que vienen siendo trabajadas por Plan Perú en comunidades, dando mayor énfasis a los procesos de desarrollo de capacidades. Esto puede ser por el inicio de programas de capacitación con enfoque en competencias donde se plantean los objetivos, resultados y competencias a lograr. Esta estrategia, complementa transversalmente a todas las intervenciones de Plan. Este componente es visualizado mucho más por la comunidad y las familias, porque consideran que la capacitación les ha producido cambios significativos en sus vidas. Los niños afirman que han aprendido cosas nuevas cuando han participado en las acciones de los proyectos. Los socios manifiestan que la capacitación está enfocada en aspectos técnicos, pero perciben la necesidad de capacitación en el desarrollo de habilidades sociales.

- Mayoritariamente el personal de Plan considera que el soporte y capacitaciones en movilización de recursos y elaboración de Grants son insuficientes.

### **Recomendaciones**

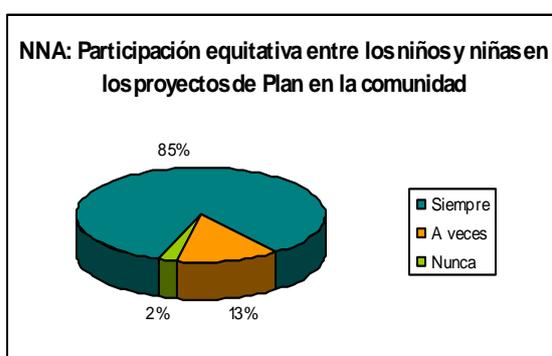
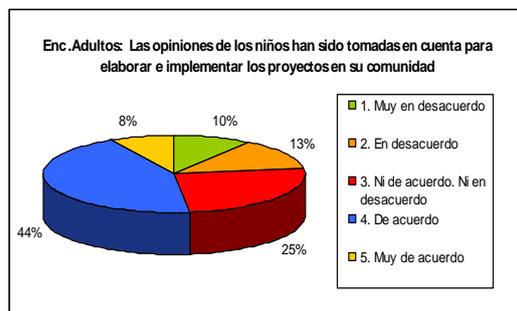
- Realizar un proceso de capacitación en el enfoque basado en derechos a los actores comunitarios, socios y personal de Plan a través de los proyectos. Esto incluye la provisión de guías y materiales educativos prácticos y sencillos para buscar el entendimiento, operativización y puesta en práctica que permita la sensibilización en los actores.
- Asegurar el fortalecimiento de las capacidades del personal, actores y socios para la Gestión del Riesgo en el aspecto programático y en la Gerencia del Riesgo en las operaciones y procedimientos institucionales de Plan.

- Elaborar de manera participativa un Programa de Desarrollo de Competencias de los niños, niñas y adolescentes acorde a su ciclo de vida, definiendo previamente sus perfiles ideales y de los actores que aportan a su desarrollo integral. Este programa debe considerar aquellos temas que se desprenden de la propuesta nacional de participación infantil, y de la proporcionada por la Región (ROA), y de los planes operativos anuales e intereses de la población, con indicadores claves para las acciones de acompañamiento y monitoreo.
- Continuar fortaleciendo las capacidades del staff, así como de los otros actores para incorporar esta estrategia a todo nivel (comunitario, local, regional), priorizado los derechos de los niños en la agenda pública para la Movilización de Recursos.
- Plan Perú debe continuar apoyando el desarrollo de competencias en los niños porque los ayuda a mejorar su desarrollo personal, familiar y empoderamiento y facilita que los niños vayan teniendo presencia en las decisiones locales, a la vez que fortalecen sus organizaciones infantiles.
- Se requiere que en el diseño de los proyectos se precise con claridad, las competencias esperadas a desarrollar por cada actor; estrategias a implementar, la temática, el nivel de profundidad, la duración y frecuencia de los procesos de capacitación.
- Plan Perú necesita continuar fortaleciendo las capacidades del staff para incorporar la estrategia de movilización de recursos en los proyectos y programas de Plan.

## B. Estrategia de Participación de Niños, niñas y adolescentes

### Análisis

El 52% de adultos están de acuerdo y muy de acuerdo en manifestar que las opiniones de los niños han sido tomadas en cuenta para la elaboración de los proyectos. Por otro lado, un 70% de los niños consideran que al momento



de trabajar con PLAN, sus opiniones siempre se han tomado en cuenta.

Al respecto el 84% de los niños manifiestan que en los proyectos promovidos por Plan

participan de igual manera los niños, las niñas, los varones y las mujeres.

El 49% de adultos están de acuerdo y muy de acuerdo en afirmar que los proyectos de la comunidad apoyados por Plan facilitan una participación efectiva (real) de los niños.

El 62% de niños afirma que cuando ha participado en los proyectos que plan promueve, las autoridades locales han participado y han escuchado sus opiniones siempre.

En la consulta cualitativa los informantes expresan que la participación infantil básicamente sucede a través de la asistencia a cursos, reuniones y eventos masivos. Son pocas las experiencias que ellos visualizan en donde se ha participado de manera consultada.

En el diseño, los proyectos incorporan de manera adecuada y muy adecuada lo siguiente: El 37% identifica a los actores y los incluye participativamente en todas las etapas del proyecto; sólo el 19% promueve la participación de niños en todo el ciclo del proyecto; el 41% incorpora al niño como sujeto de derechos y el 37% promueve la equidad de género.

*“Los niños acá se reúnen tanto de la escuela como del colegio. Discuten, ven sus planteamientos, proponen, dan sus pequeñas ideas que tienen. Entonces, eso lo centralizamos y esas ideas tiene que ir a concursar en el Presupuesto Participativo”*

## **Conclusiones**

- Tanto los adultos como los niños perciben la participación infantil básicamente como la asistencia a cursos, reuniones, eventos masivos, etc.; más no como la toma de decisiones informada en los diferentes espacios en donde viven los niños para solucionar los problemas que les afecta.
- Si bien Plan Perú ha desplegado grandes esfuerzos en facilitar la planificación estratégica comunitaria a través del DCPCD, esta no es visualizada por la mayoría de los actores comunitarios, debido a que los procesos participativos se han desarrollado con grupos representativos de niños y adultos.

- Asimismo, los informantes reconocen y valoran la participación de los adolescentes en el presupuesto participativo como resultado de la facilitación de Plan.
- La mayoría de los proyectos a nivel nacional no describen el proceso respecto a la participación de los niños, niñas y adolescentes en todo el ciclo del proyecto.

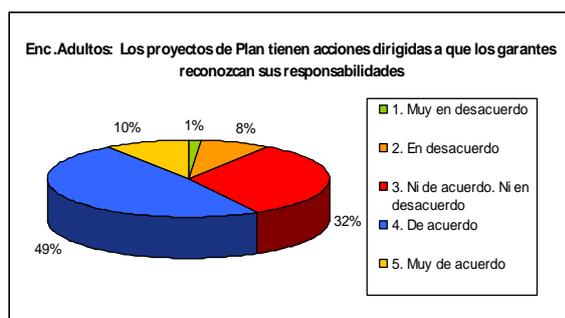
## Recomendaciones

- Revisar la conceptualización de la propuesta de Participación Infantil a la luz del enfoque de CCCD-BED, mejorarla teniendo en cuenta las experiencias de participación infantil en el país, para luego socializarla y operacionalizarla.
- La estrategia de participación en su aplicación debe hacer un tratamiento diferenciado según niveles de las organizaciones infantiles, las cuales deben ser fortalecidas y articuladas a la dinámica comunitaria y local.
- Incorporar la participación de todos los actores con énfasis en la participación infantil en todo el ciclo del proyecto, de acuerdo a la edad de los beneficiarios y del contexto comunitario-local.

## C. Estrategia de Trabajo en Asocio

### Análisis

El 58 % de los adultos están muy de acuerdo y de acuerdo que los proyectos que apoya Plan tiene acciones dirigidas a que el Municipio, la escuela y el centro de



salud reconozcan sus responsabilidades frente a los derechos de los niños, niñas y adolescentes. En Lima, Cusco y Piura se percibe que Plan es el facilitador para las coordinaciones con el Sector Salud, educación y municipio, sin embargo, la comunidad no se reconoce como un socio estratégico en estas coordinaciones. En Lima y Cusco se manifiesta desconocimiento y malestar con la calidad de los servicios que brinda el sector Salud.

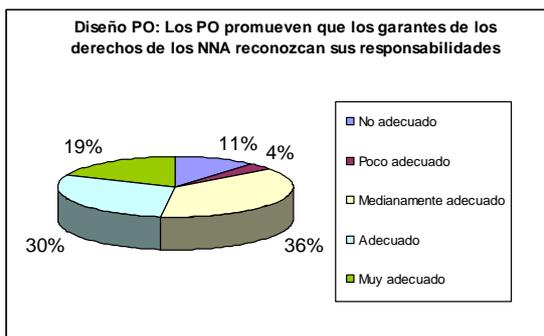
Los adultos consideran que las siguientes instituciones, además de Plan, aportan a la solución de los problemas de su comunidad en los siguientes porcentajes: 22 % la municipalidad, 4% el Gobierno y Juntos, 3% Heifer y Kusiwarma. Un 21% no responde.

Los niños consideran que las siguientes instituciones, además de Plan, aportan a la solución de los problemas de su comunidad en los siguientes porcentajes: 23 % la municipalidad, 4% el Gobierno y Juntos, 4% Heifer y Kusiwarma. Un 21% no responde.

Los adultos están de acuerdo y muy de acuerdo en que los proyectos apoyados por Plan promueven conseguir recursos al interior de su comunidad y de otras instituciones para su mantenimiento, ampliación y mejora (64%); y que las acciones de los proyectos están dirigidas para que las escuelas, municipios, centros de salud y gobernación reconozcan sus responsabilidades frente a los derechos de los niños (58%).

El 42% de adultos percibe que el estado aporta a la solución de sus problemas, de los cuales, el 22% corresponde al municipio, el 16% reconoce el trabajo de las ONG y 40% no identifica el apoyo de organización o institución en este aspecto. Esto sería el reflejo de la relación estratégica de Plan con los gobiernos locales, Ministerio de Salud y Educación, que se mantiene a lo largo de estos años.

En el diseño de proyectos, se propicia de manera adecuada y muy adecuada, la alianza y socios y el cumplimiento de las responsabilidades de los garantes frente a los derechos de los NNA, en un 59% y 48% respectivamente.



Con ello se evidencia que a nivel nacional Plan Perú tiene una relación de alianza estratégicas con instituciones del sector salud, educación, gobiernos locales, regionales y organizaciones no

gubernamentales que están generando un trabajo reconocido por los actores.

*“Eso de unir, de relacionar con otras instituciones es bueno. Antes cada uno iba por su cuenta. Es bueno eso de las alianzas”*

## Conclusiones

- El trabajo de Plan con el Municipio, Salud y Educación ha permitido que un 58% de estas instituciones reconozcan sus responsabilidades frente a los derechos de la niñez; sin embargo, aún las comunidades no se reconocen como un socio estratégico de estas instituciones. En el caso de Cusco y Lima existe desconocimiento y malestar con la calidad de los servicios que brinda el sector salud.
- Tanto adultos como niños reconocen que Plan contribuye a la solución de sus problemas, y mínimamente reconocen la contribución de instituciones como la Municipalidad (22%), el Gobierno (4%) y otras organizaciones como Heifer y Kusiwarma (4%).
- Existe un claro reconocimiento de los actores con los que Plan promueve y trabaja en asocio, sin embargo la comunidad no se siente como socio en este proceso percibiéndose como un colaborador para la implementación de los proyectos.
- En el diseño de los proyectos se refleja que los roles de los actores son registrados desde la perspectiva de plan, pero no son consensuados de manera participativa, lo cual se aprecia en la implementación de éstos proyectos.
- Los actores concuerdan en manifestar que Plan no trabaja solo, que trabaja con los sectores y que ha ayudado a mejorar su relación con los sectores del gobierno, particularmente con el municipio.

## Recomendaciones

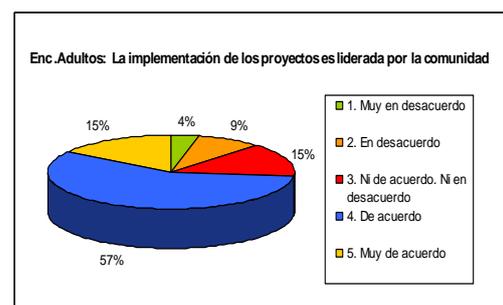
- Revisar y actualizar los procedimientos nacionales de la política de alianzas y socios para una operacionalización con los propios socios basada en el respeto mutuo.

- Potenciar los socios estratégicos a nivel comunitario realizando con los actores un mapeo de sus posibles socios y aliados y el análisis de las fortalezas, debilidades y riesgos, como parte del DCPCD y para la movilización de los recursos locales. A nivel comunitario se requiere trabajar acciones de promoción y sensibilización sobre la importancia del socio, así como el desarrollo de habilidades de negociación e interlocución en los actores.
- Los proyectos deben plantear desde su diseño, los aportes que se espera movilizar en la relación de socio, incluidos los de la comunidad. Asimismo, es necesario definir criterios y parámetros para la valorización de aportes comunales y de otros socios, su centralización y reporte para determinar su valor real en los proyectos.
- Considerando que el porcentaje de proyectos que se ejecutan en forma concertada es alto, deberíamos trabajar con los socios para que implementen estrategias participativas que nos permitan afianzar el rol de facilitadores en vez de ejecutores.

#### D. Estrategia de Fortalecimiento institucional

##### Análisis

El 73% de adultos están muy de acuerdo y de acuerdo en que la implementación de los proyectos apoyados por Plan es liderada por las comunidades, sin embargo, se evidencia que



Plan sigue siendo el intermediario en el acercamiento entre la comunidad y las instituciones del estado.

El 68% de adultos están muy de acuerdo y de acuerdo en que luego de culminado el proyecto los servicios que brindan podrán mantenerse con calidad en el tiempo, ya sea por la comunidad u otras instituciones, sin embargo, se percibe que las organizaciones, comunitarias, estudiantiles, de niños y adolescentes son débiles o no existen.

En el diseño de los proyectos no se explicita ni detalla la participación de socios comunales e instituciones del estado, haciéndose una descripción de roles desde Plan y no en forma

*“...Ahora estamos en una capacitación de líderes comunales, nos están enseñando a elaborar proyectos, cómo administrar y que nosotros tenemos derecho a elegir y ser elegidos, a participar en lo del presupuesto participativo, todo lo que requiera nuestra participación a nivel de distrito, y por qué no, de la*

*participativa.*

## **Conclusiones**

- Si bien se han realizado acciones que fortalecen a los gobiernos locales y organizaciones comunitarias, esto no equivale a contar con organizaciones comunitarias fortalecidas y empoderadas para concertar con las instituciones del estado.
- Los niños perciben que son escuchados por las autoridades locales, por su parte, los adultos reconocen que las organizaciones estudiantiles y comunitarias de niños y adolescentes son percibidas como débiles o no existen.
- En el diseño de los proyectos es Plan quien continua determinando los roles y responsabilidades de las organizaciones del estado y la comunidad, esto se traduce

en el trabajo en campo, en una falta de claridad de roles y de sus niveles de involucramiento.

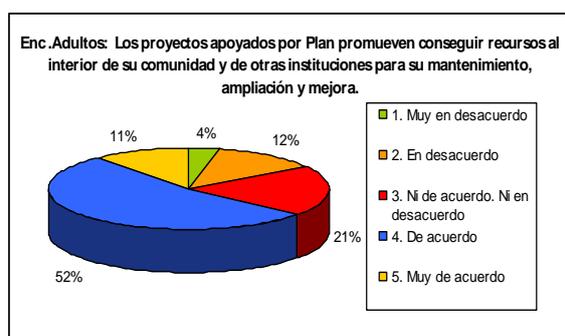
## Recomendaciones

- Plan debe actualizar la conceptualización y los mecanismos para la operativización de la estrategia de fortalecimiento institucional de acuerdo a su enfoque corporativo.
- Promover la institucionalidad de la defensa de los derechos de los niños incorporando el tema en la agenda de las organizaciones de la sociedad civil y del estado.
- Fortalecer los aspectos programáticos y administrativos de las organizaciones estudiantiles e infantiles, así como la participación comunitaria para la gestión de sus proyectos.

## E. Estrategia de Movilización de Recursos

### Análisis

El 64% de adultos están muy de acuerdo y de acuerdo en que los proyectos apoyados por Plan promueven conseguir recursos al interior de su comunidad y de otras



instituciones para su mantenimiento, ampliación y mejora, sin embargo, adultos y autoridades no se ven como responsables de la movilización de recursos.

En la mayoría de los proyectos revisados se evidencia que no se detalla la movilización de recursos y contrapartidas públicas y privadas.

### **Conclusiones**

- Plan es considerado como el que genera la movilización de recursos y la comunidad e instituciones sólo asumen el rol de receptores y no de movilizadores, con el riesgo de generar dependencia.
- En el diseño de los proyectos se contempla que es incipiente la movilización de recursos y contrapartidas públicas y privadas.

*“Yo creo que los recursos debe darse articuladamente, porque existen muchas instituciones que aportan independientemente, pero si se suman recursos se podrían hacer cosas de muchísimo más impacto”*

### **Recomendaciones**

- Definir la estrategia participativa en movilización de recursos para Plan Perú, a todo nivel. Esto implica su concepto y operativización de la estrategia a favor de niños,

niñas y adolescentes en el diseño de los proyectos, la movilización de contrapartidas públicas y privadas para la sostenibilidad de las acciones en el marco del desarrollo comunitario y local (DCPCD).

- Facilitar la formulación de propuestas enfocadas en la niñez y adolescencia desde la comunidad para la movilización de recursos dentro del proceso de descentralización y de los planes y programas sectoriales.
- Se requiere analizar el tema de la dependencia económica de los adultos, autoridades e instituciones respecto a Plan, así como la falta de identidad y empoderamiento de sus líderes. Esto con el fin de fortalecer su rol en la movilización de recursos para que el Plan de Desarrollo Comunitario (PDC), sea utilizado en la gestión con otras instituciones.

## **F. Estrategia de Comunicación para el desarrollo y abogacía**

### **Análisis**

El 58 % de los adultos están muy de acuerdo y de acuerdo que los proyectos que apoya Plan tiene acciones dirigidas a que el Municipio, la escuela y el centro de salud reconozcan sus responsabilidades frente a los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

### **Conclusiones**

- Más del 50% de los adultos reconocen que los proyectos que Plan promueve están orientados a que los garantes reconozcan sus responsabilidades frente a los derechos de los niños.

- La estrategia de comunicación para el desarrollo no se visualiza o no está implementada según se ha definido en el Plan Estratégico de País (CSP), ya que no hay evidencia de acciones en la comunidad, con las autoridades y en el diseño de los proyectos donde predomine el uso de medios de difusión, información y/o mecanismos de retroalimentación con actores.

### **Recomendaciones**

- Plan Perú debe definir la estrategia de comunicación para el desarrollo y su operativización basada en su enfoque del CCCD-BED.
- Redimensionar el valor que tiene el sistema de patrocinio como una herramienta para la movilización de recursos, y un espacio para la comunicación intercultural y la comunicación para el desarrollo para los actores comunitarios y los patrocinadores.
- Plan Perú debe sistematizar a su interno y capitalizar las experiencias de otras instituciones para poder lograr incidencia a favor de los derechos de los niños.
- La estrategia de comunicación para el desarrollo debe incluir el desarrollo de competencias básicas de comunicación para niños, niñas, adolescentes, líderes y dirigentes, lo que afianzará su capacidad de interlocución y de agentes promotores

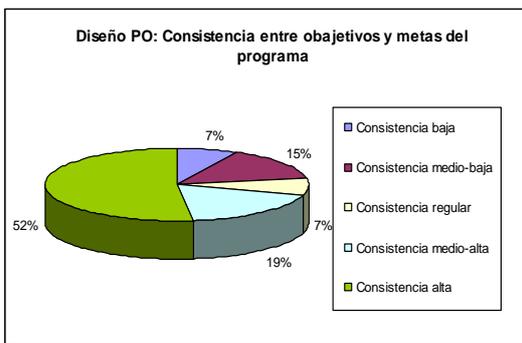
*“Veo que promueve (acciones dirigidas) al Estado en el derecho a la identidad. Plan se preocupó muchísimo para que el RENIEC, que representa al Estado, se acerque a la comunidad y permitió que muchos niños tengan identidad”*

de la difusión de los derechos de los niños.

### IV.3 DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS

#### a. Diseño de la evaluación de la calidad del proyecto

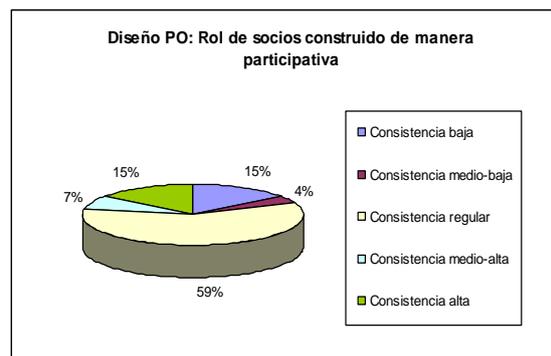
##### Análisis



En relación a la consistencia de objetivos y metas entre el proyecto y el programa, el 70% de los proyectos presenta consistencia alta y media-alta, mientras que el 22% tiene consistencia baja y media-baja.

En relación a la consistencia entre las estrategias del proyecto y las del programa, el 59% de los proyectos presenta una consistencia regular-baja y un 41% alta y media alta.

De la muestra revisada el 22% de los proyectos incluyen participación de los



socios (parcial o total) en la definición de sus propios roles.

El 59% de los proyectos presenta una alta consistencia del diseño de proyecto con sus estándares técnicos y 26% de ellos presenta una consistencia medio-baja y baja.

## **Conclusiones**

- El alto nivel de consistencia (70%), evidencia que los objetivos y metas de los programas son entendidos por las PU's y que los proyectos están diseñados para contribuir al logro de esas metas.
- El bajo nivel de consistencia en cuanto a estrategias (59%), indicaría que la operacionalización de las mismas, que han sido definidas en el CSP, en algunos casos no existe o en otros no está siendo completamente manejada en las PU's. El contraste entre la alta consistencia de objetivos y metas versus la baja consistencia en estrategias se puede interpretar como que las estrategias requieren mayor claridad para su operativización en los proyectos.
- El bajo porcentaje de proyectos (22%), donde los roles de socios no se ha construido de manera participativa no garantiza que estos socios cumplirán con los roles y responsabilidades asignados y por lo tanto pone en riesgo el logro de las metas definidas y la sostenibilidad de los proyectos.
- A pesar de que más de la mitad de proyectos analizados presentan una alta consistencia (59%), aún es necesario trabajar para mejorar este aspecto. Es necesario que los estándares técnicos que han sido definidos desde la oficina nacional deben

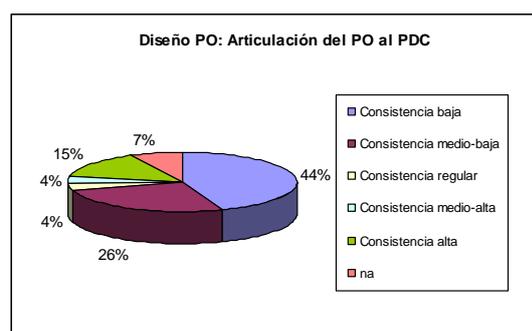
ser continuamente revisados y adaptados a la realidad cambiante de las PU's. Esto tiene también implicancias en sus costos unitarios.

- En un sólo proyecto se han definido responsables para implementación y monitoreo de plan de gestión de riesgos, lo que indica que la gestión de riesgos en los procesos de desarrollo no ha sido incorporada aún.

## b. Calidad en la ejecución del proyecto

### Análisis

El 41% de los proyectos analizados presentan en su diseño correspondencia con las prioridades de su Plan de Desarrollo Comunitario (PDC), en contraste con los proyectos restantes.



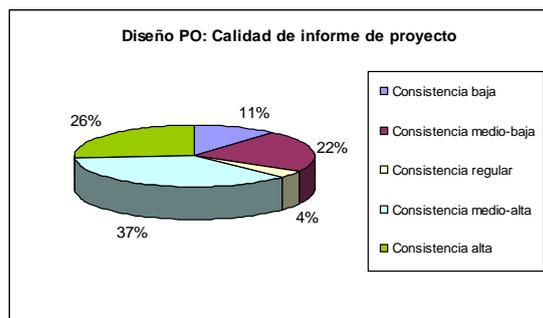
En el 52% de los proyectos analizados no se explica el progreso o retraso en la ejecución o la información está desactualizada por más de 3 meses. De esos 14 proyectos, la mitad pertenecen a la PU Cusco.

En el 74% de los proyectos no se implementó ninguna acción sobre la gestión de riesgo y en el resto de proyectos (26%), se implementó al menos una acción. De estos últimos, más de la mitad pertenecen a Lima (4 de 7 proyectos).

El análisis indica que solo un 7.4% de los miembros de los comités de gestión de proyectos realizan rendición de cuentas, mientras que un 56% representa aquellos comités en la que sus miembros manejan adecuadamente sus libros contables, kárdex, conciliaciones bancarias, o alguno de sus miembros han sido entrenados. Solo un 3.7% indica que los comités de gestión no han sido entrenados.

El 19% de los proyectos son ejecutados sólo por Plan, el 44% de ellos se ejecutan de manera concertada con la comunidad y Plan y el 37% de proyectos son ejecutados de manera concertada con socios, la comunidad y facilitados por Plan.

El 33% de los proyectos que debieron estar cerrados no tienen outputs entregados en el sistema PPM y/o no tienen Reporte de Cierre de Proyecto (PCR). El 37% de proyectos que tienen PCR's describen las varianzas en forma consistente.



El 22% de proyectos revisados incluyen en su documentación PO Form aprobado, herramientas de planificación (Marco Lógico, Gráfica de Gantt y Plan de Monitoreo); PODF y Progress Log actualizado.

*"(Los niños) están siendo invitados para que ellos también expresen lo que sienten, lo que ellos creen que se puede hacer por ellos. Porque a veces los adultos pensamos en nosotros y no pensamos en los niños, y ellos tiene su voz y*  
*' ' ' ' "*

## **Conclusiones**

- Las cifras indican que actualmente un alto número de proyectos, son diseñados en gabinete, sin la participación de actores y socios, por lo que no incluyen sus visiones de desarrollo.
- En más de la mitad de los proyectos analizados, no se tiene información actualizada sobre el progreso o explicaciones sobre los retrasos en su ejecución.
- La cantidad de proyectos de administración comunitaria es alta, sobrepasando los dos tercios del total, asimismo se evidencia un alto número de comités capacitados y gestionando sus propios proyectos.
- Es medianamente alto el porcentaje de proyectos con información de cierre actualizada y que explican sus variaciones de manera consistente, mientras que el porcentaje de proyectos con información de cierre adecuada llega solo al tercio del total. Esto no permite la posibilidad de realizar un monitoreo y control interno efectivo.
- El alto número de herramientas de planificación reportado en el archivo físico del proyecto, contrasta con la escasa información sobre la ejecución de los proyectos puede tener causas diversas: poca criterio al definir información relevante, tiempo

para registrar información en el sistema, personal nuevo que desconoce el manejo del PPM, etc.

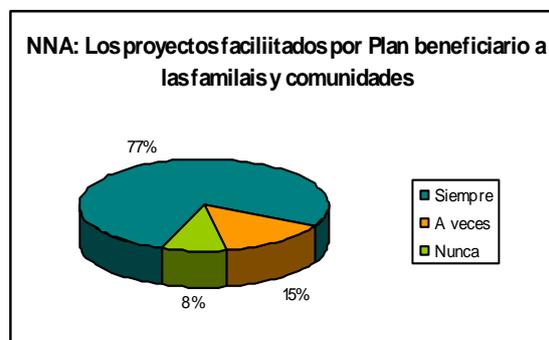
### **Recomendaciones para el diseño y ejecución de proyectos**

- En el diseño y ejecución de los proyectos debiera considerar a todos los actores que participarán y el rol que asumirán en el desarrollo del proyecto.
- Continuar impulsando los procesos participativos para mejorar la planificación de los proyectos. Estos deben considerar tiempos reales y la dinámica de las comunidades para hacer efectivos estos procesos.
- Elaborar los estándares técnicos para el diseño de proyectos en línea con el CCCD-BED, con la participación del staff de las PU's para asegurar consistencia con los elementos de los contextos locales.
- Continuar monitoreando los proyectos asegurando que éstos se encuentren alineados con los de los programas nacionales (objetivos y las estrategias)
- Continuar reforzando las acciones de monitoreo y el registro oportuno de la información de todo el ciclo del proyecto en el sistema corporativo PPM, así como el uso y el análisis de los reportes para la toma de decisiones oportunas.
- Promover la articulación entre los Proyectos, los Planes de Desarrollo Comunitario (PDC), y los planes de desarrollo local (PDL), reforzando la metodología del DCPCD.

#### IV.4 NIVEL DE SATISFACCION

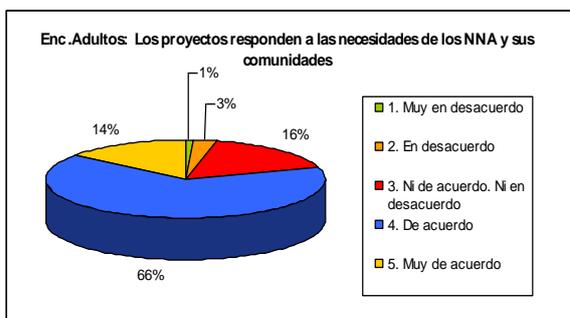
##### Análisis

El 77% de los niños consideran que los servicios logrados a través de los proyectos de Plan, pueden ser utilizados por toda la comunidad. El mismo porcentaje considera que dichos servicios beneficiaron a la familia y a la comunidad donde residen.



Un 72% de los niños encuestados afirman que sus opiniones y necesidades fueron tomadas en cuenta al momento que se determinaron los proyectos por parte de Plan en apoyo a la comunidad.

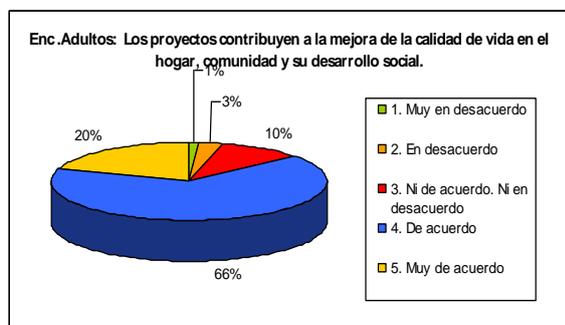
El 85.5% de los niños consideran que los servicios entregados por Plan son útiles para su familia y comunidades.



El 71% de los adultos entrevistados, manifiestan sentirse de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de que los servicios que Plan facilita llegan a todos

por igual en las comunidades. Asimismo, el 86% de ellos, manifiestan que los servicios contribuyen a la mejora de la calidad de vida en su hogar, comunidad y a nivel de su desarrollo social.

El 80% de los adultos responden estar de acuerdo y muy acuerdo con la idea de que los servicios que Plan promueve responden a las necesidades y los derechos de los niños, familias y comunidades. Finalmente,



el 80% de ellos, afirman que los servicios entregados por Plan continúan en funcionamiento desde que fueron entregados a la comunidad.

## Conclusiones

- A nivel nacional, existen altos niveles de valoración positiva de los niños en relación a que la mayor parte de las familias y comunidades utilizan y son beneficiadas con los servicios que Plan entrega. En menor medida, existe un porcentaje cercano a la tercera parte del total que no siente que sus opiniones o necesidades sean tomadas en cuenta cuando Plan entrega los servicios en la comunidad (28%). Para el caso de Cusco, este porcentaje supera el 40% del total, siendo un valor muy alejado del promedio.

- De igual manera que en el caso de los niños, la valoración de los adultos frente a los servicios que Plan promueve/entrega, es muy positiva, siendo superior en todos los casos.
- Las percepciones de los adultos sobre el nivel de contribución de los servicios de Plan a la mejora de su calidad de vida de sus hogares, familias y comunidades, son positivas en alto porcentaje. Sucede lo mismo cuando analizamos el tema de la sostenibilidad de los productos entregados.
- En resumen, existe consistencia entre la opinión de los adultos y de niños respecto a una valoración positiva sobre la calidad de los servicios.

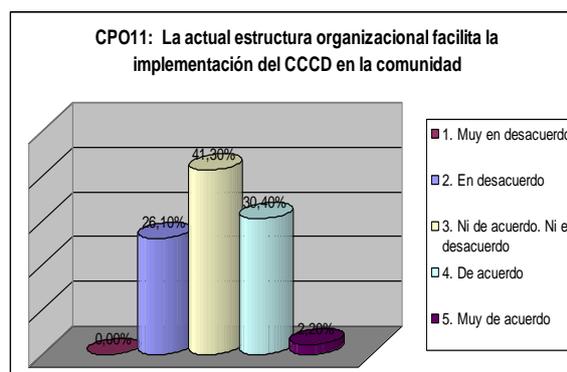
## Recomendaciones

- Plan debe identificar y redoblar esfuerzos en aquellas acciones que son más afines a su enfoque corporativo (CCCD-BED) y las estrategias institucionales para la promoción y defensa de los derechos de los niños, abandonando de manera progresiva el enfoque de necesidades.

## IV.5 SOPORTE INSTITUCIONAL PARA FACILITAR EL CCCD-BED

### a. Diseño Organizacional

#### Análisis



El 32 % de personal encuestado considera que la actual estructura (en términos de roles, responsabilidades y canales de comunicación), facilita la implementación del CCCD, frente a un 26% que es poco útil, sin embargo hay un 41% del personal que considera que es regular.

El 76% del personal manifiesta que la descentralización de las oficinas de las Unidades de Programas (PU), son útiles y contribuyen a alcanzar los objetivos del CSP.

### **Conclusiones**

- Si bien existe un porcentaje menor de personal encuestado que considera que la actual estructura facilita la implementación del CCCD en la comunidad, hay un significativo porcentaje que la considera como regular. Esto por su poco tiempo de implementada. Por otro lado, un alto porcentaje del personal encuestado valora la descentralización de las PU como un medio para alcanzar los objetivos del CSP debido a que les ayuda a la construcción de sus relaciones con los socios y la comunidad.

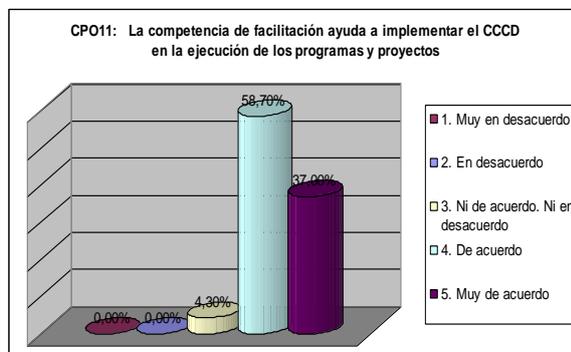
### **Recomendaciones**

- Plan Perú debe revisar y si es necesaria actualizar la actual estructura para alinearla con su enfoque corporativo del CCCD-BED.

## b. Fortalecimiento de Capacidades

### Análisis

El 95% del personal considera que la competencia de Facilitación ayudó a la implementación del CCCD para la ejecución de los programas y proyectos.



En relación a la evaluación de desempeño, el 67% del personal considera que le ayuda a mejorar su trabajo.

El 84% del personal encuestado considera que la retroalimentación y el acompañamiento del supervisor mejoran su desempeño.

### Conclusiones

- La evaluación de desempeño, la retroalimentación y acompañamiento del supervisor, así como el desarrollo de la competencia de facilitación han sido clave para fortalecer las capacidades del personal y por consiguiente ha redundado en su mejor desempeño.

### Recomendaciones

- El desarrollo de la competencia de facilitación debe tener continuidad para el nuevo personal que ingresa a la organización, así como reforzar al personal actual e

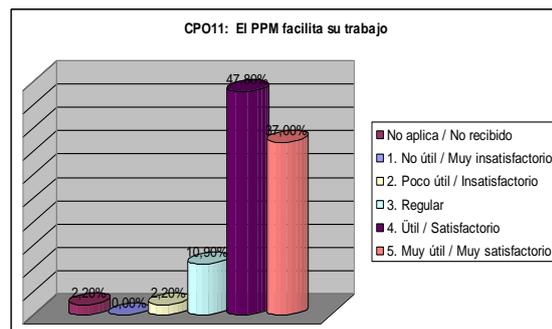
insertarlo para el desarrollo de otros procesos de capacitación. Un elemento que complementa lo anterior es la retroalimentación y el acompañamiento del supervisor, en ese sentido es clave que esta práctica sea fortalecida y sostenida.

- Se requiere iniciar la gestión por competencias en la organización, y contar con un programa de desarrollo de competencias basado en los requerimientos corporativos, tanto para el personal antiguo como para el personal nuevo, con prioridad en los aspectos claves del negocio de Plan.

### c. Sistemas Corporativos

#### Análisis

El 84% del personal considera que el PPM es uno de los sistemas corporativo que facilita en gran medida su trabajo, seguido por el General Ledger (GL), con un 65 %; mientras que el Sistema de Información Integral Gerencial (SIIM), y el ES4 son valorados con 54%.



#### Conclusiones

- En términos generales podemos evidenciar que los sistemas corporativos representan un adecuado soporte para el personal desarrolle su trabajo.

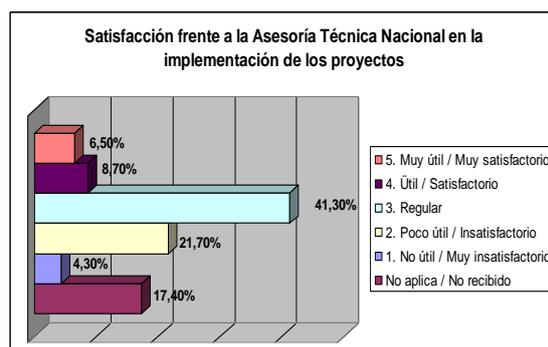
#### Recomendaciones

- Analizar la utilidad, aplicación y conocimiento de los sistemas en Plan para mejorarlos con la retroalimentación de los usuarios y optimizar su uso.

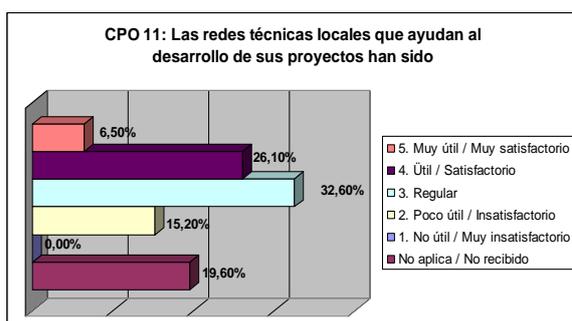
#### d. Soporte a Programas

##### Análisis

Un 34% del personal encuestado percibe que la capacitación, lineamientos y procedimientos del CMPE le han sido útiles, y un 47% lo considera regular; finalmente un 11% que considera que no han recibido capacitación alguna.



El 15% del personal encuestado considera que le ha sido útil la Asesoría Técnica Nacional, frente a un 41% que lo considera regular y finalmente un 26% que encuentra el servicio poco útil.



útil.

El 33% del personal considera que las redes técnicas locales les han sido útiles para el desarrollo de los proyectos; un 33% del personal considera como regular y finalmente un 15 % que no lo encuentra

El 44% del personal encuestado considera útil el soporte que ha recibido de la coordinación técnica Local para la implementación de los proyectos, frente a un 35% que opina que el servicio recibido es regular; finalmente un 7% que considera que les es poco útil.

### **Conclusiones**

- En relación a la asesoría técnica, el personal percibe que la asesoría local le ha sido más útil que la asesoría nacional; en relación a las redes técnicas locales, se visualiza una regular utilidad para el soporte en la implementación de los proyectos y programas; finalmente en relación a la capacitación, lineamientos y procedimiento del CPME el personal entrevistado considera como regular su utilidad.

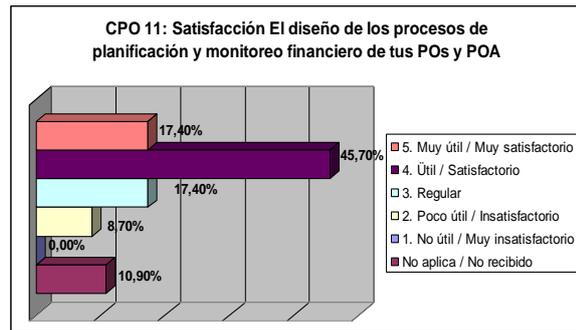
### **Recomendaciones**

- Mediante el PLAMERS fortalecer los procesos de planificación, monitoreo y evaluación en forma integral, para que sea adoptado por toda la organización y en línea con el PALS.
- Revisar los roles y funciones de la asesoría técnica nacional y local, de las redes técnicas locales; la articulación entre estos niveles en función con los programas y ejes temáticos establecidos en el CSP.

### **e. Soporte Financiero**

#### **Análisis**

El 50% del personal encuestado considera que la capacitación, lineamientos y procedimientos para la elaboración de informes de ejecución presupuestal han sido útiles; frente a un 35% que manifiesta que ha sido regular.



El 63% del personal considera útil los procesos de planificación y monitoreo financiero; frente a un 17% que lo califica como regular y un 9% que opina que no ha sido útil

## Conclusiones

- La mayoría del personal encuentra útil el diseño de los procesos de planificación y monitoreo financiero de sus proyectos y planes operativos; además la mitad del personal considera que cuenta para esto con capacitación, lineamientos y procedimientos útiles.

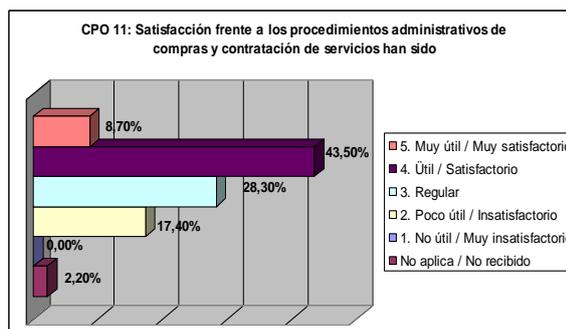
## Recomendaciones

- Fortalecer los procesos financieros y la calidad del servicio al cliente interno y externo según sus requerimientos.

## f. Soporte Administrativo

## Análisis

El 52% del personal encuestado considera útil los procedimientos administrativos de compras y contratación de servicios, frente a un 17% del personal que los encuentra poco útil.



El 45% del personal encuestado considera que los procedimientos administrativos de los convenios y de las alianzas y asocio son útil para brindar soporte a su trabajo; seguido por un 28% que los considera como regular, y finalmente un 24% que considera poco útil.

## Conclusiones

- Según la percepción del personal, se puede evidenciar que los procedimientos administrativos de compras y contratación de servicios han mejorado, sin embargo hay un 45% que considera que se deben hacer esfuerzos para continuar mejorando; en relación a los procedimientos administrativos de los convenios, y de las alianzas y socios, a pesar de ser un tema nuevo se observa que aproximadamente la mitad del personal valora los avances en este tema, pero al mismo tiempo es crítico que la cuarta parte de los encuestados no los encuentre útil, a pesar de ser una estrategia clave para la implementación de los programas (24%).

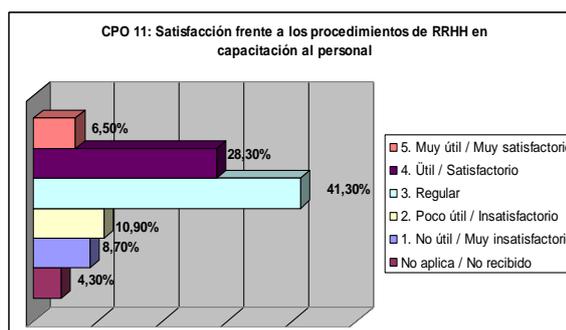
## Recomendaciones

- Alinear los procedimientos administrativos de compras y contratación de servicios con los sistemas de soporte existentes, así como brindar una capacitación y retroalimentación permanente al personal en la perspectiva de fortalecer dichos procesos para la calidad de servicio a los clientes interno y externo.
- Revisar y actualizar el procedimiento para la implementación de la política de alianzas y socios y su validación con los socios y garantes asegurando su aplicabilidad, entendimiento y comprensión por el personal a todo nivel.
- El rediseño de los procedimientos debe considerar el sistema de control interno como aspecto clave dentro de marco de la gerencia de riesgo. Asimismo es imperativo establecer claridad y responsabilidad de la función de control interno.

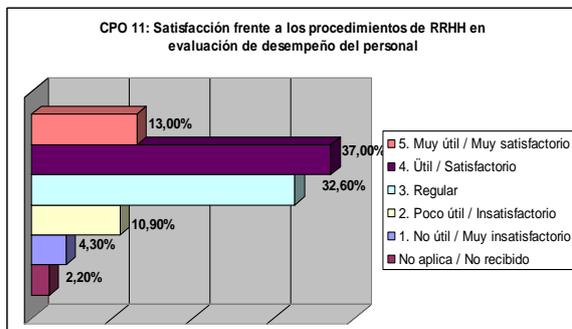
## g. Sistema de Recursos Humanos

### Análisis

El 48% del personal opina como útil los procedimientos administrativos de reclutamiento y selección del personal, sin embargo hay un 32% opina que los encuentra regular; y un 13% no los encuentra útiles.



El 35% del personal percibe que los procedimientos administrativos de capacitación le son útiles, frente a un 41% que piensa que es regular; y un 20% los considera poco útil.



El 50% del personal encuestado considera que los lineamientos y procedimientos para la evaluación de desempeño le han sido útiles; frente a un 33% que los

considera como regular, frente a un 15% que manifiesta que le son poco útiles.

El 17% del personal manifiesta satisfacción con la política salarial, un 22% la considera como regular y el 59% la considera insatisfactoria.

## Conclusiones

- La mitad del personal encuestado considera que los procedimientos del sistema de recursos humanos les es útil, pero en los procedimientos de capacitación existe una regular satisfacción por parte del personal; en relación a la política de salarios la mayoría del personal muestra su insatisfacción.

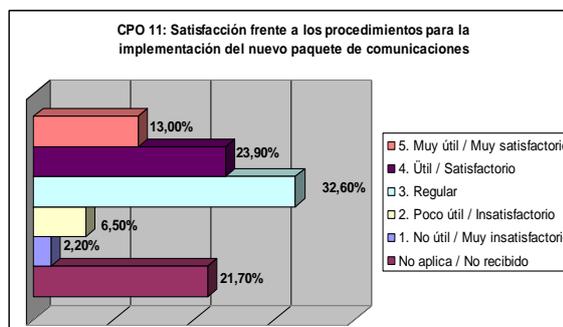
## Recomendaciones

- Fortalecer la Gestión de los RR. HH. en Plan (reclutamiento y selección, gestión del talento humano, gestión del desempeño, líneas de carrera y política de salarios).

## h. Patrocinio

### Análisis

El 39% de encuestados considera que los procedimientos para la implementación y seguimiento de las comunicaciones de patrocinio han sido útiles y el 30% lo considera regular.



### Conclusiones

- La percepción del personal indica que estos procedimientos para la implementación y seguimiento de las comunicaciones y el patrocinio se encuentran en proceso, considerando que el nuevo paquete está en una fase inicial

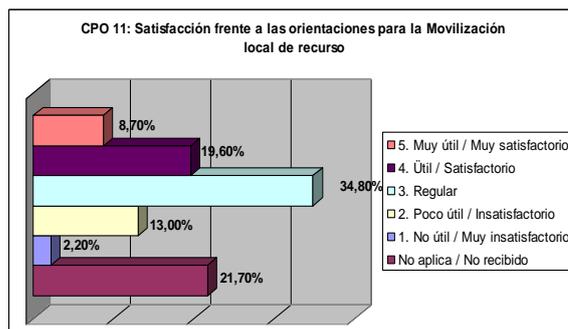
### Recomendaciones

- Rescatar las lecciones aprendidas para intercambiar experiencias entre las unidades de programas (PU's), así como un seguimiento cercano del nuevo paquete de comunicaciones, buscando formas innovadoras y creativas.

## i. Movilización de recursos

## Análisis

Solo un 26% del personal opina que los procesos de capacitación, acompañamiento, preparación de concept-papers y reportes han sido útiles.



EL 28% del personal percibe que las orientaciones para la movilización de recursos a nivel local han sido útiles.

## Conclusiones

- La existencia de un 28% de personal encuestado que manifiesta que las orientaciones de MM. RR han sido útiles, puede interpretarse como producto de las experiencias de años anteriores, debido a que no contamos con una estrategia de MMRR a nivel de país.

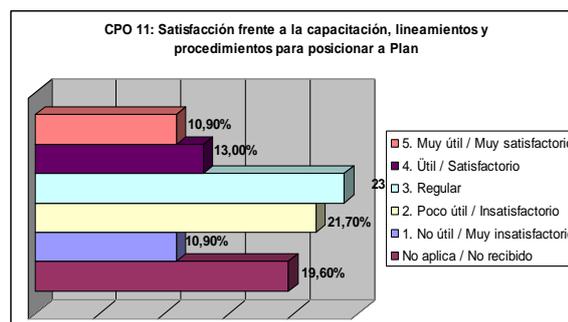
## Recomendaciones

- Para la movilización de recursos locales se requiere contar con procedimientos claramente establecidos, ágiles y que permitan una valorización monetaria y no monetaria de los aportes de las partes.

## j. Comunicación e Imagen Corporativa

### Análisis

Solo el 24% del personal opina que la capacitación, lineamientos y procedimientos para posicionar a Plan han sido útiles.



### Conclusiones

- La opinión del 24% de los encuestados respecto a los lineamientos y procedimientos útiles para posicionar a Plan se debe a mecanismos y acciones locales que las PU's se han visto implementar ante la ausencia de una estrategia nacional en línea con nuestro plan estratégico nacional y el enfoque corporativo.

### Recomendaciones

- Plan Perú necesita contar con una estrategia de comunicación corporativa que relacione a la organización con sus principales grupos de interés y la posición como una institución legítima y defensora de los derechos de los niños. Esta debe incluir el posicionamiento de Plan en las comunidades y la sistematización de experiencias.



