

# Marco Metodológico para la Evaluación de Resultados de Programas Públicos

**Luz Elvia Rascón Manquero**

**Datos curriculares:**

Luz Elvia Rascón Manquero, es Doctora en Negocios y Estudios Económicos por la UdeG; Maestra en Ciencias por la Universidad Autónoma de Chihuahua UACH; Estudios en Desarrollo Regional por el Convenio UACH-COLEF; y actualmente se desempeña como Directora del Sistema Integral de Información en el INDETEC. [lrascnm@indetec.gob.mx](mailto:lrascnm@indetec.gob.mx)

*Una de las principales inquietudes que todo responsable de programa público tiene, es saber si los servicios que entrega a la población están funcionando y sirviendo para lo que fueron diseñados y creados. En este documento se muestra un marco general para la evaluación de resultados de programas públicos, dirigido a responder a tal necesidad, y a facilitar la tarea a través de la descripción detallada del proceso.*

## EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Generalmente quienes coordinan y quienes operan programas públicos, consideran que un programa de evaluación responde a las preguntas: ¿El programa funciona?, ¿Cómo puede ser mejorado? Sin embargo existen otras preguntas igualmente importantes, tales como: ¿El programa vale la pena?, ¿Existen mejores alternativas?, ¿Existen consecuencias no deseadas?, ¿Son apropiadas y útiles las metas del programa?

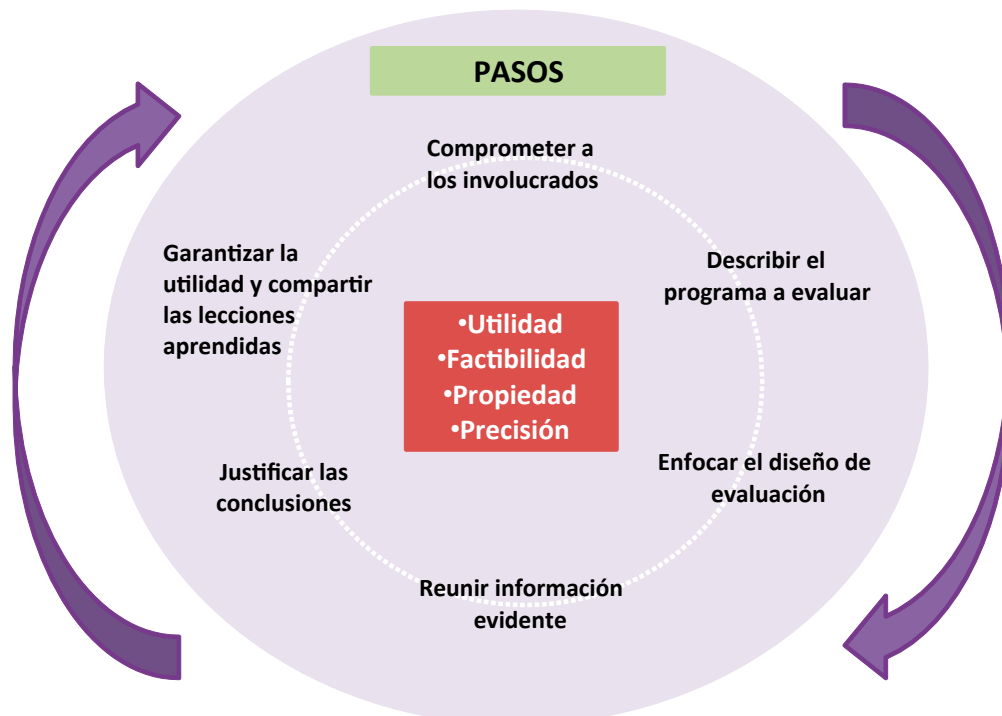
Una evaluación puede ayudar a mejorar los servicios que provee un programa, pero también puede ayudar a asegurar que se entreguen los servicios correctos y adecuados; por tanto, una evaluación es una valoración sistemática que

da seguimiento a un plan que normalmente incluye:

- \* Determinar el objetivo de evaluación. ¿Qué se quiere saber?
- \* Determinar el método de evaluación apropiado. ¿Cómo saberlo?
- \* Presentar los resultados de la evaluación de tal forma que sean útiles para realizar mejoras. ¿Cómo dar a conocer los resultados?

La evaluación es un proceso continuo de retroalimentación en donde cada paso implica proveer información útil para el *siguiente paso* (Fig. No. 1)

**Figura No. 1 El Proceso de Evaluación**



Fuente: Elaborado con base en Shackman, G. (2008). Free Resources for Program Evaluation. Methods by ICAAP

- **Paso 1. Comprometer a los involucrados**

El ciclo de evaluación comienza por involucrar a los interesados e involucrados. Éstos deben participar en la evaluación para asegurar que sus puntos de vista se entienden y consideran en lo que valen. Cuando los interesados e involucrados no están comprometidos, la evaluación no puede abordar los elementos importantes de los objetivos y operaciones de un programa; por lo tanto, los resultados y recomendaciones de la evaluación pueden ser ignorados.

Este primer paso implica realizar una o varias reuniones en donde se convoque y asegure la

presencia y participación de todos los involucrados durante el proceso de evaluación. Se sugiere elaborar un documento-compromiso que incluya las características específicas de la evaluación y los compromisos que adquiere cada uno.

- **Paso 2. Describir el programa a evaluar**

Es necesario desarrollar un “Modelo del Programa” que describa clara y completamente el programa a evaluar, de tal manera que todos los involucrados lo comprendan cabalmente. El modelo de un programa incluye las características que se exponen en la Fig. No. 2

**Figura No. 2 Modelo de un Programa con Enfoque de Resultados**



*“Un Modelo de Programa describe de manera clara y completa los insumos, actividades, productos y resultados del Programa”*

El *Modelo del Programa de Resultados* es un mapa conceptual que muestra de manera directa, clara, suficiente y enfocada a los recursos todas las actividades, los productos generados y los beneficios entregados a los usuarios del programa.

Los recursos destinados para o consumidos por el programa en cuestión, incluyen: el financiamiento y monto, los recursos humanos, materiales y tecnológicos, así como todo el equipo requerido para su funcionamiento, por ejemplo el monto del financiamiento, el personal adscrito al programa (o staff), el tiempo programado para dicho personal, el personal voluntario, el equipo y los materiales requeridos, entre otros.

Las actividades son todas las acciones que realiza el programa con los insumos para lograr la misión, por ejemplo: alimentar y albergar a familias sin hogar, proveer capacitación para el trabajo, educar a la población sobre signos de abuso infantil, asesorar a mujeres embarazadas y tutelar a jóvenes con problemas de drogadicción, entre otros.

Los productos de salida u *outputs* son los beneficios cuantificados que se derivan directamente de la realización de las actividades. Estos se miden en función de la efectividad, por

ejemplo: clases impartidas, sesiones de asesoría realizadas, materiales educativos distribuidos, horas de servicio realizadas, participantes atendidos, etc.

Los resultados u *outcomes* son los beneficios recibidos por los usuarios durante y después de las actividades del programa. Ejemplos claros de este rubro son: el conocimiento adquirido por los participantes o usuarios del programa, habilidades incrementadas o adquiridas, cambios de actitud o cambios de valor experimentado, cambios conductuales observados, condiciones de vida mejoradas, etc.

Cabe destacar que como parte del mapa conceptual es importante incluir todas las restricciones a las que está obligado el programa en evaluación, tales como: reglamentos, leyes y requerimientos de quienes lo financian, entre otros.

- ***Pasos 3 y 4. Enfocar el diseño de evaluación y reunir información evidente***

Una vez que el programa es descrito, los siguientes pasos son enfocar el diseño de evaluación y reunir información evidente. El siguiente diagrama (Fig. No. 3) muestra un conjunto de herramientas de enfoque que facilitan la tarea.



Figura No. 3 Conjunto de Herramientas de Evaluación



Fuente: Elaborado con base en: Program Evaluation Tool Kit. Agencia Canadiense de Salud Pública.

*“El conjunto de herramientas para realizar una evaluación incluye: preguntas, métodos, recolección de datos e información, análisis, resultados, interpretación y reporte”*

a. Foco de la evaluación (Referencia, Fig. No. 3)

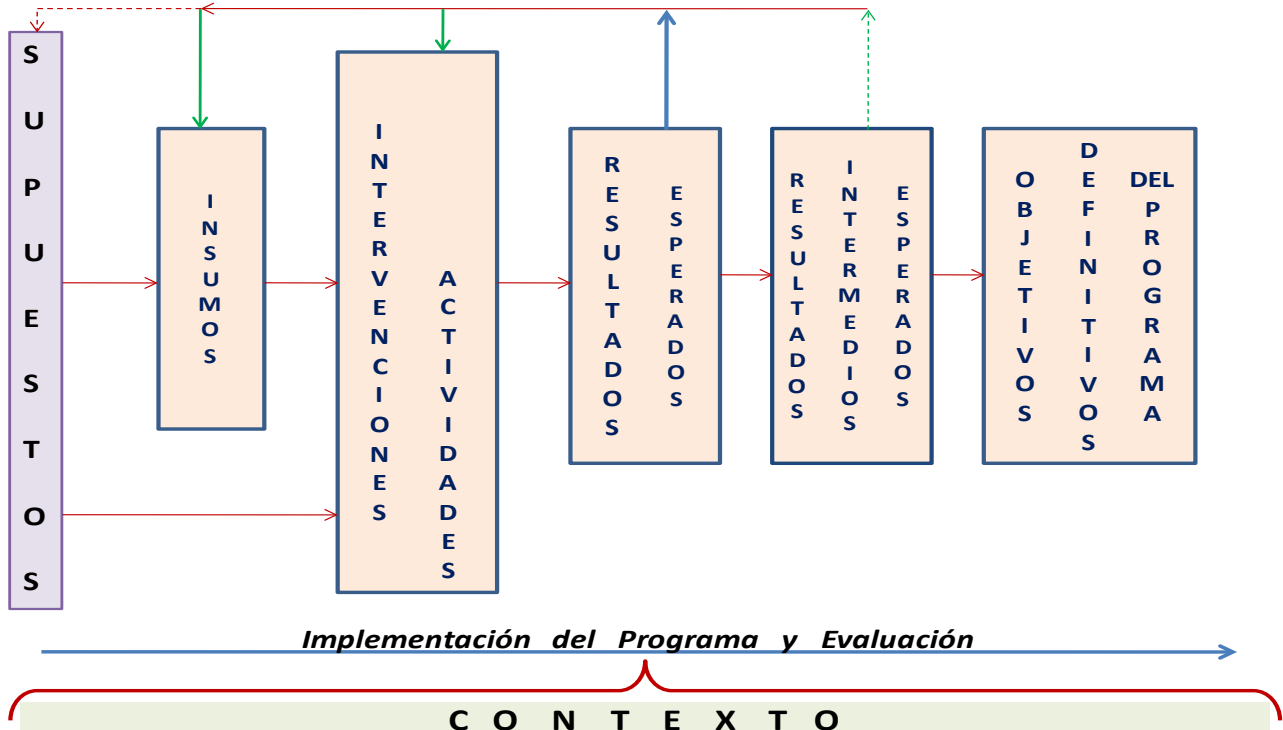
Generalmente, al iniciar una investigación, estudio, tesis de grado, ensayo técnico o ensayo académico, el primer problema es *Plantear el Problema* como antecedente al propósito.

Plantear el problema implica determinar y exponer de manera clara y precisa la realidad actual, en tiempo presente, de la situación a intervenir; de tal forma que se justifica la intervención y queda expuesto el propósito. En el mismo sentido, el propósito de la evaluación se expone en la *pregunta de evaluación*.

Una manera de formular esta pregunta es que los responsables, junto con el evaluador del programa, describan puntualmente cuáles deben ser los resultados intermedios y los resultados finales consecuentes del mismo; cómo el programa genera tales resultados; y por qué el programa conduce a tales resultados.

Una manera útil de realizar este ejercicio es a través de un modelo lógico (Fig. No. 4) que muestre visualmente (y en teoría) el programa en evaluación, esto es, cómo los objetivos, metas, actividades y resultados esperados se enlazan.

FIG. No. 4 EJEMPLO DE UN MODELO LÓGICO



Haciendo uso de este modelo lógico para llegar a las preguntas de evaluación, el resultado es:

- ¿Tiene el programa resultados positivos?
- ¿Están los usuarios satisfechos?
- ¿Cómo se puede mejorar el programa?
- ¿Qué tan bien está funcionando el programa?
- ¿El programa está funcionando de la manera en que fue predeterminado que lo hiciera?

No obstante es importante mencionar que el método lineal tiene limitantes, considerando que los programas son complejos e interactivos; el modelo es estático y los programas son dinámicos; los modelos no consideran consecuencias inesperadas, conflictos de interés,

cuestiones relativas al control y en general, el modelo teórico asume que el modelo lineal es correcto; por tanto, aunque es un método sencillo que facilita la tarea, se sugiere estar alerta para evitar, con el apoyo de los involucrados, caer en una estricta e inflexible linealidad, al tiempo de verificar su factibilidad.

#### b. Selección de Métodos y Plan Logístico (Referencia, Fig. 3)

Existe una gran variedad de métodos, todos éstos con sus propios usos, utilidad, ventajas y desventajas. La elección depende de la pregunta y el objetivo o propósito de evaluación. A continuación se muestran los beneficios e inconvenientes de los métodos cualitativos y cuantitativos que facilitan la elección del método, sin perder de vista la (o las) pregunta de evaluación.

| Métodos Cualitativos   | Métodos Cuantitativos   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nos dicen Cómo y por qué</li> <li>* Investigador como instrumento</li> <li>* Formato abierto</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nos dicen qué y cuánto</li> <li>* Formato Cerrado</li> <li>* Requiere de instrumentar protocolos y formateo</li> </ul>   |
| Beneficios   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Datos enriquecidos</li> <li>* Implica descripciones y narraciones</li> <li>* Implica entendimiento y comprensión</li> <li>* Utiliza perspectivas y percepciones</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Datos numéricos y mediciones</li> <li>* Incluye información de muestras de tamaño grande</li> <li>* Bajo costo en la recolección de información y datos</li> <li>* Información más objetiva que subjetiva</li> </ul> |
| Inconvenientes   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Información proveniente de un tamaño de muestra reducido</li> <li>* Información con un alto costo de recolección</li> <li>* Implica un gran trabajo en la recolección de información</li> <li>* Información más subjetiva que objetiva</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Existe la posibilidad de perder datos e información importante, tal como percepciones, valores y resultados no deseados</li> </ul>   |



Para elegir el método de acuerdo con la pregunta de evaluación, así como con el objetivo y propósito de ésta, es importante considerar lo siguiente:

- Si lo que se pretende es evaluar la calidad del servicio de acuerdo a la percepción de los usuarios/beneficiarios; la oportunidad en la entrega de los servicios; el trato y atención a los usuarios por parte de quienes prestan el servicio; la durabilidad y funcionalidad en el uso de los productos que se entregan; y en general, la satisfacción de los beneficiarios, sin duda alguna el método a elegir será de tipo cualitativo.
- Si la pregunta de evaluación implica saber la cobertura de usuarios atendidos por el programa, la focalización del servicio o bien entregado, el costo incurrido en la entrega del servicio, el personal empleado en el otorgamiento del servicio, y el costo del mismo, entonces definitivamente la evaluación del programa requiere de un método cuantitativo.
- Si lo que se quiere saber es si la intervención del programa era necesaria, cómo es que la

intervención en la entrega de bienes y servicios fue llevada a cabo, y quiénes de los usuarios atendidos realmente necesitaban del servicio otorgado, entonces será necesario realizar una combinación de métodos cualitativo y cuantitativo.

**c. Desarrollo de herramientas y recolección de datos (Referencia, Fig. 3)**

Dependiendo del tipo de método a utilizar, es necesario desarrollar las herramientas o instrumentos a través de los cuales se obtendrá la información y los datos. A continuación se citan algunas de ellas.

- Observación directa con narrativa

En principio, la observación debe tener un propósito específico, se debe plantear de manera cuidadosa y sistemática, requiere que la duración y la frecuencia se especifiquen con anticipación, y debe seguir principios de confiabilidad y validez.

Es importante destacar que los métodos de recolección de datos, sean cualitativos o cuantitativos, son el medio a través del cual el inves-



tigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permite lograr los objetivos de la evaluación.

La observación es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

Antes de observar -al igual que con los otros métodos- el investigador debe definir los objetivos que persigue, determinar la unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberán registrarse.

Cuando se decide utilizar la observación es necesario tomar en cuenta ciertas consideraciones. La más importante de éstas es que se reúnan los requisitos de validez y confiabilidad. Por tales motivos es primordial que quienes se encargan de esta labor, deben ser profesionales altamente capacitados en el tema de la observación como medio de recolección de información y datos, como en el tema y programa a evaluar. Se le debe conducir de manera hábil y sistemática y tener destreza en el registro de datos, diferenciando los aspectos significativos de la situación de los que no son relevantes.

Existe la posibilidad de caer en errores al utilizar este método, todos estos relacionados con quienes realizan la observación, con el diseño del instrumento de registro en campo, y con el objeto, sujeto o situación a observar. Por tales motivos, este tipo de recolección de información debe realizarse bajo un excelente control.

No obstante, una vez controlado lo anterior, el método de observación es sumamente útil en las evaluaciones de eficacia y eficiencia, directamente relacionadas con los productos entregados y con el impacto provocado a consecuencia de los mismos en la comunidad y población beneficiaria.

- Entrevistas con formato de preguntas abiertas

Las entrevistas, sin importar que se realicen con o sin un formulario de preguntas, son la comunicación que se establece entre el evaluador y el evaluado con el fin de obtener información valiosa sobre el producto o servicio entregado, a través de las acciones de un programa público.

Se estima que este método es más eficaz que el cuestionario de preguntas cerradas (con respuestas de opción múltiple), ya que permite obtener información más completa. A través de las preguntas abiertas, el evaluador puede explicar el propósito de la misma y especificar claramente la información que necesita; de ese modo, si hay alguna interpretación equivocada de la pregunta, este método permite aclararla, asegurando una mejor respuesta. Asimismo, cuando el evaluador realiza la pregunta de distintas maneras, resulta en una verificación tanto de la consistencia de la pregunta como de la validez de la respuesta.

Como técnica de recolección de datos, la entrevista con formato de preguntas tiene muchas ventajas, dado que es aplicable a toda persona, incluyendo niños pequeños y personas de edad avanzada a los que se les dificulta proporcionar una respuesta escrita. También se presta para usarla en evaluaciones que implican el registro de actitudes, culturas y valores de los entrevistados; la información es más fácil de procesar que la que se obtiene a través de la observación; y el entrevistador no requiere de un arduo entrenamiento. No obstante se sugiere grabar la entrevista para evitar anotaciones que impliquen la percepción de la respuesta por parte del entrevistador.

- Grupos Focales

El grupo focal es una herramienta que permite conocer las opiniones o actitudes de un grupo

*“Dependiendo del tipo de método a utilizar, es necesario desarrollar las herramientas o instrumentos a través de los cuales se obtendrá la información y los datos”*

focalizado de personas receptoras o beneficiarias de un servicio o producto. También es conocida como grupo de discusión o sesiones de grupo, lideradas por un moderador que realiza preguntas y dirige la discusión.

A través de la discusión se indaga en las actitudes y reacciones del un grupo frente a un asunto social o político bajo evaluación. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo, en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

Este tipo de sesiones son una herramienta muy importante para recibir retroalimentación de diversos temas concernientes a los servicios públicos que recibe la población, de tal forma que es posible detectar de manera franca la satisfacción y las necesidades expresadas a través de la opinión del grupo. No obstante, el grupo de discusión tiene sus desventajas. El entrevistador tiene poco control sobre el grupo y en ocasiones se pierde tiempo en asuntos de poca trascendencia. Por otra parte, el análisis es complejo, ya que depende de los estilos de comunicación a la par con las reacciones no verbales de los

participantes. Por ello se necesita personal muy entrenado y calificado en el tema de *manejo del grupo y el análisis de los resultados*.

- Entrevistas con formato de preguntas estructuradas

Para realizar una entrevista estructurada, se requiere de un instrumento o formulario impreso que incluye respuestas de opción múltiple para cada pregunta. Este tipo de entrevistas se utiliza para obtener repuestas sobre la situación en estudio, en donde inclusive el evaluado responde sin necesidad de la interlocución con el entrevistador, salvo las instrucciones de respuesta que éste ofrece al inicio de la sesión.

Por lo general, un formato de preguntas estructuradas se aplica a grupos o individuos seleccionados como *muestra representativa de los beneficiarios* de un producto público, en donde está presente el investigador o el responsable de recoger la información. No obstante, cabe la posibilidad de entrenar a personal para que lo aplique. Es importante mencionar que en los últimos años este tipo de formulario, cuando es posible hacerlo, se envía por correo electrónico

a los beneficiarios para que éstos a su vez lo respondan y lo regresen por la misma vía al recolector de la información.

Debido a su administración se pueden presentar problemas relacionados con la cantidad y calidad de datos que se pretende obtener para la evaluación. Algunos problemas asociados con el envío de los cuestionarios podrían ser que no regrese completo, o que no regrese; así como que sea respondido por una persona ajena a los servicios del programa. Por tales motivos el instrumento que se utilice para la recolección de datos debe ser objeto de una cuidadosa elaboración y aplicación que garantice al menos un 95% de confianza.

Algunas ventajas de la entrevista estructurada son: el bajo costo de aplicación, la capacidad para proporcionar información sobre un mayor número de personas en un periodo bastante breve de tiempo, y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.

- Estudios de Caso

El estudio de caso es una metodología que por lo general se utiliza para investigar temas novedosos. No obstante, como herramienta de recolección de información es sumamente valiosa y se utiliza para investigar sucesos, acontecimientos, hechos y situaciones en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué es que éstos ocurren. Permite estudiar situaciones desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola vertiente; explora en forma más profunda; y obtiene un conocimiento más amplio del objeto de estudio en cuestión.

Existen tres categorías o tipos principales de estudios de caso, éstos son: explicativos, descriptivos y de metodología combinada. El propósito de los estudios de caso explicativos, es exponer las relaciones entre los componentes de un programa desde la operatividad hasta la causalidad. Los de tipo descriptivo son más focaliza-



dos y añaden realismo y ejemplos de fondo al resto de la información acerca de un programa, proyecto, o política pública; apuntan hacia la generación de hipótesis para investigaciones posteriores; y examinan una situación particular acerca de un programa, proyecto, problema o estrategia. Los estudios de caso de metodología combinada reúnen hallazgos de muchos estudios de caso para responder a preguntas de una evaluación, bien sea descriptiva, normativa o de causa y efecto.

- Revisión de Documentos

La tarea de buscar, recopilar, ordenar, analizar, e interpretar información referente a la situación sujeta de evaluación, forma parte del proceso de acopio de conocimiento acumulado en distintas fuentes de información. Este tipo de búsqueda documental busca identificar información útil a la evaluación de un programa público, a partir de una gran cantidad de datos.

La revisión de documentos implica realizar una ardua y concienzuda revisión histórica so-

bre el comportamiento de un programa público específico, a partir de todo tipo de material escrito, sea impreso o en formato electrónico, generado a lo largo de la vida del programa en cuestión; de tal forma que como resultado de la revisión se genere y entregue un documento único e irrefutable sobre la situación del mismo.

Este documento deberá a su vez contener dos tipos de elementos: 1) la obtención de lo esencial, esto es, que muestre de manera consistente cómo se ha comportado el programa, según los registros, reporte y documentos revisados; y 2) la asociación única de datos y hechos que expliquen y sostengan la confiabilidad y validez de las conclusiones obtenidas, a partir del análisis e interpretación de los documentos revisados.

- Observación Directa: Lista de verificación con puntuaciones establecidas

Otra de las formas en que es posible obtener información sobre el desempeño de un programa público es la observación directa con lista de verificación. Este tipo de recolección de información y datos debe aplicarse en el momento preciso en que las acciones, tanto para planear la logística como para entregar los bienes o servicios, está ocurriendo.

Para lograr una buena atención sobre las acciones relevantes a observar y capturar, es necesario establecer una o más hipótesis. De ese modo, se desarrolla un instrumento confiable que servirá de lista de verificación de las acciones, productos entregados y beneficios observados en la población beneficiaria.

Dentro de las mediciones del desempeño de un programa público bajo este tipo de recolección, se encuentran dos aspectos que pueden variar los resultados de la información obtenida, esto es, la objetividad y la subjetividad. Las mediciones objetivas son aquellas que resultan verific-

ables por otras personas, son de tipo cuantitativo y se basan en aspectos tales como: cantidad de despensas entregadas, vacunas aplicadas, vacunas aplicadas a la población beneficiaria previamente establecida, despensas entregadas incompletas, etc.; en tanto que las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables y que pueden ser consideradas como opiniones del observador. Por tales motivos la observación directa con lista de verificación, evade la subjetividad.

- Muestras probabilísticas

Las muestras probabilísticas son la principal característica de un método de recolección de datos meramente cuantitativo. En estadística, el muestreo es la técnica que permite seleccionar una muestra de una población focalizada y que al ser elegida se espera que las propiedades o características sean extrapolables<sup>1</sup> a la población de la cual fue extraída.

Esta selección de muestra de poblaciones, que incorpora el azar como recurso en el proceso de elección, cumple con la condición de que todos los elementos de la población tienen la misma oportunidad de ser escogidos.

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de evaluación por encuestas, en donde se pretende hacer estimaciones de variables de la población que son medidas y analizadas a través de pruebas estadísticas.

Una muestra probabilística requiere principalmente de dos cosas: determinar el tamaño de la muestra y seleccionar a quienes formarán parte de ella. El conjunto de métodos de extracción bajo estas condiciones son: muestreo estratificado, muestreo sistemático, muestreo por estadíos

<sup>1</sup> Método que consiste en suponer que el curso de los acontecimientos continuará en el futuro, convirtiéndose en las reglas que utilizan para llegar a una nueva conclusión. Es decir, se afirma a ciencia cierta que existen unos postulados y éstos son extrapolables a la nueva situación.

múltiples, muestreo por conglomerados, y homogeneidad de poblaciones o subgrupos<sup>2</sup>.

#### d. Análisis de datos (Referencia, Fig. 3)

Analizar los datos implica decidir qué pruebas estadísticas o qué pruebas de contenido, dependiendo del tipo de información recolectada, son las más apropiadas para analizar los datos, documentos, respuestas y demás información obtenida a través de entrevistas, encuestas, observaciones y cuestionarios aplicados a los beneficiarios<sup>3</sup>.

Las metodologías de análisis de información son:

- Estadística descriptiva. Describe los valores o puntuaciones obtenidas en las respuestas.

2 Con la finalidad de que el lector cuente con la información necesaria para adentrarse en este tema, se sugiere consultar la siguiente bibliografía: \*Santiago Zorrilla Arena. *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Aguilar León Pág. 123-143; \* Samuel S. Wilks, *Mathematical Statistics*, John Wiley, 1962, Section 8.1; \*Sarndal, Swenson, and Wretman (1992), *Model Assisted Survey Sampling*, Springer-Verlag; \*Fritz Scheuren (2005). "What is a Margin of Error?", Chapter 10, in "What is a Surveye."

3 Con el fin de que el lector cuente con la información vertiente, se sugiere revisar la siguiente bibliografía: \*OCDE *Glosario de términos estadísticos*, en: [http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.statcan.ca/english/freepub/12-539-XIE/12-539-XIE.pdf&rurl=translate.google.com&usq=ALkjrhtlr1ch9UR3HtHTVOebdL-zHF6WA;](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.statcan.ca/english/freepub/12-539-XIE/12-539-XIE.pdf&rurl=translate.google.com&usq=ALkjrhtlr1ch9UR3HtHTVOebdL-zHF6WA;)

\* Best, Joel (2001). *Damned Lies and Statistics: Untangling Numbers from the Media, Politicians, and Activists*. University of California Press. ISBN 0-520-21978-3; \*Desrosières, Alain (2004). *The Politics of Large Numbers: A History of Statistical Reasoning*, Camille Naish (trad.), Harvard University Press. ISBN 0-674-68932-1.; \*Hacking, Ian (1990). *The Taming of Chance*. Cambridge University Press. ISBN 0-521-38884-8; \* Lindley, D. V. (1985). *Making Decisions*, 2.<sup>a</sup> edición edición, John Wiley & Sons. ISBN 0-471-90808-8; \*Stigler, Stephen M. (1990). *The History of Statistics: The Measurement of Uncertainty before 1900*. Belknap Press/Harvard University Press. ISBN 0-674-40341-X; \*Tijms, Henk (2004). *Understanding Probability: Chance Rules in Everyday life*. Cambridge University Press. ISBN 0-521-83329-9; \*Volle, Michel (1984). *Le métier de statisticien*, 2.<sup>a</sup> ed. edición, *Económica*. ISBN 2-7178-0824-8

Por ejemplo: desayunos escolares entregados por rango de edad y sexo.

- Estadística inferencial. Esta se utiliza para probar hipótesis –que en el marco lógico de un programa público corresponden a la narrativa de objetivos y supuestos–; y para estimar parámetros o estadísticas poblacionales, por ejemplo: *Baja tasa de desnutrición en la población pre-escolar beneficiaria (a nivel de Fin del programa); debido a la mejora en la condición nutricional de menores entre los 3 y los 6 años (a nivel de Propósito); como consecuencia de la distribución oportuna de desayunos escolares con alto contenido proteínico (a nivel de Componente); gracias a la vinculación interinstitucional entre el Sector Salud y el Sector Educación (a nivel de Actividad)*.

#### e. Toma de decisión: Interpretación de Resultados, Plan de Acción y Reporte (Referencia, Fig. 3)

El punto de partida de todo proyecto de investigación es la formulación específica de una pregunta, que al darle respuesta de manera ordenada y metódica, es posible tanto comprobar una hipótesis como conocer el grado de cumplimiento de un objetivo. Esta situación no es muy diferente para el caso de evaluar un proyecto o un programa público, cuyos resultados llevan a tomar decisiones fundamentadas.

Para tomar decisiones respecto a la conveniencia de continuar generando y entregando los productos o servicios de un programa público, es imprescindible contar con la interpretación de los resultados de una evaluación. Esta interpretación atribuye el significado que se le asigna a una serie de datos e información recibida y procesada a lo largo de una evaluación. Para lograr una buena interpretación de resultados se requiere que éstos se presenten de manera clara y precisa, de tal forma que al ser revisada facilite la toma de decisión y no que la entorpezca o la retrase.

*“Para tomar decisiones respecto a la conveniencia de continuar generando y entregando los productos o servicios de un programa público, es imprescindible contar con la interpretación de los resultados de una evaluación”*

La forma de cumplimentar estos requisitos, es presentando los resultados a través de mapas conceptuales y cuadros de referencia rápida, tales como esquemas, figuras, gráficas, fotografías y tablas, los cuales nos cuentan una historia (contextualizada) que se redacta en un reporte de manera sencilla y clara. De ese modo, las conclusiones alcanzadas en la evaluación llevan a realizar un juicio de valor respecto de los objetivos del programa.

Por su parte, el plan de acción se desprende de las recomendaciones relacionadas con la interpretación, mismas que derivan en las posibles mejoras a desarrollar por parte de los responsables del programa público evaluado. Un plan de acción permite organizar, planear, ejecutar, evaluar y corregir situaciones prioritarias que repercuten en la eficiencia, eficacia, calidad y economía de un proyecto o programa público.

- **Paso 5. Justificar las Conclusiones**

Las conclusiones de la evaluación están justificadas cuando están vinculadas a la evidencia recopilada y juzgada en comparación con el acuerdo, valores o estándares establecidos por las partes interesadas –los involucrados-. Justifi-

car las conclusiones sobre la base de una evaluación, incluye *estándares, análisis y síntesis, interpretación, juicios de evaluación y recomendaciones.*

Los estándares reflejan los valores de las partes interesadas (involucrados), y esos valores constituyen la base para la formación de las decisiones relativas a la ejecución del programa. Este uso explícito de estándares de evaluación es una característica que distingue a la gestión estratégica de otros enfoques en donde se establecen las prioridades sin referencia a los valores explícitos. En la práctica, cuando las partes interesadas articulan y negocian sus valores, éstas se convierten en los estándares a través de los cuales se establece el juicio de valor sobre el desempeño de un determinado programa, para ser considerado como: exitoso, adecuado, o como un fracaso.

A través del análisis y síntesis de las conclusiones de una evaluación, es posible detectar patrones de evidencia, ya sea mediante el aislamiento de las conclusiones importantes (análisis) o mediante la combinación de fuentes de información para llegar a una comprensión más grande (síntesis). Las decisiones de cómo organizar, clasificar, interrelacionar, comparar y mostrar información están guiadas por las

preguntas previamente formuladas, los tipos de datos disponibles, y por las aportaciones de los involucrados y los principales usuarios del programa.

La interpretación es el esfuerzo por conocer lo que significan los resultados, y es parte del esfuerzo general para entender la evidencia recopilada en una evaluación. Por un lado, el descubrimiento de hechos con respecto al rendimiento de un programa no es suficiente para establecer conclusiones evaluativas; en tanto que las interpretaciones se basan en la información y perspectivas que los interesados aportan a la pregunta de evaluación, y que se pueden fortalecer mediante la participación activa o la interacción.

Los juicios de evaluación son declaraciones sobre el mérito, el valor o la importancia del programa. Se forman mediante la comparación de los resultados y las interpretaciones sobre el programa contra uno o más estándares previamente seleccionados. Debido a que se pueden aplicar múltiples estándares a un determinado programa, los interesados-involucrados podrían llegar a opiniones contradictorias. Por ejemplo, un programa que aumenta su alcance en un 10% respecto al año anterior, podría ser valorado positivamente por los directores de programas que están utilizando un estándar de rendimiento mejorado con el tiempo. Sin embargo, para los miembros de la comunidad el acceso a los servicios no se ha alcanzado plenamente. En cambio, al utilizar el estándar de la equidad social, su juicio sobre la ejecución del programa sería negativo. Las reclamaciones conflictivas respecto a la calidad de un programa, un valor o su importancia, a menudo indican que las partes interesadas utilizan diferentes normas para aplicar el juicio de valor. En el contexto de una evaluación, tal desacuerdo puede ser un catalizador para la aclaración de los valores relevantes y para la negociación de las bases adecuadas sobre las que debe ser juzgado un programa.

La formulación de las recomendaciones es un elemento distintivo de la evaluación de un programa, la cual requiere de mayor información que permita elaborar una opinión sobre la ejecución del mismo. Por ejemplo, al saber que un programa es capaz de reducir el riesgo de una enfermedad específica, esta información no se traduce necesariamente en una recomendación abocada a continuar con el esfuerzo operativo del programa, por lo tanto, las recomendaciones para el mantenimiento, ampliación, remodelación, o poner fin a un programa se aparta de los juicios sobre la eficacia del mismo. Hacer recomendaciones requiere de información sobre el contexto, en particular el contexto organizacional en el que las decisiones programáticas habrán de hacerse. Las recomendaciones que carecen de pruebas suficientes o que no están alineadas con los valores de las partes interesadas, pueden socavar la credibilidad de una evaluación. Por el contrario, una evaluación puede ser reforzada por las recomendaciones que se anticipan a las sensibilidades de los usuarios, y destacar las áreas en que éstos pueden controlar o influir en la continuidad de un programa.

- ***Paso 6. Garantizar la utilidad y compartir las lecciones aprendidas***

Finalmente, las lecciones aprendidas en el curso de una evaluación es una actividad que no se traduce automáticamente en la adopción de decisiones y acción apropiada. Para garantizar que los procesos de evaluación y las conclusiones se utilizan y difunden adecuadamente, es necesario utilizar el pensamiento estratégico y la constante supervisión, seguimiento y monitoreo de las recomendaciones. Para lograrlo, se requiere de un sistema de seguimiento que arroje información sobre los cambios conseguidos a partir de poner en práctica las recomendaciones, así como difundir tanto las recomendaciones como la mejora de los servicios evaluados. De ese modo, los interesados e involucrados estarán receptivos a la comunicación en ambas vías, esto es, hacia los beneficiarios, y hacia los responsables del programa.