

**UNIVERSIDAD DEL SAGRADO CORAZÓN**  
**DECANATO ASOCIADO DE ESTUDIOS GRADUADOS**  
**PROGRAMA GRADUADO EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES SIN**  
**FINES DE LUCRO**

TÍTULO DEL CURSO: Evaluación de instituciones y programas

CODIFICACIÓN: SFL 620

CRÉDITOS: 3 créditos (3 horas semanales, 1 sesión académica)

**DESCRIPCIÓN DEL CURSO:**

El curso analiza los principales métodos para la evaluación de instituciones y de programas con el fin de que sean aplicables a la práctica cotidiana de las OSFL. Al finalizar el curso, se produce un plan de evaluación de instituciones o de programas, según las necesidades más urgentes del trabajo que los estudiantes estén realizando en sus organizaciones.

**JUSTIFICACIÓN:**

Buena parte de los manuales de evaluación, si bien reconocen los límites del “método científico”, no han cambiado la óptica que permitiría resolver esas cuestiones. En este momento, sin embargo, muchos evaluadores han rectificado totalmente su óptica. En lugar de poner acento en el uso del llamado “método científico” y en vez de querer resultados supuestamente objetivos y rigurosos, pretenden ser colaboradores en el proceso de autoevaluación de las instituciones y/o programas. El objetivo de mejorar sus desempeños, dentro de las limitaciones de todo tipo por las que cada programa puede verse condicionado. Este giro es de radical importancia para las organizaciones sin fines de lucro.

En ese marco, el principal objetivo del evaluador será el de encontrar las dificultades no percibidas que enfrentan los miembros de la institución para concretar sus objetivos programáticos. Más que un juez es un analista institucional; no es un sujeto que todo lo sabe sino un interlocutor que inicia con los miembros de la institución un proceso, normalmente turbulento y negociado, de coninvestigación.

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, esta perspectiva es particularmente importante ya que en este caso la evaluación debe proponerse como un sistema para rendir cuentas sobre lo actuado ante las fuentes de financiamiento pero también para perfeccionar la propia labor.

## OBJETIVOS:

Al final del curso, los estudiantes podrán:

1. Comprender la necesidad de evaluación y autoevaluación institucional y de programas.
2. Reconocer y definir, teórica y operacionalmente, las metas y objetivos de un programa.
3. Detectar a quiénes afectará la evaluación y cómo negociar con ellos su participación en ésta.
4. Usar la entrevista y/o la observación para obtener la información necesaria para evaluación.
5. Utilizar técnicas que faciliten el informe de los resultados parciales, durante el proceso, para facilitar rectificaciones.
6. Redactar un informe final legible (por disponibilidad de tiempo y vocabulario) por los interesados en el programa.
7. Diseñar un módulo de evaluación de programas.

## CONTENIDO

### I. Introducción

- A. ¿Qué es la evaluación?
- B. ¿A quién puede interesarle la evaluación y por qué?
- C. Planificación y evaluación
- D. Evaluación como forma de aprendizaje institucional
- E. ¿Quién puede evaluar?

### II. Cuestiones generales

#### A. Tipos de evaluación

1. Según los fines perseguidos por los evaluadores
2. Según el momento en que se evalúa
3. Según la procedencia de los evaluadores
4. Según los aspectos del programa o acciones que son sometidos a evaluación
5. Según cómo se piense la objetividad de la evaluación
6. Según se comuniquen de los resultados
7. Según el tipo de relación entablada entre evaluadores y decisores

#### B. Ventajas de la evaluación

1. El aprendizaje
2. La documentación del esfuerzo

#### C. Evaluación, turbulencia y método

1. Las expectativas de los interesados en la evaluación
2. Los obstáculos a la evaluación

3. La falta de recursos: lo que se quiere y lo que se puede
4. La desconfianza: aborígenes y extranjeros, desencuentro y diálogo.
5. Los acontecimientos no previsibles.
6. El papel del evaluador y sus formas de actuar

### III. ¿Cómo focalizar una evaluación?

- A. El conocimiento mutuo con los actores de la evaluación: discusión de método, expectativas y temores.
- B. Para que se quiere utilizar la evaluación; según las ópticas de los actores institucionales o los miembros de un programa.
- C. El evaluador debe tener un conocimiento profundo del programa o de la institución: entrevistas con informantes calificados y libro de campo.
- D. Discusión sobre los tiempos en que el evaluador contará con el apoyo de los miembros del programa o institución para acceder a la información.
- E. Pensar en los métodos más adecuados para obtener la información.

### IV. Enfoques más frecuentes de la evaluación

- A. Orientada a medir cumplimiento de objetivos (de resultados o de impacto).
- B. Orientada a mejorar el desempeño de los actores (de proceso o monitoreo).
- A. Orientada a descubrir diferentes puntos de vista de los actores que pudiesen estar afectando el proceso institucional o la marcha del programa.

### V. Metas, objetivos y valoraciones: primer reconocimiento del evaluador

- A. Metas y objetivos explícitos de los programas y las instituciones
- B. Metas y objetivos implícitos de los programas y las instituciones
- C. Los criterios de valor: ¿Quién los determina? ¿Cómo?
- D. Las estrategias de reconocimiento y negociación: los límites y alcances de la flexibilidad.
- E. El diseño de un plan de negociación y confirmación de metas y objetivos.
- F. La determinación del foco de la evaluación

### VI. Criterios que deben tenerse en cuenta en una evaluación de proceso

- A. Las fases del programa y cómo se medirá la implementación y éxito de cada fase: lo programado vs lo ejecutado; y los factores contextuales que influyeron en uno u otro sentido.
- B. Los actores que participan en cada fase y la identificación de aquellos que deberían ser adiestrados durante la evaluación.

- C. Estar alerta a los estilos de relación, sensibilidad, factores contextuales, características organizacionales e influencia de factores externos.

VII. Criterios que deben tenerse en cuenta en la evaluación de resultados

- A. Condiciones existentes antes del programa o del comienzo de la evaluación institucional.
- B. Variables que pueden ser incorporadas durante el desarrollo del programa o de la evaluación institucional.
- C. El diagnóstico inicial (línea de base o medición ex ante)
- D. Los sistemas de información que permita producir la información en el momento (T1), T2 (resultados) y, eventualmente (T3 - impactos).

VIII. Esquema conceptual como apoyo en la evaluación

- A. Las categorías
- B. Su operacionalización
- C. ¿Cómo se construye el modelo inicial?
- D. La utilización del modelo en las entrevistas, observaciones y análisis de la información.

IX. Las fuentes: el uso de documentos, estadísticas y archivos

- A. La utilidad de este tipo de información
- B. Los límites de este tipo de información
- C. Análisis de contenido de documentos

X. Las fuentes: la observación y la entrevista

- A. El evaluador como instrumento
- B. La observación estructurada y no estructurada: ventajas y desventajas relativas
- C. La entrevista estructurada y no estructurada: ventajas y desventajas relativas
  - 1. Entrevistas individuales: su técnica
  - 2. Entrevistas grupales: su técnica

XI. Archivo y procesamiento de la información

- A. Control del trabajo
  - 1. Uso de las fichas de contacto (entrevistas u observaciones)
  - 2. Uso de las fichas de resumen de documentos
- B. Codificación de la información
  - 1. Los códigos y los conceptos
  - 2. Tipos de código. Construcción de los códigos. Evaluación de la confiabilidad en la codificación
- C. Las anotaciones para recordar

1. De conexión con otros datos
2. De complementación
3. De interpretación.

## XII. Procesamiento y análisis de la información

- A. Modelo conceptual y análisis
  1. La preparación del árbol o árboles categoriales
  2. Unidades de observación, Unidades de análisis y variables
- B. Las operaciones del procesamiento
- C. Formas de razonamiento: Indicadores, indicios, analogías, inducción y deducción en la categorización
- D. Los análisis de contenido.
  1. El análisis lexicológico cuantitativo y los procesos de categorización
  2. Los análisis de contenido cualitativos y los procesos de categorización.
  3. Los aportes de las teorías de la enunciación
  4. Las formas de razonamiento en la categorización cualitativa.
- E. La producción de un léxico: palabras, sinónimos y metáforas del entrevistado.
  1. El uso del modelo heurístico en la producción del objeto de la investigación.

## XIII. El informe de evaluación

- A. El informe verbal
  1. Individual
  2. En grupo
- B. El informe escrito

## METODOLOGÍA:

El eje del seminario es el saber de los participantes y el papel del profesor será el de dirigir la instrumentación de ese saber hacia los objetivos de la evaluación. El curso tenderá a que los participantes elaboren, como resultado del trabajo, un plan de evaluación para alguno de los programas de su institución o de una institución supuesta. Los participantes deben llegar (o elaborar para la segunda reunión) con la descripción de algún programa que merezca su atención desde la perspectiva de un proyecto de evaluación. El profesor del curso tomará los primeros cuarenta y cinco minutos para exponer el tema correspondiente a la clase. El coordinador será auxiliado en su exposición por el uso de transparencias que permitirán una comprensión más rápida y precisa de los tópicos tratados. Para evitar la pérdida de tiempo que significa la toma de notas, una copia de esas transparencias serán distribuidas entre los participantes. Los cuarenta y cinco minutos restantes se dedicarán a la producción colectiva de ejercicios de aplicación de esas cuestiones.

## EVALUACIÓN

1) Destrezas de redacción del proyecto	30 %
2) Examen	20%
3) Lectura crítica de un proyecto	20 %
4) Monografía final	30 %

## BIBLIOGRAFÍA

Alderete A, Rodriguez M, Taborda A.(1995). Procesos de Organizaciones de Base. Diagnóstico y evaluación, técnicas e instrumentos. Argentina: SERVIPROH.

Arango A, Grillo O.(2000). Marco para la construcción de sistemas de información sobre proyectos de desarrollo local. En: "Planes y programas participativos para el desarrollo local". Argentina: Programa FICONG.

Fitz-Gibbon C, Morris L.(1987). How to Analyze Data.USA: Sage Publications.

Fitz-Gibbon C, Morris L(1987). How to Design a Program Evaluation..USA: Sage Publications.

Henerson M, Morris L, Fitz-Gibbon C.(1987). How to measure attitudes.. UK: Sage Publications.

Hentschel J, Lanjouw P.(1996). Constructing an Indicator of Consumption for the Analysis of Poverty.USA: The World Bank

Herman J, Morris L, Fitz-Gibbon C.(1987). Evaluator's Handbook.. USA:Sage Publications

Holloway J, Lewis J, Mallory G.(1995). Performance, Measurement and Evaluation.UK: Sage Publications

IUALA C (1997). ¿Cómo evaluar la capacitación y la asistencia técnica?, Edition. Ecuador, AH/Editorial.

Karpf L, Felcman I, Otero A:1994). Aportes para el seguimiento del desarrollo organizacional de las Ong's.Argentina: FICONG (Programa de Fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones no gubernamentales)

Martin L, Kettner P(1996). Measuring the Performance of Human Service

Formatted: English (U.S.)

Programs. USA: Sage Publications

Mendez C, Pintos G.(1999). Fortalecimiento y articulación de actores: un desafío para la intervención en procesos de desarrollo local.. Uruguay: CLAEH.

Morris L, Fitz-Gibbon C, Freeman M.(1987). How to Communicate Evaluation Findings. USA: Sage Publications.

Morris L, Fitz-Gibbon C, Lindheim E.(1987). How to Measure Performance and Use Test. USA: Sage Publications.

Patton M.(1987). How to Use Qualitative Methods in Evaluation..USA: Sage Publications.

Pietrzak J, Ramler M, Renner T, Ford L, Gilbert N.(1990). Practical Program Evaluation. USA: Sage Publications

Pintos G.(1998). Aplicación de Sistemas de Información de Resultados a Proyectos Orientados al Desarrollo Local. Uruguay: CLAEH

Ravallion M.(1998). Poverty Lines in Theory and Practice. USA: The World Bank

Formatted: Spanish (Puerto Rico)

Ritchey-Vance M.(1996). El Capital Social, la Sostenibilidad y la Democracia en Acción: Nuevas Medidas Para la Evaluación del Desarrollo de Base. USA: Fundación Interamericana.

Stecher B, Davis A.(1987). How to Focus an Evaluation. USA: Sage Publications

Formatted: Spanish (Puerto Rico)

Zaffaroni C.(1999). La Construcción de un Sistema de Información para el Seguimiento y Evaluación de Resultados de Proyectos Orientados al Desarrollo Local (en Desarrollo Local en la Globalización).Uruguay: Centro Latinoamericano de Economía Humana