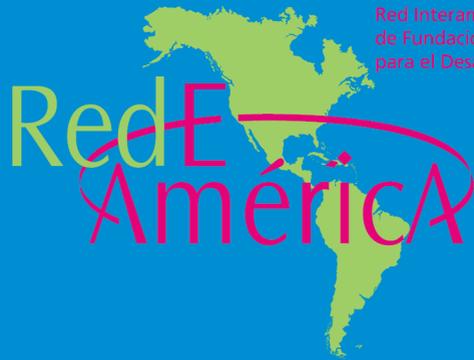


[www.redeamerica.org](http://www.redeamerica.org)



# Evaluación

## de impactos del desarrollo de base



Red Interamericana  
de Fundaciones y Acciones Empresariales  
para el Desarrollo de Base

Programa  
Construcción  
de Capacidades  
Institucionales





# Evaluación de impactos del desarrollo de base



VÍCTOR MANUEL QUINTERO

JULIO DE 2007



**Programa  
Construcción  
de Capacidades  
Institucionales**





# CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>UNIDAD UNO</b>	<b>9</b>
Elementos fundamentales del sistema	
<b>UNIDAD DOS</b>	<b>33</b>
Subsistemas de indicadores e información	
<b>UNIDAD TRES</b>	<b>73</b>
Subsistema de comunicación	
<b>ANEXO</b>	<b>99</b>
Formatos, guías y glosario	



Preguntas Introdutorias



Herramientas



Ejemplos

---

# PRESENTACIÓN

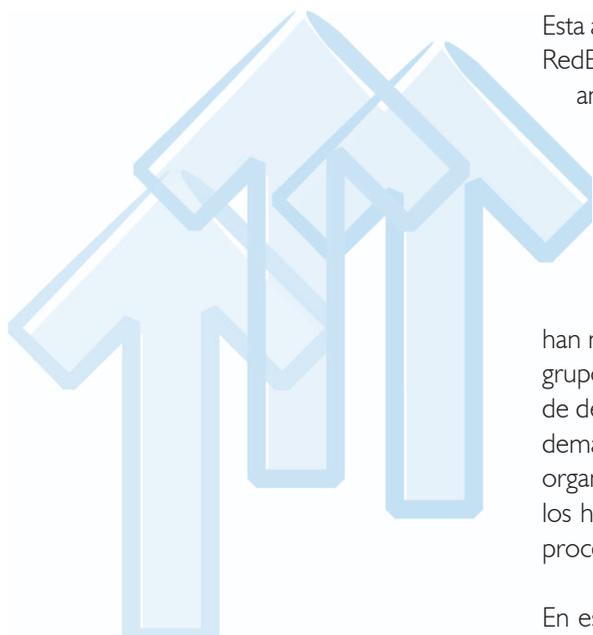


La Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base, RedEAmérica, agrupa cincuenta y cinco (55) entidades de doce (12) países de las Américas que, en medio de la diversidad de opciones metodológicas existentes en su interior para el desarrollo de programas sociales, han decidido construir de forma compartida principios de actuación y marcos de referencia para fortalecer la gestión autónoma y el protagonismo de las organizaciones de base en el continente, en tres niveles:

1. El nivel micro de la organización individualmente considerada.
2. El nivel meso de las organizaciones que participan en redes y alianzas.
3. El nivel macro de las organizaciones, redes o alianzas que participan en espacios de concertación de los asuntos públicos.

Para lograrlo, RedEAmérica trabaja en dos aspectos íntimamente entrelazados: por un lado, la consolidación de las capacidades colectivas de las organizaciones de base, especialmente en los niveles micro y meso, y por el otro, en la promoción de entornos institucionales favorables para la acción y la participación de dichas organizaciones, especialmente en el nivel macro.

En esa perspectiva, las entidades socias de RedEAmérica han adoptado la estrategia de acompañar y cofinanciar iniciativas surgidas de organizaciones de base, de redes que agrupan a varias de esas organizaciones y de alianzas de dichas organizaciones con actores públicos y privados. Esta labor es desarrollada por los miembros de RedEAmérica de forma constante y sistemática, con el fin de contribuir a la estructuración de procesos participativos e incluyentes que reduzcan la pobreza y profundicen la democracia en los países del continente.



Esta apuesta se apoya en un largo camino recorrido. En efecto, las distintas entidades que conforman RedEAmérica han acumulado en sus respectivos países, a lo largo de varios años de trabajo, una amplia experiencia en el acompañamiento y la cofinanciación de proyectos sociales en los niveles micro, meso y macro anteriormente mencionados, estrategia que ha demostrado tener un enorme potencial para cualificar las capacidades colectivas de las organizaciones, mejorar su interlocución con la empresa privada y el Estado, incrementar sus posibilidades de éxito en las gestiones que llevan a cabo y garantizar la rentabilidad social de los recursos invertidos.

Por su parte, las organizaciones de base existentes en los países que configuran las Américas, han mantenido a lo largo de varias décadas una actividad por medio de la cual aglutinan y movilizan grupos poblacionales, gestionan y ejecutan proyectos de desarrollo, participan en distintos escenarios de debate y toma de decisiones públicas, promueven o afianzan sentidos de pertenencia y canalizan demandas ciudadanas. En su interacción con la ciudadanía, la empresa privada y el Estado, estas organizaciones han realizado contribuciones notables al mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes, han generado mayores posibilidades de equidad y justicia, y han puesto en marcha procesos sociales democráticos.

En ese contexto, RedEAmérica ha asumido la tarea de publicar una colección de manuales que, a partir de la experiencia de sus miembros, presente caminos a seguir para llevar a cabo procesos sostenidos de fortalecimiento de organizaciones, redes y alianzas, de modo que la voz de los excluidos tenga presencia protagónica en la sociedad y sea escuchada por ésta con ánimo incluyente.

De dicha colección hace parte este *Manual de evaluación de impactos del desarrollo de base*, así como el *Manual de acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base* y el *Manual de presupuesto para proyectos de desarrollo de base*. El enfoque común que guía estos manuales, se encuentra consignado en la publicación *Construir Juntos. Una propuesta para hacer desarrollo de base*, juego de cuatro cuadernillos editado por RedEAmérica en 2004<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Cuadernillo 1: Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 2: Orientaciones estratégicas para la promoción del desarrollo de base. Cuadernillo 3: Modelos y estrategias de intervención utilizadas por los miembros de RedEAmérica. Cuadernillo 4: El aprendizaje en RedEAmérica. Guía: Propuesta metodológica para el taller de reflexión sobre el marco de desarrollo de base de RedEAmérica.

Este es un material de referencia y una herramienta de trabajo que espera ser útil para que las entidades miembro de la Red evalúen los impactos de los programas y los proyectos de desarrollo de base que adelantan en sus instituciones en el nivel micro, meso y macro.

# Evaluación de impactos del desarrollo de base



## UNIDAD UNO

### ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL SISTEMA



Red Interamericana  
de Fundaciones y Acciones Empresariales  
para el Desarrollo de Base

**Programa  
Construcción  
de Capacidades  
Institucionales**





# CONTENIDO

<b>CUADRO SINTÉTICO</b>	<b>13</b>
<b>1.1 GERENCIA Y EVALUACIÓN</b>	<b>15</b>
1.1.1 Gerencia	15
1.1.2 La gerencia social	15
1.1.3 Competencias de la gerencia social	16
1.1.4 Evaluar y evaluación	18
1.1.5 Importancia de la evaluación	18
1.1.6 Momentos de la evaluación	19
1.1.6.1 La Evaluación Exante	19
1.1.6.2 La Evaluación Encurso	20
1.1.6.3 La Evaluación Expost	22
1.1.7 Sistema de evaluación	23
<b>1.2 LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>24</b>
1.2.1 Subsistema de indicadores	24
1.2.2 Subsistema de información	25



1.2.3 Subsistema de comunicación	<b>26</b>
<b>1.3 LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>27</b>
1.3.1 Características del sistema de evaluación	<b>27</b>
1.3.2 El equipo evaluador	<b>28</b>
1.3.3 Liderazgo	<b>29</b>
<b>CUADRO SÍNTESIS</b>	<b>31</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>32</b>

## Cuadro sintético

### TEMAS

El sistema de evaluación es la herramienta que permite conocer los proyectos de la organización, evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados e identificar y seleccionar la información con el fin de tomar decisiones, aplicar correctivos y sistematizar experiencias.

#### GERENCIA Y EVALUACIÓN

##### CONCEPTOS CLAVE

- Gerencia social
- Evaluación

##### PROPÓSITOS

- Generar la capacidad de conceptuar, analizar y definir el papel de la gerencia social en la organización.
- Comprender los diferentes aspectos que constituyen la función de evaluación desde la gerencia social, y plantear el desarrollo de ésta en la organización.

#### COMPONENTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

##### CONCEPTOS CLAVE

- Subsistema de indicadores
- Subsistema de información
- Subsistema de comunicación

##### PROPÓSITO

Comprender, analizar y establecer los diferentes subsistemas presentes en el sistema de evaluación.

#### ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

##### CONCEPTOS CLAVE

- Sistema
- Liderazgo

##### PROPÓSITO

Reconocer la necesidad de contar en la organización con un equipo evaluador que organice, potencie datos, opiniones, información y saberes generados en el sistema de evaluación.



#### PREGUNTA MOTIVADORA PARA LA UNIDAD

**¿Cómo valorar lo que hace su organización?**



# GERENCIA Y EVALUACIÓN

•	Gerencia
•	Gerencia social
•	Competencias de la gerencia social
•	Evaluar y evaluación
•	Importancia de la evaluación
•	Momentos de la evaluación
•	Sistema de evaluación

## 1.1.1 Gerencia

Cuando se habla de gerencia es necesario pensar en el término *gestión*, que proviene del latín *gestio*, *gestiones*: administración, ejecución, y se acerca al concepto de *gestar* y *germinar*. De este modo, cuando se utiliza este término o vocablo, se debe pensar que la gerencia y la *gestión*, lo mismo que el *gestar* y el *germinar*, denotan acciones y movimientos tendientes a que se dé un resultado.

## 1.1.2 Gerencia social

En la vida cotidiana todos hacen gerencia, en los vecindarios y las comunidades, en las organizaciones y los proyectos. Todo tipo de organización requiere una buena gerencia, con mayor razón las organizaciones sociales que administran recursos para personas, familias, grupos y regiones excluidas de los procesos y de los resultados del desarrollo.



### PREGUNTA MOTIVADORA

**¿Cómo saber que se cumplen los objetivos de su organización?**



### RECUADRO 1.1

#### Las organizaciones

**CUANDO SE HABLA** DE ORGANIZACIONES SE DEBE PENSAR EN DOS O MÁS PERSONAS O EN DOS O MÁS INSTANCIAS QUE SE UNEN Y SE COMPROMETEN A LLEVAR A CABO UN OBJETIVO COMÚN. POR ESO SE ESCUCHA HABLAR Y SE HABLA DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS, ORGANIZACIONES RELIGIOSAS, ORGANIZACIONES CULTURALES, ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, ORGANIZACIONES DE DESARROLLO, ORGANIZACIONES DE BASE, ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES. PARA EL CASO DE REDEAMÉRICA SE CONSIDERAN TRES TIPOS DE ORGANIZACIONES: DE BASE, ACOMPAÑANTES Y REDEAMÉRICA MISMA.

**RECUADRO 1.2**

**La gerencia social**

**CONJUNTO DE HERRAMIENTAS** CONCEPTUALES, METODOLÓGICAS E INSTRUMENTALES DESTINADAS A LOGRAR UNA EFICAZ Y EFICIENTE COMBINACIÓN DE MEDIOS HUMANOS, FÍSICOS, TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS, PARA GARANTIZAR QUE LOS PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES, ECONÓMICOS, AMBIENTALES, CULTURALES, Y ORGANIZACIONALES CONTRIBUYAN AL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE DE GRUPOS Y REGIONES, CON LA PARTICIPACIÓN PERMANENTE Y PROTAGÓNICA DE LOS AGENTES DE DESARROLLO.

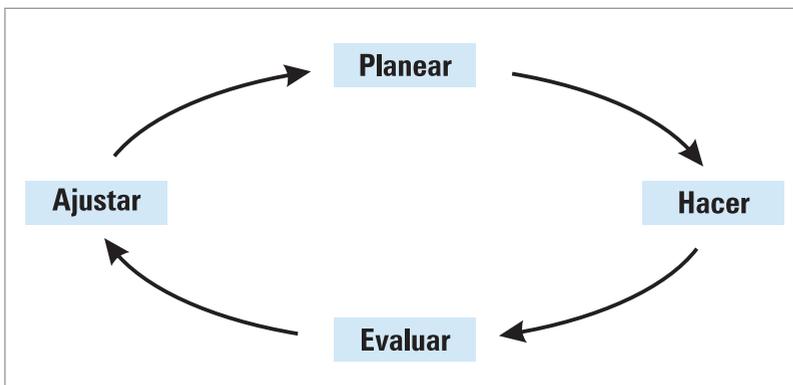


**1.1.3 Competencias de la gerencia social.**

Cuando se habla de gerente social, se piensa en una persona que tenga la capacidad de planear, hacer, evaluar y ajustar un programa, un proyecto, un proceso, una acción. Si se profundiza en ello se puede decir que a todas las organizaciones les corresponde hacer gerencia, puesto que todas deben asumir estas funciones.

**FIGURA 1.1**

**Las funciones de la gerencia social**



**Planear**

“*Planear es construir destino*”. Las organizaciones, a partir de las acciones, construyen destino. En la planeación se determina el curso que se va a seguir en los proyectos de la organización, se define a dónde se quiere llegar, cómo y cuándo. Para ello es necesario establecer prioridades, secuencias que permitan armonizar las tareas y las actividades con productos, efectos e impactos.

Al planear se fijan las metas y los pasos apropiados para lograr los objetivos; pasos que son fundamentales para la gerencia de la organización y sus proyectos. Pero si se ahonda un poco más en esta función de la gerencia social, se diría que el futuro se visualiza a diferentes niveles:

- Plan (agregados)
- Programa
- Proyecto
- Actividad
- Tarea (desagregados)



### RECUADRO 1.3

#### Niveles de la planeación

UN PLAN CONTIENE UN CONJUNTO DE PROGRAMAS; UN PROGRAMA ESTÁ CONSTITUIDO POR PROYECTOS; A SU TURNO UN PROYECTO ESTÁ INTEGRADO POR ACTIVIDADES Y UNA ACTIVIDAD CONTIENE UN CONJUNTO DE TAREAS.

Si el interés de este sistema de evaluación es el nivel de los proyectos de desarrollo de base, se debe definir qué se entiende por proyecto. Proyecto viene del latín pro-jectum, pro = adelante, yectum = lanzar; impulsar. Proyecto, entonces, es impulsar hacia adelante una idea. Pero es importante entender que no se trata de proyectar cualquier idea, se trata de impulsar ideas que sean transformadoras de realidades y que permitan distinguir y participar de las posibilidades tanto de la organización internamente como de las que les brinda el medio.

#### Hacer

Una vez que se tiene el proyecto formulado, validado y listo para iniciar el cronograma, la gerencia social requiere poner en marcha lo planeado. En este sentido se combinan los conceptos de dirección y coordinación para garantizar una ejecución efectiva y pertinente.

Al hecho de **dirigir** le compete el fomento de las acciones encaminadas a cumplir los objetivos organizacionales establecidos en el plan, programa o proyecto.

Para el diccionario de la Real Academia de la Lengua **dirigir** es guiar, enseñar, enfocar, aconsejar, orientar a quien o quienes realizan una acción, mostrando las posibles sendas del camino.

Podría decirse que los objetivos de la dirección son, al menos:

- Promover el liderazgo organizacional.
- Impulsar el trabajo en equipo y los equipos de trabajo.
- Facilitar la resignificación de los conflictos.

Ahora bien, por **coordinación** se entiende la forma de integrar los diferentes recursos de la organización para alcanzar efectivamente los objetivos planteados, tanto a nivel de la misión como de los programas y proyectos operativos, administrativos y financieros.

Aumentar la capacidad de actuar organizada, coordinada e integradamente debe ser una búsqueda permanente y sistemática en los procesos de la gerencia social de las organizaciones, con el fin de que puedan cumplir sus objetivos con mayores grados de efectividad, pertinencia, calidad y sostenibilidad.

#### Evaluar

En gerencia social, la **función** de **evaluación** da cuenta de la valoración de los procesos, la utilización de recursos y tiempos, y también acerca de los productos, impactos y lecciones de un plan, programa o proyecto.

El concepto de evaluación se ha ido transformando desde la revolución industrial, y más especialmente, a comienzos del siglo XX, cuando la teoría administrativa dio cuenta de la importancia de la evaluación para la gerencia





de organizaciones. Desde entonces este procedimiento valorativo ha operado como *Control*, evolucionando más tarde al concepto de evaluación, para convertirse luego en seguimiento y evaluación, asociado a comienzos del siglo XXI con propuestas desde la autoevaluación.

En la actualidad, la evaluación dejó de ser entendida como control y empieza a ser un instrumento generador de saberes organizacionales, mediante el cual las organizaciones aprenden por medio de la reflexión sobre su experiencia con los planes, programas y proyectos en los cuales participa.

### 1.1.4 Evaluar y evaluación

Cuando se habla de evaluación se hace referencia a la función de la gerencia social que permite estimar, apreciar, calcular, valorar el mérito de algo.

#### RECUADRO 1.4

#### El evaluar y la evaluación

**EVALUAR:** "ESTIMAR, APRECIAR, CALCULAR, SEÑALAR EL VALOR DE ALGO". (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA).

**EVALUACIÓN:** PROCESO QUE DA CUENTA DEL VALOR DE LAS ACTIVIDADES, DE LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS Y TIEMPOS, ASÍ COMO DE PRODUCTOS, IMPACTOS Y APRENDIZAJES.

### 1.1.5 Importancia de la evaluación

La evaluación adquiere mayor relevancia en nuestras organizaciones debido a lo cambiante del mundo actual con problemas complejos, donde siempre surgen vicisitudes, obstáculos e imprevistos que impiden el desarrollo lineal de planes, programas y proyectos exactamente como fueron planeados.

Esta realidad agitada, llena de contingencia e incertidumbres, requiere procesos de evaluación que generen las suficientes señales de alerta para tomar decisiones y poder hacer una buena gestión, procurando la obtención de los productos e impactos previstos.

Vista así, la importancia de la evaluación consiste en brindar a comunidades y organizaciones información que dé cuenta de la gestión, los recursos, procesos, productos e impactos, y traducir esta información en elemento central para la toma de decisiones sobre una intervención dada.

#### RECUADRO 1.5

#### Siempre se está evaluando

**LA EVALUACIÓN** ES UN PROCESO PERMANENTE QUE PERMITE A LOS AGENTES QUE PARTICIPAN VERIFICAR Y REFLEXIONAR SOBRE CADA MOMENTO DE LA VIDA DEL PROYECTO; ES DECIR, SIEMPRE SE ESTÁ EVALUANDO, APORTANDO AL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE LA REFLEXIÓN Y APRENDIZAJE DE LO QUE SE HACE.



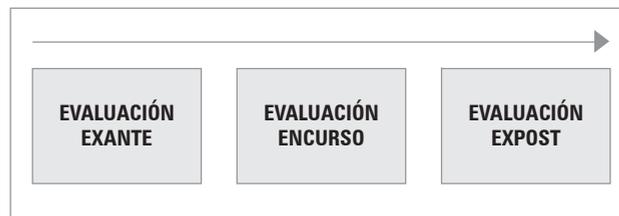
### 1.1.6 Momentos de la evaluación

Dado que la evaluación es y debe ser secuente, es decir, continua, se pueden destacar tres momentos específicos en la evaluación de todo proyecto:

- Evaluación Exante
- Evaluación Encurso
- Evaluación Expost

**FIGURA 1.2**

#### Momento de la evaluación



#### 1.1.6.1 La Evaluación Exante

Aparece en la gestación del programa o proyecto, es decir, en la identificación y priorización de realidades por transformar, así como en la formulación de la propuesta. Podría decirse desde la Evaluación Exante que un problema por resolver, una situación por modificar surgen cuando se compara la realidad con los sueños, con estándares, con deseos. En otras palabras, en la Evaluación Exante se acopian y se analizan los datos iniciales (línea de base) y la propuesta (formulación del proyecto), verificando la viabilidad del camino elegido.



#### RECUADRO 1.6

### Formulario de presentación de proyectos

Un ejemplo

#### CONVENIO COOPERATIVO FUNDACIÓN ARCOR, FUNDACIÓN INTERAMERICANA, FUNDACIÓN ANTORCHAS

1. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO
2. SÍNTESIS DEL PROYECTO
3. ENTIDAD PRESENTANTE
4. ANTECEDENTES DEL PROYECTO
  - 4.1 CIRCUNSTANCIAS QUE LLEVARON A LA FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA; CÓMO SE PREPARÓ EL PLAN DE TRABAJO; ACTIVIDADES YA INICIADAS, DEMANDAS, ETC.
  - 4.2 LA SITUACIÓN PROBLEMA
  - 4.3 COMPROMISO CON LOS MIEMBROS Y/O BENEFICIARIOS DEL PROYECTO Y FORMA DE PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES Y DECISIONES DEL MISMO.
  - 4.4 EXPERIENCIA PREVIA DE LA ENTIDAD CON ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL PROYECTO PROPUESTO.
  - 4.5 LA IDEA DEL PROYECTO (RELACIÓN: PROBLEMA / ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN)
5. OBJETIVOS DEL PROYECTO
  - 5.1 FIN
  - 5.2 OBJETIVO GENERAL
  - 5.3 OBJETIVOS INTERMEDIOS
6. ACTIVIDADES O PLAN DE TRABAJO
7. COBERTURA Y DURACIÓN DEL PROYECTO
  - 7.1 COBERTURA GEOGRÁFICA
  - 7.2 COBERTURA SOCIAL / BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS
  - 7.3 DURACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1.6.2 La Evaluación Encurso

Hace monitoreo y seguimiento a avances, hallazgos y dificultades para cumplir con las metas intermedias del proyecto. Es en este momento de la evaluación cuando se comparan los objetivos y las metas que se propusieron con los avances y logros parciales que se van obteniendo durante el proceso de ejecución del proyecto, así como las actividades y los recursos que se utilizan para conseguirlos.

La Evaluación Encurso genera datos y opiniones procesados e interpretados para que la organización pueda ajustar su ruta hacia los objetivos finales proyectados.

En la Evaluación Encurso se hace necesario distinguir, en primera instancia, entre monitoreo y seguimiento.

#### RECUADRO 1.7

#### Tipos de la Evaluación Encurso

**EL MONITOREO** ES AQUEL QUE SE HACE A LOS SIGNOS VITALES Y REFLEJA EL GRADO DE UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS Y TIEMPOS, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y METAS INTERMEDIAS. **EL SEGUIMIENTO** FIJA SU MIRADA EN LA EFECTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA, EN AVANCES Y DIFICULTADES, SENTIDOS, SUPUESTOS Y TRANSFORMACIONES IMPUTADAS AL PROYECTO QUE SE ESTÁ ACOMPAÑANDO. EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE REDEAMÉRICA SE PRIVILEGIA EL SEGUIMIENTO SOBRE EL MONITOREO.

En segunda instancia, el seguimiento puede contemplarse al menos desde dos perspectivas: seguimiento permanente y evaluación intermedia, como se describe en el siguiente recuadro.

#### RECUADRO 1.8

#### El seguimiento a los proyectos

##### SEGUIMIENTO PERMANENTE

- LOGROS Y DIFICULTADES
- RECURSOS
- SUPUESTOS
- SENTIDO

##### EVALUACIÓN INTERMEDIA

- EFECTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA
- TRANSFORMACIONES ESPERADAS Y NO ESPERADAS
- SUFICIENCIA, PERTINENCIA, OPORTUNIDAD Y CALIDAD





### RECUADRO 1.9

## Evaluación Encurso

Un ejemplo

### FONDO FOCUS FUNDACIONES CORONA, INTERAMERICANA, BANCOLOMBIA Y CORPORACIÓN PAISAJOVEN ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

#### RESULTADOS ESPERADOS

##### LOS Y LAS PARTICIPANTES HAN

- REVISADO Y AJUSTADO LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE ACUERDO CON EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO (OBJETIVOS, SERVICIOS, ACTIVIDADES E INDICADORES CORRESPONDIENTES).
- REVISADO, AJUSTADO Y FORMULADO FUENTES DE VERIFICACIÓN PARA LOS INDICADORES DE OBJETIVOS, SERVICIOS Y ACTIVIDADES IMPORTANTES.
- CONSTRUIDO LA MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.
- CONSTRUIDO Y DEFINIDO INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, TIEMPOS, RESPONSABLES Y FECHA PARA TOMA DE DECISIONES.
- DEFINIDO MECANISMOS PARA LA TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.
- TRANSCRITO LA INFORMACIÓN CONSTRUIDA EN EL PROCESO DEL MONTAJE DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACIÓN DEL MISMO.

##### LOS ASESORES HAN

- REALIZADO EL MONTAJE DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE CADA INSTITUCIÓN.
- ACOMPAÑADO LA PRUEBA PILOTO PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (ESPECIALMENTE PARA EL NIVEL DE SERVICIOS-OBJETIVOS).
- PREPARADO CON DOS PERSONAS DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN LA SESIÓN DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.
- FACILITADO UNA REUNIÓN PARA TOMAR DECISIONES QUE PERMITAN ADAPTAR LA PLANEACIÓN Y LOS PROCESOS DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DEL NIVEL CORRESPONDIENTE.
- ELABORADO UN DOCUMENTO QUE CONTIENE: EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN, LOS RESULTADOS DE LA MISMA, LECCIONES APRENDIDAS, RECOMENDACIONES PARA CADA UNA DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS Y PARA EL FONDO.

### 1.1.6.3 La Evaluación Expost

Se refiere al proceso de reflexión que se hace después de la ejecución del proyecto; se localiza en dos aspectos, la primera corresponde a la valoración de los procesos operativos, administrativos, así como de los productos entregados, y la segunda, a la evaluación que se hace de los efectos, los impactos y los aprendizajes.

#### RECUADRO 1.10

#### Enfoques de la Evaluación Expost

- EVALUACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DE PRODUCTO.
- EVALUACIÓN DE EFECTOS E IMPACTOS.

En la Evaluación Expost se encuentra la valoración de los cronogramas, los presupuestos, los procesos, la utilización de los recursos, el tiempo y sobre todo los resultados obtenidos. En este momento de la evaluación se valora el proyecto, y se aprecia con personas del grupo y otras comunidades, quienes opinan sobre qué tanto y con qué calidad se generaron los resultados y se transformaron los contextos.

#### RECUADRO 1.11

#### Momentos de la evaluación

**EVALUACIÓN EXANTE.** PREDETERMINA LAS METAS Y EL RUMBO DEL PROYECTO.  
**EVALUACIÓN ENCURSO.** PROPICIA OBSERVAR LOS AVANCES Y DIFICULTADES DEL PROYECTO PARA PODER AJUSTARLO SEGÚN REQUERIMIENTOS.  
**EVALUACIÓN EXPOST.** PERMITE APRECIAR LOS LOGROS, LAS TRANSFORMACIONES Y LOS SABERES UNA VEZ EL PROYECTO HA CONCLUIDO.



#### RECUADRO 1.12

#### Evaluación Expost

Un ejemplo

FUNDACIÓN MERCED  
 FONDO PHILIP MORRIS, CIGATAM  
 PROYECTO NUTRIVIDA  
 FORMATOS DE MEDICIÓN DE IMPACTO SOCIAL

NIVEL DE VIDA

- SATISFACCIÓN DE NECESIDADES BÁSICAS
- CONDICIÓN DE VIDA
- GENERACIÓN DE EMPLEOS
- INGRESO PROMEDIO
- GENERACIÓN DE ACTIVOS

CONOCIMIENTO, DESTREZAS Y ACTITUDES

- APLICACIÓN Y ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS Y/O DESTREZAS
- CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS
- AUTOESTIMA
- IDENTIDAD CULTURAL Y RESPETO
- PERSEVERANCIA Y ACEPTACIÓN DEL CAMBIO

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

- PLANEACIÓN, EVALUACIÓN Y APLICACIÓN DE NUEVOS ENFOQUES
- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS Y REMANENTES
- MOVILIZACIÓN DE RECURSOS Y SOSTENIBILIDAD

PRÁCTICA ORGANIZACIONAL

- METAS DE LARGO PLAZO Y ADAPTABILIDAD
- DECISIONES PARTICIPATIVAS Y ACCESO A INFORMACIÓN

En conclusión, durante toda la vida del proyecto se evalúa y se compara. En la Evaluación Exante se compara la realidad con el deseo; en la Evaluación Encurso se compara lo que se dijo que se haría con lo que se está logrando y en la forma como se está obteniendo; y en la Evaluación Expost se evalúan los objetivos planteados con los resultados obtenidos, la gestión para alcanzarlos y los efectos e impactos por ellos generados.

### 1.1.7 Sistema de evaluación

El sistema de evaluación ayuda a las organizaciones a reconocer, de manera oportuna, la información que puede servir para realizar ajustes, reprogramaciones o repensar los proyectos. Asimismo, es un instrumento que genera conocimientos, puesto que posibilita la reflexión sobre lo que se hace de manera que se pueda dar cuenta de ello.



#### RECUADRO 1.13

#### Las posibilidades de un sistema de evaluación

EL SISTEMA DE EVALUACIÓN PERMITE CONOCER DE MANERA PERMANENTE, CÓMO VAN LOS PROYECTOS, CREAR DATOS Y OPINIONES QUE MUESTREN UN PANORAMA Y UNA EXPLICACIÓN DE LOS AVANCES Y LOS RESULTADOS DEL PROYECTO, PARA LUEGO CONSTRUIR CONCEPTOS Y CONOCIMIENTOS EN LOS ANÁLISIS DE IMPACTO Y LA SISTEMATIZACIÓN.

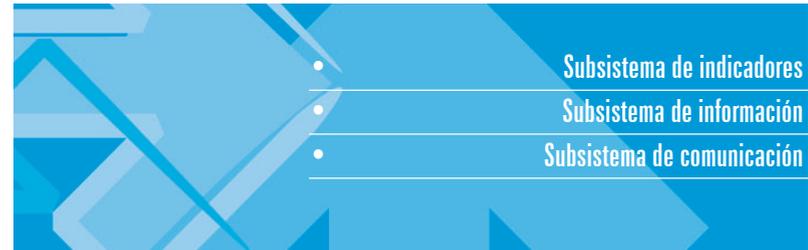
Cuando se habla de un sistema se hace alusión o referencia a una red de elementos que se entretajan a partir de un objetivo o finalidad específica. Es posible que los elementos que conforman el sistema parezcan aislados, pero no actúan de manera interdependiente, por el contrario se interrelacionan para alcanzar el mismo propósito, de modo que si uno de ellos no funciona o lo hace mal, todo el sistema se trastorna.

Para alcanzar la interdependencia hacia un propósito común, las organizaciones requieren de un sistema para el seguimiento y la evaluación, entendido como la herramienta que permite conocer los proyectos de la organización, evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados e identificar y seleccionar la información que posibilita, posteriormente, tomar decisiones, aplicar correctivos y sistematizar experiencias.

#### EJERCICIO 1.1

- ¿QUE SE ENTENDERÍA POR GERENCIA SOCIAL EN SU ORGANIZACIÓN?
- ¿QUÉ TANTO DE LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA SE APLICA EN SU ORGANIZACIÓN?
- ¿QUÉ AVANCES EN SU ORGANIZACIÓN FACILITAN UN SISTEMA DE EVALUACIÓN?
- ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UN BUEN SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA SU ORGANIZACIÓN?
- ¿CUÁLES SERÍAN LOS DIFERENTES MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN DE UN PROYECTO EN SU ORGANIZACIÓN?
- ¿QUÉ DIFERENCIA SE PODRÍA HACER ENTRE MONITOREO Y SEGUIMIENTO; Y ENTRE EVALUACIÓN PERMANENTE E INTERMEDIA?

# LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN



Cada uno de estos subsistemas se describe de manera general en esta unidad y serán tratados de manera específica y didáctica en este manual de evaluación.

## 1.2.1 Subsistema de indicadores.

Primero que todo, debe precisarse lo que se entiende por indicador. Un indicador es un criterio que permite medir, valorar, estimar, calcular o apreciar el mérito de un proyecto. Visto así, los indicadores son luces o señales que dan cuenta de: por dónde se va, a dónde se está llegando y cómo se está haciendo.

¿Por qué se habla del subsistema de indicadores y no de indicadores? El Subsistema de indicadores se compara con un tablero de luces, donde el conjunto de todas las señales no se presenta de manera aislada o independiente,



### PREGUNTA MOTIVADORA

**¿Debe su organización contar con un sistema de evaluación? ¿Por qué y para qué?**

Un sistema de evaluación que pueda ser útil durante toda la vida del proyecto para la toma de decisiones integra tres subsistemas fundamentales: de indicadores, de información y de comunicación.



FIGURA 1.3

Componentes del sistema de evaluación

SUBSISTEMA DE INDICADORES	SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN	SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN
ACOPIO	ORGANIZACIÓN DE DATOS Y OPINIONES	INTERPRETACIÓN Y DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN
DATOS	INFORMACIÓN	SABERES

sino que hay una interrelación entre todas ellas; esto quiere decir que las decisiones no se toman por un solo destello, por un solo indicador, sino por el conjunto de todos. De ahí que la característica de este subsistema sea la de ser sistémico, es decir, que todos los indicadores están interrelacionados y se presentan como un conjunto a la hora de la toma de decisiones.

Para el sistema de evaluación de RedEAmérica el subsistema de indicadores tiene por objetivo principal acopiar datos a través de indicadores, así como también opiniones mediante descriptores, según las características intrínsecas de la categoría-variable para hacerle seguimiento a su dinámica y evaluar sus resultados e impactos.



#### RECUADRO 1.14

#### Subsistema de indicadores

EL SUBSISTEMA DE INDICADORES PRECISA LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN QUE PERMITE EL ACOPIO DE DATOS Y OPINIONES SOBRE TEMAS DE IMPORTANCIA PARA LA GERENCIA DEL PROYECTO, MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES Y DESCRIPTORES.

### 1.2.2 Subsistema de información

Tiene como finalidad organizar y analizar los datos y opiniones mediante una forma y un orden tales que toman significado para la gerencia de proyectos, facilitando así la toma de decisiones. En este sentido, este Subsistema se nutre de múltiples tipos de registros interrelacionados, para constituir así Bases de Datos y Opiniones Organizadas.



#### RECUADRO 1.15

#### Subsistema de información

EL SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN ORGANIZA E INTERPRETA DATOS Y OPINIONES DEL PROYECTO CON EL FIN DE TOMAR DECISIONES ACERTADAS SOBRE EL MISMO.

### 1.2.3 Subsistema de comunicación

Este subsistema toma el dato captado por el sistema de indicadores, y procesado y analizado por el sistema de información, difunde los hallazgos y recomendaciones emanadas de él, con el uso de canales y espacios de difusión, tales como la promoción de ponencias, artículos, publicaciones, ensayos e informes, y espacios de aprendizaje como talleres, conversatorios, conferencias y similares. Con estos recursos suscita polémica, discusión y análisis, tanto dentro de la organización, como con otras comunidades e instituciones donde se participe colectivamente en la búsqueda de la excelencia y del mejoramiento continuo, para construir saberes, estrategias y procesos que lleven al cambio y al desarrollo social.

#### RECUADRO 1.16

#### Subsistema de comunicación

EL SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN SE ENCARGA DE DIFUNDIR LA INFORMACIÓN Y RECOGER LOS APRENDIZAJES EMANADOS DE LA EVALUACIÓN PARA CONSTRUIR ASÍ SABERES ORGANIZACIONALES.

#### EJERCICIO 1.2

¿AL PENSAR EN UN PROYECTO CONCRETO DE SU ORGANIZACIÓN ¿CÓMO ACOPIARÍA DATOS Y OPINIONES, CÓMO ORGANIZARÍA LA INFORMACIÓN Y CONSTRUIRÍA SABERES ORGANIZACIONALES DE ELLOS?

¿QUÉ APORTAN LOS TRES SUBSISTEMAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN A SU ORGANIZACIÓN?

# LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN



## 1.3.1 Características del sistema de evaluación.

El sistema de evaluación de RedEAmérica se caracteriza por al menos cinco pilares fundamentales para su operatividad.

En primer lugar, unas particularidades fundamentales:

- Tener señales o verificadores oportunos, confiables y suficientes.
- Tener indicadores y descriptores sencillos por más complejos que sean el problema y la solución.
- Tener indicadores y descriptores comparables con estándares y logros internos y externos.
- Tener sistemas y procesos participativos para incluir visiones y perspectivas disímiles, con el fin de que los diferentes actores aporten a la creación de las reglas y expectativas compartidas para el sistema.

En segundo lugar, el sistema de evaluación está regido por cuatro principios:

- Participación
- Pertinencia
- Integralidad
- Transformación

Es precisamente el *principio de participación* lo que fundamentalmente le permite al sistema ser pertinente para transformar las condiciones de vida de los agentes de desarrollo con quienes la organización trabaja, y también la cultura de la organización para trabajar con dichos agentes.



En tercer lugar, la propuesta también se caracteriza por utilizar diferentes enfoques metodológicos de una forma complementaria para buscar respuesta a las diferentes preguntas que surgen en la evaluación del proyecto. En tal sentido, emplea las propuestas de análisis lineal que tienen que ver con metodologías cuantitativas; igualmente emplea propuestas provenientes de metodologías cualitativas, desde enfoques sistémicos.

En cuarto lugar, el sistema de evaluación se caracteriza por ser un instrumento efectivo de la gerencia social para planear, seguir y evaluar el proyecto. Igualmente mide los resultados y ayuda a comprender la importancia de éstos. Un sistema así convierte los indicadores, la información y la comunicación en instrumentos fundamentales para generar un plan de acción permanentemente actualizado que permita dar sentido a la intervención institucional; en el caso de RedEAmérica, establece los indicadores de éxito para el acompañamiento y cofinanciación en la ampliación de capacidades colectivas, formación de capital social, ampliación de la democracia y disminución de la pobreza.

La quinta característica del sistema de evaluación es que permite entrar e interactuar en cualquier momento con él. La lógica formal dictamina que todo proyecto se empiece con una línea de base, pero si no se cuenta con ella, como ocurre en la mayoría de los casos, el sistema está diseñado para que se utilice en cualquier momento y la línea de base sea la establecida en el momento mismo de interactuar con el sistema.

### 1.3.2 El equipo evaluador

Un equipo evaluador es algo más que un grupo de agentes designados para evaluar un proyecto. Lo que lo diferencia básicamente es una alta integración entre ellas y ellos para obtener, interpretar y reflexionar colectivamente la información relevante del proyecto.

Aunque la evaluación es una función de la gerencia y por tanto responsabilidad de todos, el sistema de evaluación como instancia de información y análisis requiere de un equipo evaluador que propicie su conocimiento, aplicación y dinamismo en un proceso permanente de mejoramiento continuo tanto del sistema de evaluación como del proyecto y la organización.

Es necesario aclarar que el concepto del equipo evaluador está lejos de ser una instancia burocrática. Está concebido como un espacio de la junta directiva de la organización, la cual convoca la participación de agentes representativos para que conjuntamente puedan analizar los datos y opiniones provenientes de los subsistemas de indicadores e información. Se trata de establecer un grupo que congregue personas de la junta directiva, la comunidad beneficiaria, la organización de base y de la fundación acompañante, quienes se convierten en los promotores reales del sistema de evaluación aquí propuesto, así como del software que acompaña el manual.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que un equipo evaluador requiere de ciertas características listadas en el siguiente recuadro:

#### RECUADRO 1.17

#### Característica del equipo evaluador

- UN CONOCIMIENTO AMPLIO Y CLARO DEL PROYECTO EN SU GENERALIDAD, COMO TAMBIÉN LA BASE DE DATOS Y LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN.
- UNA COMPRENSIÓN DIÁFANA DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS TANTO ADMINISTRATIVAS COMO OPERATIVAS.
- CLARIDAD EN LAS EXPECTATIVAS, ROLES, RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE CADA AGENTE (FORMATO 1.1).
- UN ALTO NIVEL DE CONFIANZA Y COLABORACIÓN.

**Figura 1.4**  
Intereses y roles

Agentes	Tipo de información	Intereses (para qué)	Roles (Qué harán)
Beneficiarios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directos</li> <li>• Indirectos</li> </ul>			
Ejecutores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de base</li> <li>• Fundación acompañante</li> <li>• RedEAmérica</li> </ul>			



### 1.3.3 Liderazgo

Dada la importancia del sistema de evaluación como elemento central que acopia, organiza y difunde la información relevante en el proceso de la toma de decisiones de la gerencia social, se requiere que el equipo evaluador promueva y oriente el proceso evaluativo, tanto dentro de la organización como en el contexto donde se desarrollan los proyectos, para poder convertir los datos en información y ésta en saberes organizacionales.

Para poder cumplir dicho objetivo el grupo evaluador, desde la dimensión del liderazgo, se caracteriza por tres aspectos centrales:

- Liderazgo horizontal
- Liderazgo propositivo
- Liderazgo formativo

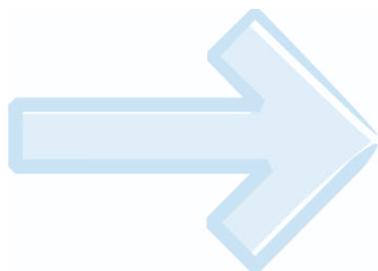
El liderazgo horizontal se ejerce poniendo en marcha los procesos pertinentes tanto de la Evaluación Exante como Encurso y Expost, durante los cuales cada uno aporta lo que sabe, cree y conoce; asume responsabilidades y compromisos para la buena marcha del proyecto y la obtención de los mejores productos, efectos e impactos. En este modelo de liderazgo no se depende de un conjunto determinado de rasgos y características humanas; el liderazgo horizontal está condicionado por unas circunstancias que exigen alternativas en las que cada uno demuestra sus capacidades, habilidades y conocimientos y las pone al servicio de la evaluación del proyecto.

En el liderazgo propositivo le compete al equipo evaluador formular preguntas, diseñar propuestas, suscitar diálogos para que se reflexione sobre los datos y las opiniones que, convertidas en información, deben ser analizadas por los diferentes agentes del proyecto mismo. Los diferentes agentes del proyecto esperan del grupo evaluador conceptos, metodologías e instrumentos sobre qué evaluar y cómo hacerlo; también debe diseñar y promover formas eficaces para resolver problemas, contextualizarlos, darles sentido, así como resignificar y aprender de los conflictos, factor permanente en todos los equipos de trabajo.



Por último, el grupo evaluador debe ejercer un liderazgo formativo y propiciar que todas las personas interesadas en el proyecto conviertan en saberes organizacionales y comunitarios las realidades que aparecen poco a poco en cada uno de los momentos del proyecto. Desde esta perspectiva el liderazgo formativo propicia la definición y la magnitud de los “hechos” y las “realidades” para permitir a todos los interesados una mayor precisión en sus apreciaciones e impulsar una perspectiva en la que la realidad es un medio para crear y para aprender.

En este sentido se habla de una organización inteligente liderada por un grupo evaluador que construye la sostenibilidad del proyecto, del grupo y la organización con base en los saberes que se generan a través del acopio, el análisis, la difusión y la reflexión de los datos y opiniones que arroja el sistema de evaluación.



### EJERCICIO 1.3

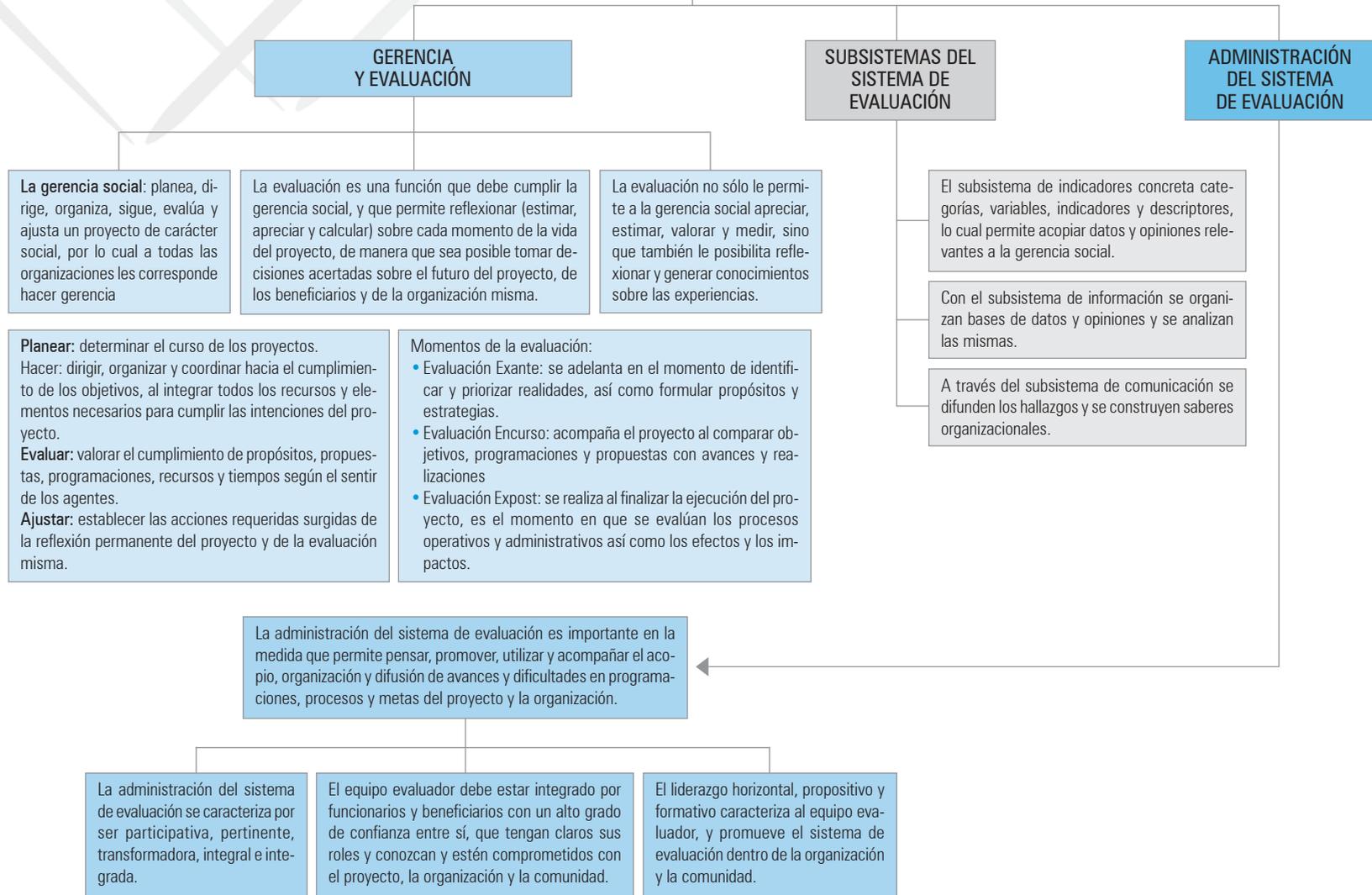
**¿CUÁLES SERÍAN LAS CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN?**

**¿CÓMO SE CONFORMARÍA EL EQUIPO EVALUADOR DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN?**

**¿CUÁLES SERÍAN LAS RESPONSABILIDADES QUE LE COMPETEN A CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO EVALUADOR EN SU ORGANIZACIÓN?**

**¿CÓMO SE ORIENTARÍA UNA DISCUSIÓN SOBRE EL CONCEPTO DE LIDERAZGO EN SU ORGANIZACIÓN, RELATIVA AL EQUIPO EVALUADOR?**

ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN



## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Interamericano de Desarrollo, Oficina de Evaluación (1997). *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Washington, USA.
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – Corpoica (1995). *Manual para la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico*. Bogotá.
- Corporación Técnica República Federal de Alemania – Gtz-, Fondo de Desarrollo Campesino La Paz, Bolivia (1993). *Gestión institucional y de proyectos para representantes de organizaciones no gubernamentales*. Documento del curso taller. La Paz, Bolivia.
- Gido Jack y Clemente James (1999). *Administración exitosa de proyectos*. México.
- Memorias (2002). *Sistemas de seguimiento y evaluación. Políticas, programas y proyectos sociales y ambientales*. Memorias y ponencias. Bogotá.
- Memorias (2004). I Conferencia de la RELAC. Documentos y ponencia. Lima.
- Senge Peter M (1998). *La quinta disciplina*. Granica. Barcelona.
- Stonner James A y Freeman Edward (1994). *Administración*. 5 ed. Prince Hall. México.
- Villar Rodrigo (2004). *Orientaciones estratégicas para la promoción del desarrollo de base*. Colección Construir Juntos. Cuadernillo 2. Programa de Construcción de Capacidades Institucionales. RedEAmérica.
- RELAC. Red de seguimiento, evaluación y sistematización en América Latina y el Caribe.  
relac@gruposyahoo.com.ar  
owner-preval@mail.rimisp.org;  
preval@desco.org.pe

# Evaluación de impactos del desarrollo de base



## UNIDAD DOS

### SUBSISTEMAS DE INDICADORES E INFORMACIÓN



**Programa  
Construcción  
de Capacidades  
Institucionales**





# CONTENIDO

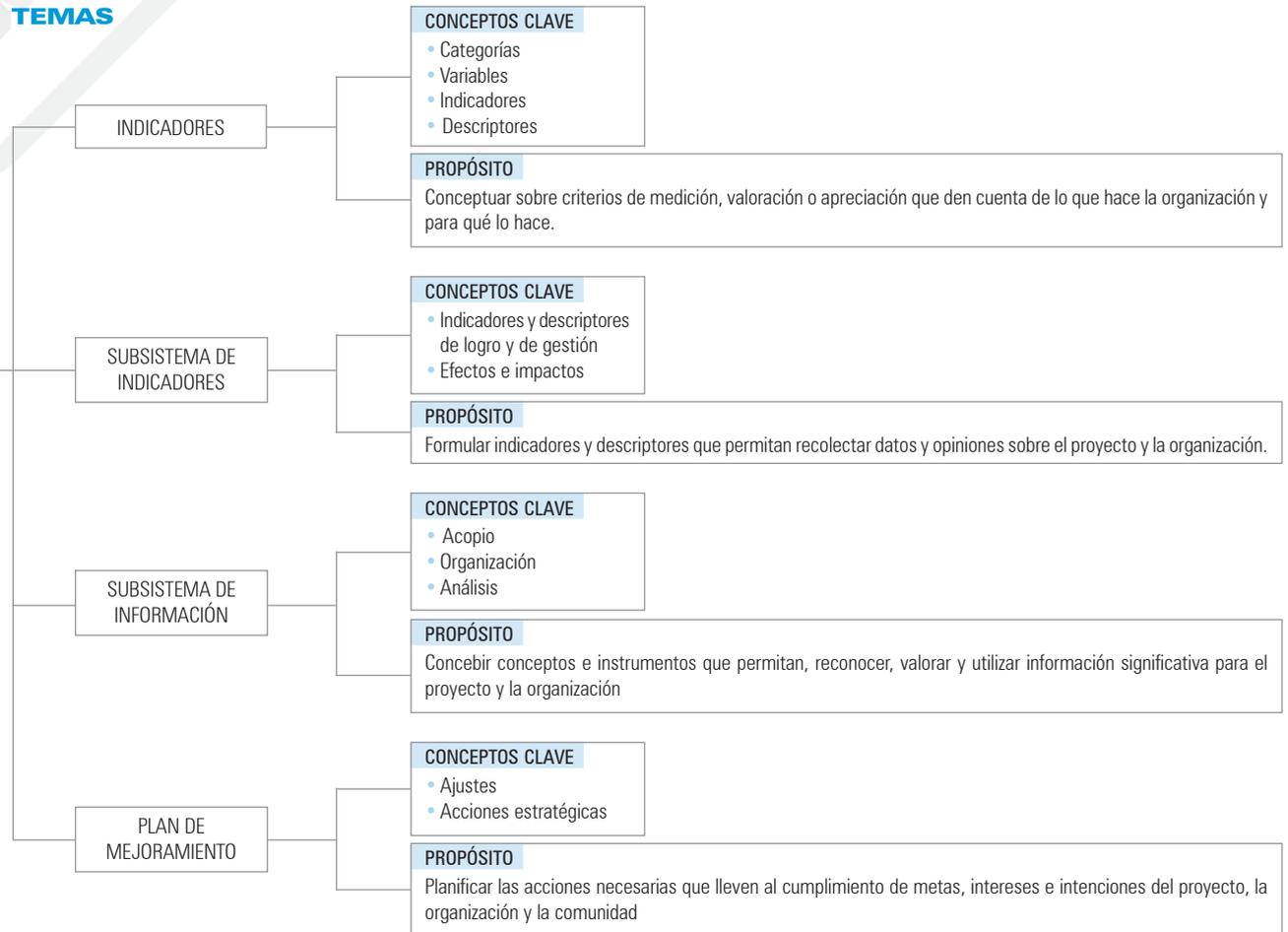
<b>CUADRO SINTÉTICO</b>	<b>37</b>
<b>2.1 LOS INDICADORES</b>	<b>39</b>
2.1.1 El subsistema de indicadores	39
2.1.2 Categorías	40
2.1.3 Variables	41
2.1.4 Indicadores y descriptores	42
<b>2.2 EL SUBSISTEMA Y LOS TIPOS DE INDICADORES</b>	<b>44</b>
2.2.1 Indicadores y descriptores de logro y gestión	44
2.2.2 Efectos e impactos	46
2.2.3 Hoja de vida de descriptores e indicadores	49
<b>2.3 SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	<b>55</b>
2.3.1 El subsistema de información	55
2.3.2 Acopio y organización de la información	57
<b>2.4. PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>64</b>
<b>CUADRO SÍNTESIS</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>72</b>



## Cuadro sintético

### TEMAS

Los subsistemas de indicadores e información como componentes fundamentales del sistema de evaluación facilitan el proceso de toma de decisiones relativas a los proyectos y a las organizaciones.



#### PREGUNTA MOTIVADORA PARA LA UNIDAD

**¿Cuál información requiere su organización y cómo se obtiene?**



# LOS INDICADORES



## 2.1.1 El subsistema de indicadores

Su diseño recorre al menos tres fases fundamentales: La **primera fase** implica y desarrolla la concertación y construcción de categorías o ejes temáticos. La **segunda fase** se ocupa de la concertación y construcción de variables para cada una de las categorías; dichas variables son entendidas como las características esenciales de cada categoría, las cuales se transforman en la medida en que las organizaciones de **RedEAmérica** intervienen. A la **tercera fase** le incumbe la formulación de los indicadores, para lo cual se establece, al menos, un criterio de valoración para cada variable señalada.



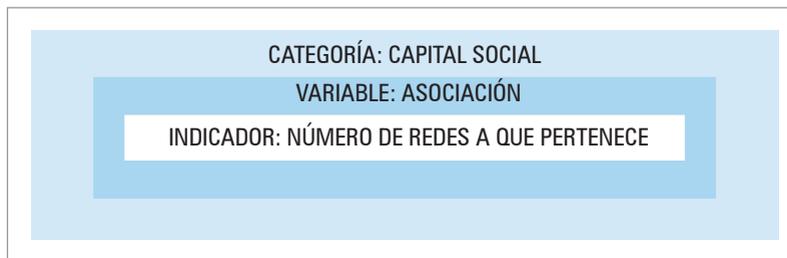
**PREGUNTA MOTIVADORA**  
**¿Cómo detectar el estado del programa o proyecto?**



**FIGURA 2.1**

### La Cascada de criterios evaluadores

Ejemplo desde RedEAmérica



## RECUADRO 2.1

### El subsistema de indicadores

EN EL SUBSISTEMA DE INDICADORES SE ENTIENDE QUE UN INDICADOR ES UN CRITERIO QUE PERMITE MEDIR, VALORAR, ESTIMAR, CALCULAR O APRECIAR EL MÉRITO DE UN PROYECTO. ESTE SUBSISTEMA CONSTA DE TRES FASES; CONSTRUCCIÓN DE EJES TEMÁTICOS (O CATEGORÍAS), CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES PARA CADA CATEGORÍA Y POR ÚLTIMO LA FORMULACIÓN DE INDICADORES.

## 2.1.2 Categorías

Por su forma de entender el desarrollo de base, o mejor, desde las bases, hecho que refleja una postura ética comprometida con el bienestar de las personas. Cuatro son las categorías acordadas por RedEAmérica con las organizaciones miembros y que se convierten en la razón de ser de todas sus acciones: disminución de la pobreza, ampliación de la democracia, ampliación del capital social y capacidades colectivas.



FIGURA 2.2

### Categorías Ejemplo desde RedEAmérica

#### Disminución de la pobreza

- La pobreza entendida como carencia de ingresos, bienes y servicios para vivir una vida digna, y como falta de oportunidades, voz y poder para decidir la vida que se quiere vivir.
- En la perspectiva del desarrollo desde las bases, no se limita sólo a la carencia de ingresos, bienes y servicios sino a la falta de voz y poder que son también definitorios de la situación de pobreza.

#### Ampliación de la democracia

- Aumento y cualificación de los espacios públicos y de valores democráticos para garantizar prácticas participativas e incluyentes.

#### Ampliación del capital social

- Instituciones, organizaciones, actitudes, normas, valores presentes en las interacciones de individuos y organizaciones que facilitan o dificultan la acción colectiva.

#### Capacidades colectivas

- Habilidades, destrezas y conocimientos de las organizaciones las cuales les posibilitan aportar a la disminución de la pobreza y a la ampliación de la democracia.

La lógica vertical -de arriba hacia abajo- indica, en primera instancia, el fin último de los proyectos acompañados y cofinanciados por las organizaciones de RedEAmérica, es decir, la disminución de la pobreza, fin que es

propiciado por mayores grados de democracia, potencializado por mayores grados de capital social, y generado por una mayor efectividad de las capacidades colectivas construidas en las organizaciones.

**RECUADRO 2.2**

**Categorías**

LAS CATEGORÍAS SON LOS TEMAS FUNDAMENTALES Y PERTINENTES PARA LAS ORGANIZACIONES, A TRAVÉS DE LAS CUALES ESTABLECEN CON PRECISIÓN LA RESPUESTA A LAS PREGUNTAS: QUÉ HACER Y PARA QUÉ HACERLO.

**2.1.3 Variables**

Son los elementos constitutivos de cada una de las categorías establecidas según la concepción de RedEAmérica. Éstas se modifican debido a la intervención que se hace con los proyectos de desarrollo de base, los cuales son acompañados y cofinanciados por las fundaciones.

A continuación se listan las variables acordadas en los diferentes talleres para el diseño de esta propuesta por los miembros de RedEAmérica para cada una de las categorías establecidas:



**FIGURA 2.3**

**Categorías y variables**

Ejemplo desde RedEAmérica

CATEGORÍAS				
	Capacidades colectivas	Capital social	Ampliación de la democracia	Disminución de la pobreza
VARIABLES	Planeación, seguimiento, evaluación y sistematización.	Asociatividad	Valores democráticos	Oportunidades sociales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud</li> <li>• Educación</li> <li>• Vivienda</li> </ul>
	Anticipación y adaptación al cambio	Confianza	Incidencia en lo público	Oportunidades económicas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos</li> <li>• Emprendimientos</li> </ul>
	Gestión y administración de recursos.	Cooperación		Desarrollo cultural
	Concertación y negociación	Solidaridad		
	Disposición a lo público	Normas y comportamientos		



## 2.1.4 Indicadores y descriptores

Para cada una de las variables se proponen unos indicadores (características cuantitativas) y unos descriptores (características cualitativas) donde la organización es la unidad de análisis del sistema que se construye a partir de la mirada, en al menos tres niveles (macro, meso, micro) tal como se establece a continuación:

**FIGURA 2.4**

### Niveles - Unidades de análisis<sup>1</sup>

		RedEAmérica	IAF
NIVELES	MACRO	La organización en lo público; en lo local	Sociedad local, regional
	MESO	La organización en alianzas y redes	Organización (es)
	MICRO	La organización, sus beneficiarios y sus familias	Beneficiarios y sus familias

Los **indicadores** son aquellos criterios cuantitativos que permiten **medir** qué se quiere lograr y cómo hacerlo, y que en otras metodologías se denominan indicadores objetivos o indicadores cuantitativos. Para **RedEAmérica** la medición cuantitativa que permite el uso de los indicadores es muy importante en el sistema de evaluación, especialmente cuando se trata de medir los avances en tareas, actividades y metas intermedias, así como los recursos, los tiempos y los presupuestos que se dedican a programas y proyectos, y que vienen haciendo las diferentes fundaciones con sus propias propuestas y estrategias de seguimiento y evaluación.



**RECUADRO 2.3**

### Indicadores Ejemplo desde RedEAmérica

CATEGORÍA: CAPITAL SOCIAL

VARIABLE: ASOCIATIVIDAD

INDICADORES:

- NÚMERO DE ASOCIADOS DE LA ORGANIZACIÓN
  - PERSONAS (HOMBRES, MUJERES)
  - ORGANIZACIONES
- NÚMERO DE ALIANZAS EN LAS QUE LA ORGANIZACIÓN PARTICIPA
- NÚMERO DE ESPACIOS PÚBLICOS DONDE PARTICIPA LA ORGANIZACIÓN
- NÚMERO DE REDES EN LAS QUE LA ORGANIZACIÓN PARTICIPA

<sup>1</sup> Villar Rodrigo. Niveles de intervención en el desarrollo de base. Colección Construir Juntos. Cuadernillo 1. Programa de Construcción de Capacidades Institucionales. RedEAmérica, 2004.

**Descriptor.** Es lo que se entiende como criterios cualitativos que permiten **apreciar** la dinámica del proyecto, y que en otros manuales aparecen definidos como indicadores cualitativos o indicadores subjetivos.

Para el sistema de evaluación de proyectos de desarrollo de base acompañados y cofinanciados por fundaciones socias de RedEAmérica, lo importante de este sistema de evaluación es el énfasis que hace en los logros colectivos en cuanto al impacto; logros que son generados por todos los miembros de la Red, para lo cual ha resultado más conveniente utilizar el concepto de **descriptor** para referirse a las cualidades de las transformaciones logradas desde los proyectos en los beneficiarios, organizaciones y contextos.

Ambos criterios de valoración, esto es, tanto los indicadores como los descriptores, dan cuenta de los dos elementos básicos sobre los cuales está construido el subsistema de indicadores con sus respectivos énfasis y posibilidades de utilización, tal como se ejemplifica en los siguientes recuadros:



**RECUADRO 2.4**

**Descriptor**

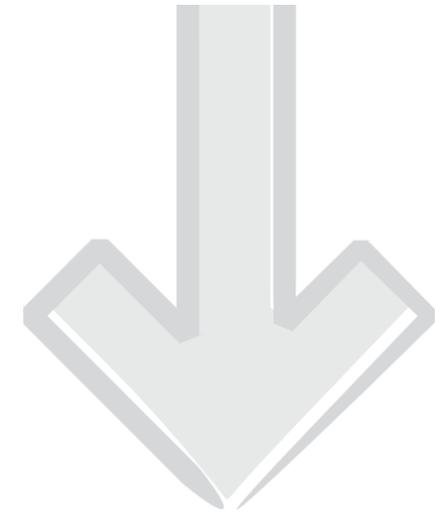
Ejemplo desde RedEAmérica

CATEGORÍA: **AMPLIACIÓN DE LA DEMOCRACIA**

VARIABLE: **INCIDENCIA EN LO PÚBLICO**

DESCRIPTOR:

- LA ORGANIZACIÓN CONTRIBUYE A LA CONSTRUCCIÓN Y AMPLIACIÓN DE ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN PÚBLICA (ÓPTIMO, ACEPTABLE, DEFICIENTE).
- LA ORGANIZACIÓN INFLUYE EN EL DISEÑO DE POLÍTICAS Y NORMAS PÚBLICAS ESTATALES (ÓPTIMO, ACEPTABLE, DEFICIENTE).
- LA ORGANIZACIÓN INFLUYE EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS ESTATALES (ÓPTIMO, ACEPTABLE, DEFICIENTE).
- LA ORGANIZACIÓN HACE CONTROL SOCIAL A LA GESTIÓN Y AL GASTO GUBERNAMENTAL (ÓPTIMO, ACEPTABLE, DEFICIENTE).



**EJERCICIO 2.1**

**¿CUÁLES CATEGORÍAS PODRÍAN ESTABLECERSE DESDE LA MISIÓN DE SU ORGANIZACIÓN? Y ¿CUÁLES VARIABLES?**



# EL SUBSISTEMA Y LOS TIPOS DE INDICADORES

- Indicadores y descriptores de logro y gestión
- Efectos e Impactos
- Hoja de vida de descriptores e indicadores



**PREGUNTA MOTIVADORA**

**¿Qué tipos de indicadores conforman un subsistema de indicadores?**

## 2.2.1 Indicadores y descriptores de logro y gestión

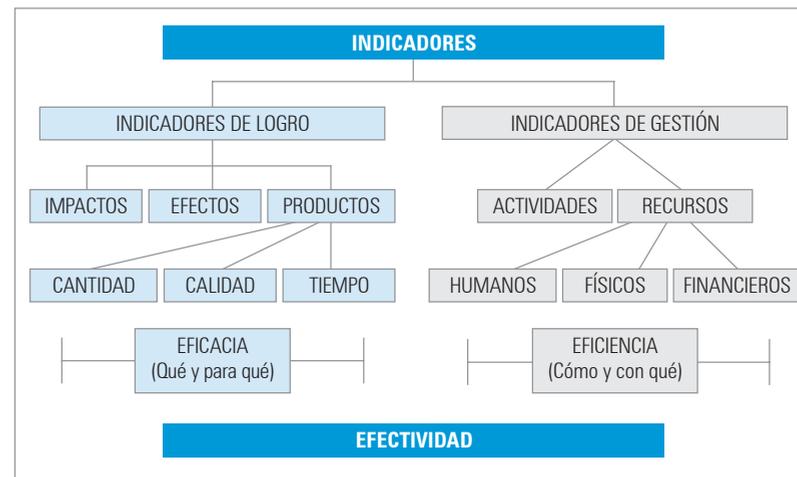
Ambos criterios de valoración, tanto los indicadores como los descriptores dan cuenta de dos elementos básicos sobre los cuales está construido el subsistema de indicadores.

El subsistema de indicadores está constituido por indicadores y descriptores de logro y de gestión. Los de logro miden el qué hacer y los de gestión miden el cómo hacerlo.



**FIGURA 2.5**

**Tipos de Indicadores**



Cuando se quiere llevar a término una idea o un sueño, lo primero que se debe determinar es qué se quiere hacer y cómo se va a lograr. Para la gerencia de proyectos el **qué** y el **cómo** son ejes fundamentales de sus principios y sus prácticas. Por esto, se sugiere diseñar el subsistema de indicadores a través de dos conjuntos o ejes articuladores. Un primer eje que da cuenta del **qué** y **para qué**, y un segundo que da cuenta del **cómo** y **con qué**.

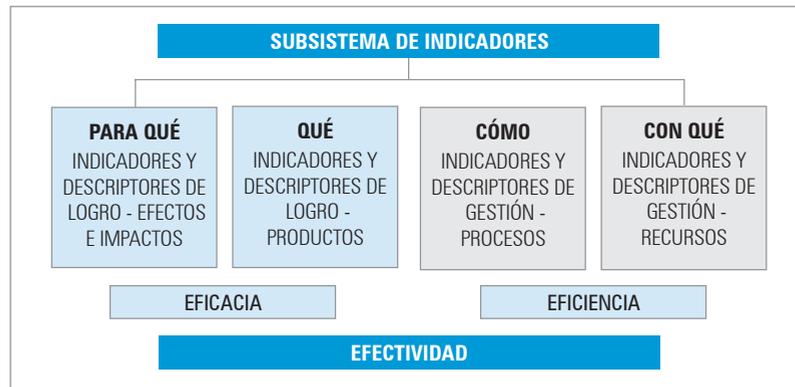
El primer conjunto tiene que ver con la eficacia: “Hacer lo que hay que hacer”, es decir, qué vamos a hacer (la planeación), qué estamos haciendo (el seguimiento), qué hicimos (la evaluación). El segundo conjunto se refiere a la eficiencia: “Hacer las cosas como hay que hacerlas”, es decir, cómo lo vamos hacer, cómo lo estamos haciendo y cómo lo hicimos.

En primera instancia, los indicadores y descriptores de logro se conciben en tres niveles: productos, efectos e impactos. Los indicadores y descriptores de gestión, a su vez, se refieren a las actividades y a los recursos. Estos dos conjuntos o tipos de indicadores conforman, desde un enfoque sistémico, un tablero de luces pero también constituyen una cadena de indicadores. En otras palabras: se tienen recursos para realizar actividades; estas actividades generan un producto; este producto produce un efecto; este efecto origina un impacto. Desde un punto de vista lineal, todos forman una cadena de indicadores o, desde un punto de vista estructural, un sistema interrelacionado.

Los indicadores son, para los proyectos, el tablero de luces que muestra permanentemente el estado de cada una de las variables que se quieren evaluar. Como se trata de un tablero de señales, los indicadores no pueden verse aisladamente. Las decisiones se toman en concordancia con la totalidad del tablero que, como se explicó anteriormente, son un conjunto de indicadores cuyo fin es recolectar la información oportuna y suficiente para que se puedan tomar decisiones sobre el proyecto.

**FIGURA 2.6**

**Eficacia y eficiencia**



**RECUADRO 2.5**

**Tipo de indicadores**

- LOS **INDICADORES DE LOGRO** DEFINEN QUÉ HACER Y PARA QUÉ HACERLO
- LOS **INDICADORES DE GESTIÓN** DEFINEN CÓMO SE HACE Y CON QUÉ RECURSOS SE OBTIENEN.

## 2.2.2 Efectos e impactos

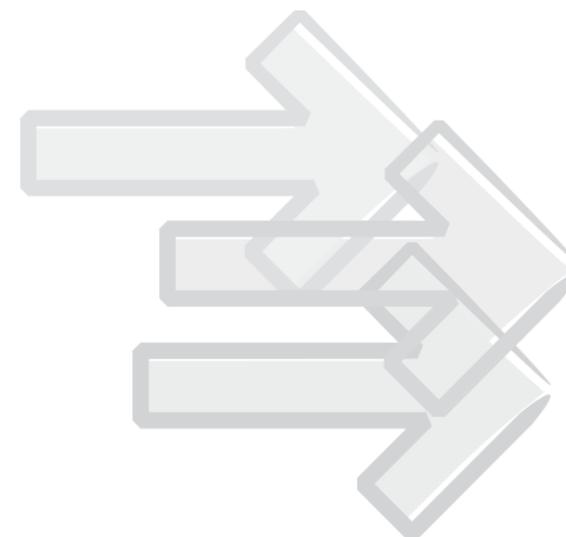
Para el caso específico del sistema de evaluación del desarrollo de base según RedEAmérica y dado el estado de avance de los diferentes sistemas de indicadores con los que cuentan las diferentes fundaciones empresariales y empresas adscritas a **RedEAmérica**, en especial en lo referente a recursos, procesos y productos de los diferentes tipos de indicadores antes descritos, este **Manual sobre sistema de evaluación** se centra en esta primera fase en la valoración de los efectos e impactos, como adición y complemento a los ya recogidos por las fundaciones sobre los procesos y productos.

Para efectos e impactos se requieren propuestas metodológicas esencialmente cualitativas (descriptores, indicadores subjetivos) complementadas con indicadores cuantitativos que ayuden realmente a precisar los efectos e impactos, es decir, las transformaciones, los para qué de la organización, sus programas y sus proyectos, tal como se recoge en la tabla resumen del subsistema de indicadores que se muestra más adelante.

Debido al carácter de los indicadores propios de los análisis de impactos, la mayor parte del sistema hasta ahora diseñado se basa en descriptores en complemento con algunos indicadores cuanti-

tativos, cuando éstos fueren absolutamente necesarios.

Los descriptores o indicadores subjetivos se manifiestan en escalas, sean, bien de grado o bien de nivel. Para el caso del sistema de evaluación de RedEAmérica se combinan estas escalas, tanto de grado como de nivel, donde se establecen los requerimientos mínimos expresados en escala tipo grado y, para cada uno, una escala a tres niveles que refleja, tanto la línea de base o situación inicial como las metas o situaciones deseadas en cada una de las categorías establecidas para calificar dicho nivel en términos de: óptimo, aceptable, deficiente; siempre, algunas veces, nunca; 1-2-3; verde-amarillo-rojo. (formatos 1 y 2).



### EJERCICIO 2.2

**¿CUÁLES PODRÍAN SER LOS INDICADORES Y DESCRIPTORES DE ALGUNAS DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS DE SU ORGANIZACIÓN?**



## Subsistema de indicadores

Tabla resumen

Continúa en la página siguiente

Categoría 1 Capacidades colectivas	Categoría 2 Capital social	Categoría 3 Ampliación de la democracia	Categoría 4 Disminución de la pobreza
<b>Variable 1.1</b> Planeación, seguimiento, evaluación y sistematización	<b>Variable 2.1</b> Asociatividad	<b>Variable 3.1</b> Valores democráticos	<b>Variable 4.1</b> Oportunidades Sociales - Educación
<b>Descriptor / Indicador</b>	<b>Descriptor / Indicador</b>	<b>Descriptor / Indicador</b>	<b>Descriptor / Indicador</b>
1.1.1 Recoge información sobre el entorno y la utiliza. 1.1.2 Identifica sus debilidades y fortalezas. 1.1.3 Formula planes, programas y proyectos. 1.1.4 Aplica conceptos, métodos, instrumentos e indicadores de seguimiento y evaluación. 1.1.5 Se comparten espacios de análisis 1.1.6 Aprende de las experiencias propias y de otros.	2.1.1 Número de asociados (personas) 2.1.2 Porcentaje de mujeres asociadas 2.1.3 Número de redes donde la organización participa 2.1.4 Número de alianzas donde la organización participa 2.1.5 Número de espacios públicos en los que participa la organización.	3.1.1 Prevalece el interés general, comunitario, social, o "bien común" sobre el de la organización y personas 3.1.2 Actúa transparentemente 3.1.3 Las relaciones están basadas en el respeto a la diferencia. 3.1.4 Actúa autónomamente 3.1.5 Aporta capacidades y conocimientos para actuar democráticamente.	4.1.1 Porcentaje de familias en donde se retornó o mejoró el acceso al sistema educativo. 4.1.2 Porcentaje de familias que utilizan los conocimientos y destrezas generados por los proyectos
<b>Variable 1.2</b> Anticipación y adaptación al cambio	<b>Variable 2.2</b> Confianza		<b>Variable 4.2</b> Oportunidades sociales -salud
1.2.1 Aprovecha las oportunidades en concordancia con la misión. 1.2.3 Aprende de otras organizaciones y ajusta sus estructuras, estrategias y metodologías.	2.2.1 Grado de confianza entre miembros, socios, asociados 2.2.2 Grado de confianza de otros en la organización.		4.2.1 Porcentaje de familias que han tenido niñas y niños enfermos por enfermedades diarreicas agudas (EDA). 4.2.2 Porcentaje de familias que han tenido niñas y niños enfermos por infecciones respiratorias agudas (IRA). 4.2.3 Porcentaje de familias con acceso a sistema de seguridad social en salud (primaria, privada o pública) 4.2.4 Porcentaje de familias que utiliza sistema de seguridad social en salud (primaria, privada o pública).
<b>Variable 1.3</b> Gestión y administración de recursos	<b>Variable 2.3</b> Cooperación		<b>Variable 4.3</b> Oportunidades sociales - vivienda
1.3.1 Genera ingresos propios 1.3.2 Tiene acceso a diferentes fuentes de financiación 1.3.3 Elabora presupuesto 1.3.4 Posee un sistema contable 1.3.5 Analiza sus estados financieros	2.3.1 Se trabaja conjuntamente para la consecución de propósitos comunes		4.3.1 Porcentaje de familias que adquirieron vivienda propia. 4.3.2 Porcentaje de familias que mejoraron sus viviendas (materiales, remodelación, ampliación, construcción).

Viene de la página anterior



## Subsistema de indicadores

Tabla resumen

Categoría 1 Capacidades colectivas	Categoría 2 Capital social	Categoría 3 Ampliación de la democracia	Categoría 4 Disminución de la pobreza
<b>Variable 1.3</b> Gestión y administración de recursos	<b>Variable 2.4</b> Solidaridad	<b>Variable 3.2</b> Incidencia en lo público	<b>Variable 4.4</b> Oportunidades sociales - Patrimonio
<b>Descriptor / Indicador</b>	<b>Descriptor / Indicador</b>	<b>Descriptor / Indicador</b>	<b>Descriptor / Indicador</b>
1.3.6 Comunica con transparencia la información financiera a los distintos públicos con los que se relaciona 1.3.7 Aplica estrategias de formación de capacidades de sus recursos humanos	2.4.1 Grado de solidaridad 2.4.2 Moviliza recursos en torno a causas de otros 2.4.3 Número de voluntarios que moviliza en torno a su misión 2.4.4 Porcentaje de mujeres que moviliza en torno a su misión.	3.2.1 Contribuye a la construcción y ampliación de espacios de participación pública. 3.2.2 Influye en el diseño de políticas y normas públicas estatales. 3.2.3 Influye en la asignación de recursos públicos estatales 3.2.4 Hace control social a la gestión y al gasto gubernamental.	4.4.1 Porcentaje de familias que incrementaron su patrimonio (activos líquido o fijo) en el hogar, negocio y/o propiedad.
<b>Variable 1.4</b> Concertación y negociación	<b>Variable 2.5</b> Normas y comportamientos		<b>Variable 4.5</b> Desarrollo Cultural
1.4.1 Se construyen acuerdos en forma participativa 1.4.2 Prevalece un Liderazgo constructivo 1.4.3 Resuelve los conflictos dialogando	2.5.1 Las reglas de juego son construidas colectivamente. 2.5.2 Se actúa en concordancia con las reglas concertadas		4.5.1 Porcentaje de beneficiarios con un mayor nivel de autoestima 4.5.2 Porcentaje de familias con un mejor nivel de comunicación. 4.5.3 Porcentaje de familias con un mayor sentido de identidad cultural regional. 4.5.4 Porcentaje de familias que utilizan mejor su tiempo libre.
<b>Variable 1.5</b> Disposición a lo Público			
1.5.1 Maneja información crítica sobre la agenda, los actores y las políticas públicas referida a su misión. 1.5.2 Se tiene conocimiento y acceso sobre formas y espacios de participación pública.			

### 2.2.3 Hoja de vida del descriptor / indicador

El subsistema de indicadores cierra su función al permitir por primera vez establecer la línea de base o situación para categorías y variables, descriptores e indicadores. Para tal efecto se presenta a continuación el **Formato Uno (hoja de vida del descriptor / hoja de vida del indicador)** con su guía correspondiente para ser aplicada por las organizaciones. En el Anexo uno se consignan los formatos pertinentes a este manual, e igualmente se establece un glosario para clarificar con mayor rigurosidad los conceptos fundamentales según el pensamiento de **RedEAmérica**.

La Hoja de Vida del Descriptor / Indicador (Formato Uno) se establece la línea de base como situación inicial si ésta se establece en la etapa de planeación del proyecto (Evaluación ex ante), o como situación en cualquier momento que se aplique en el ciclo de la vida del proyecto, contemplándose el registro, en primera instancia, de los referentes básicos de la organización y del proyecto, para luego consignar el nivel actual de los descriptores y la línea de base de los indicadores.

Para las categorías 1. (Capacidades colectivas), categorías 2 (Capital Social) y 3. (Ampliación de la Democracia) la calificación a las diferentes escalas (óptimo, aceptable, deficiente) para cada uno de los niveles (micro, meso, macro) la construirán en consenso por los miembros de la junta directiva en reunión ampliada con agentes relevantes del proyecto, con los socios, las comunidades, y la fundación acompañante.

Para la categoría 4. (Disminución de la Pobreza) la Unidad de análisis son los hogares de los beneficiarios del proyecto y la estrategia para la recolección de los datos es múltiple según cultura y contexto de los beneficiarios, pudiéndose obtener la información en la encuesta de hogares para lo cual se utiliza el Formato 2. Igualmente puede usarse como guía para entrevistas, como también desde las propuestas de observación participante.



## HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR / INDICADOR

### REFERENTES

FUNDACIÓN:

ORGANIZACIÓN:

NOMBRE DEL PROYECTO:

MÉTODO DE RECOLECCIÓN:

FRECUENCIA:

RESPONSABLE DEL REGISTRO:

RESPONSABLE DEL INDICADOR:

### LOS DATOS

DÍA

MES

AÑO

CATEGORÍA 1:

UNIDAD DE ANÁLISIS

VARIABLE 1.1

CONCEPTO:

### DESCRIPTORES

1.1.1 NOMBRE DEL DESCRIPTOR:

A nivel Micro

Óptimo

Aceptable

Deficiente

Por qué

A nivel Meso

Óptimo

Aceptable

Deficiente

Por qué

A nivel Macro

Óptimo

Aceptable

Deficiente

Por qué

VERIFICADORES:

### INDICADORES

1.1.2 NOMBRE DEL INDICADOR:

Nivel Micro:

Línea de base:

Nivel Meso:

Línea de base:

Nivel Macro

Línea de base:

VERIFICADORES:



**ENCUESTA DE HOGARES / CATEGORÍA 4 / DISMINUCIÓN DE LA POBREZA**

**HOJA DE REGISTRO**

NOMBRE DEL PROYECTO:

ORGANIZACIÓN

ENCUESTA No.	Familia / Beneficiario			
4.1.1	SI	NO		
4.1.2	Hombre	Sie	Alg	Nun
	Mujer	Sie	Alg	Nun
4.2.1	Micro. Línea de base:			
	Meso. Línea de base:			
4.2.2	SI	NO		
4.2.3	SI	NO		
4.2.4	SI	NO		
4.3.1	SI	NO		
4.3.2	SI	NO		
4.4.1	Opt	Ace	Def	
4.4.2	Hombre	Alto	Medio	Bajo
	Mujer	Alto	Medio	Bajo
4.4.3	Micro	Alto	Medio	Bajo
	Meso	Alto	Medio	Bajo
4.4.4	Opt	Ace	Def	

ENCUESTA No.	Familia / Beneficiario			
4.1.1	SI	NO		
4.1.2	Hombre	Sie	Alg	Nun
	Mujer	Sie	Alg	Nun
4.2.1	Micro. Línea de base:			
	Meso. Línea de base:			
4.2.2	SI	NO		
4.2.3	SI	NO		
4.2.4	SI	NO		
4.3.1	SI	NO		
4.3.2	SI	NO		
4.4.1	Opt	Ace	Def	
4.4.2	Hombre	Alto	Medio	Bajo
	Mujer	Alto	Medio	Bajo
4.4.3	Micro	Alto	Medio	Bajo
	Meso	Alto	Medio	Bajo
4.4.4	Opt	Ace	Def	

ENCUESTA No.	Familia / Beneficiario			
4.1.1	SI	NO		
4.1.2	Hombre	Sie	Alg	Nun
	Mujer	Sie	Alg	Nun
4.2.1	Micro. Línea de base:			
	Meso. Línea de base:			
4.2.2	SI	NO		
4.2.3	SI	NO		
4.2.4	SI	NO		
4.3.1	SI	NO		
4.3.2	SI	NO		
4.4.1	Opt	Ace	Def	
4.4.2	Hombre	Alto	Medio	Bajo
	Mujer	Alto	Medio	Bajo
4.4.3	Micro	Alto	Medio	Bajo
	Meso	Alto	Medio	Bajo
4.4.4	Opt	Ace	Def	



## GUÍA DE LOS FORMATOS 1 Y 2

### Hoja de vida del descriptor / indicador

**OBJETIVO:** registrar los referentes básicos de los descriptores/indicadores acordados por RedAmérica para cada una de las variables.

Responsables de diligenciar el formato 1 (capacidades colectivas, capital social, democracia). La junta directiva ampliada de la organización acompañada por, al menos, un asesor de la fundación respectiva se constituyen en el equipo evaluador básico para precisar las respuestas a las inquietudes planteadas en el formato 1.

Según la experiencia de la aplicación de este formato en organizaciones de Cali, Colombia y Córdoba, Argentina se puede sugerir que el primer taller, donde se diligencia el formato, toma al menos seis horas, o dos talleres de tres horas cada uno, en los que se trabaja lo relativo a capacidades colectivas en la primera parte y a capital social y democracia en la segunda. Lo relativo a pobreza tiene otra metodología (encuesta de hogares) y otros responsables de las respuestas, en este caso los beneficiarios directos y sus familias.

## GUIA PARA DILIGENCIAMIENTO

### Formato Uno. Referentes

- **FUNDACIÓN:** escriba el nombre de la fundación empresarial de **RedAmérica** que acompaña y cofinancia el proyecto.
- **ORGANIZACIÓN:** registre el nombre de la organización responsable del proyecto.
- **NOMBRE DEL PROYECTO:** escriba el nombre del proyecto que adelanta la organización.
- **MÉTODO DE RECOLECCIÓN:** el equipo evaluador tiene la responsabilidad de promover la aplicación del subsistema de indicadores (hoja de vida del descriptor), para lo cual convoca el taller donde se concierta la primera calificación o línea de base para descriptores, en cada uno de los ámbitos establecidos (micro, meso, macro).

Se recomienda retomar el numeral 2.1.4, así como el Cuadernillo 2, serie Construir Juntos del Programa de Construcción de Capacidades Institucionales de RedAmérica para mayor comprensión de los niveles propuestos. El nivel micro centra el análisis al interior de la organización; a su turno, el nivel meso refleja la relación y participación de la organización en alianzas o redes con organizaciones similares. El nivel macro se centra en la relación y participación de la organización en lo público, es decir en las propuestas, instancias y comités promovidos por el gobierno y las instituciones públicas. La reflexión y el análisis en las reuniones adelantadas con los actores relevantes del proyecto y expresados en los formatos debe ser siempre respaldada por los verificadores correspondientes, sean éstos registros, informes, documentos, testimonios, memorias, actas, proyectos y contratos que den fe de las calificaciones otorgadas a descriptores y de los valores de los indicadores.

En el sistema de evaluación aquí propuesto, los verificadores son una garantía de la calidad de las apreciaciones subjetivas que los participantes de los talleres de evaluación y diagnóstico van haciendo a través del proceso.

- **FRECUENCIA:** este ítem se refiere a las veces que se debe recolectar información. En primera instancia la sugerencia es reunir información como mínimo una vez al año, para verificar la dinámica de la calificación otorgada como línea de base.
- **RESPONSABLE DEL REGISTRO:** aquí se consigna el nombre de la persona que orienta la aplicación y registra el formato.
- **RESPONSABLE DEL DESCRIPTOR / INDICADOR:** es el registro del nombre del funcionario de la organización responsable directo del proyecto.

## GUIA PARA DILIGENCIAMIENTO

### Formato Uno. Descriptores

- **FECHA:** registre el día, el mes y el año en que se diligencia este formato.
- **CATEGORÍA:** registre cuál de las categorías se va a evaluar en cuanto a impactos para RedEAmérica: capacidades colectivas, capital social, ampliación de la democracia, disminución de la pobreza.
- **UNIDAD DE ANÁLISIS:** se la entiende como la instancia o grupo en que se centra la evaluación. En este sistema de evaluación, para las categorías capacidades colectivas, capital social y ampliación de la democracia, la unidad de análisis es la organización; mientras que para la categoría disminución de la pobreza, la unidad de análisis es el hogar de los beneficiarios (encuesta de hogares).
- **VARIABLES:** aquí se registran las diferentes variables establecidas por las organizaciones miembros de RedEAmérica, para cada categoría.
- **CONCEPTO:** pensamiento estratégico que delimita el significado de cada variable y se incluye en cada formato según acuerdo y consenso entre las organizaciones de RedEAmérica.
- **DESCRIPTORES:** cada formato contiene los descriptores correspondientes para cada una de las variables, los cuales han sido acordados y concertados por RedEAmérica.

En este punto del formato, relativo a los descriptores, se empieza a recoger la opinión de los agentes relevantes de la organización que adelanta el proyecto, quienes entran a calificar el estado actual de cada descriptor en su organización, para otorgar un valor según se establece en el formato: óptimo, aceptable, deficiente; siempre, algunas veces, nunca; 3, 2, 1; verde, amarillo, rojo. Uno de los anteriores valores se debe marcar para cada uno de los descriptores y de esta manera establecer la línea de base de la organización. Es importante recordar el papel que juega cada verificador para respaldar la calificación otorgada.

- **POR QUÉ:** porque para cada calificación que se le otorgue a los descriptores deben registrarse las razones por las cuales la organización cree estar a ese nivel.
- **VERIFICADORES:** el grupo que evalúa y registra debe respaldar la calificación que han otorgado a cada descriptor, por medio de documentos existentes u otro tipo de evidencias. Para la metodología de RedEAmérica los verificadores se vuelven un componente fundamental de la propuesta de evaluación ya que a través de ellos se precisa con exactitud con qué soporte documental se cuenta que dé fe de la valoración que se hace de cada descriptor.



## GUIA PARA DILIGENCIAMIENTO

### Formato Uno. Indicadores

- En este punto del formato referente a los indicadores, se empiezan a recoger los datos referidos para cada uno de los indicadores establecidos, bien sea en fuente secundaria o a través de la encuesta de hogares.  
El formato, en este mismo punto de los indicadores, establece tres datos línea de base que aplican en los niveles: **micro** (al interior de la organización), **meso** (redes y alianzas) y **macro** (espacios donde participa la organización en lo público). Aunque en los formatos el nivel macro se presenta como el primero, arriba de la lista, se debe comenzar el análisis desde abajo (nivel micro, la organización, sus beneficiarios y familias), hacia arriba, (niveles meso y macro).
- **VERIFICADORES:** el grupo que evalúa y registra debe constatar la calificación que el grupo ha otorgado a cada indicador, por medio de documentos existentes u otro tipo de evidencias.

GUIA PARA DILIGENCIAMIENTO

Formato Dos. Hoja de registro

El Formato Dos (Hoja de Registro) se utiliza sólo para consignar los datos sobre la Categoría 4: Disminución de la pobreza, al aplicar la encuesta de hogares al menos al 30% de las familias de los beneficiarios del proyecto adelantado por la organización y acompañado por la fundación miembro de **RedEAmérica**. Igualmente este Formato Hoja de Registro puede utilizarse como tal cuando la información es recogida a través de diferentes propuestas metodológicas, en especial observación participante y entrevista.

Tal como se estableció anteriormente, las tres primeras categorías (capacidades colectivas, capital social, democracia) se miraban al interior de la organización (nivel micro), desde la organización en redes y alianzas (nivel meso) y en la organización incidiendo en lo público, sobre todo a nivel local (nivel macro).

En esta cuarta categoría el análisis no se hace en torno de la organización sino desde las familias de los beneficiarios. Desde la lógica de RedEAmérica, la construcción de capacidades, la ampliación del capital social y la ampliación de la democracia son pertinentes en la medida que aportan a la reducción de la pobreza de sus beneficiarios y sus familias. En el primer caso quien debe dar respuestas es la junta directiva ampliada de la organización, en la encuesta de hogares son los beneficiarios y sus familias los que expresan su sentir sobre la efectividad del proyecto.

Para que esta encuesta de hogares tenga mejores resultados es necesario seleccionar y capacitar los encuestadores, quienes deben vivir en la comunidad y haber participado en encuestas y/o procesos de evaluación anteriormente. El encuestador debe tener un perfil que le permita el mayor respeto y el trato humano hacia las familias encuestadas. En el proceso de validación se pagó a dos dólares por encuesta y tres dólares de viáticos por día; es posible encuestar una familia en menos de una hora.

Una vez seleccionados y capacitados los encuestadores la organización debe adelantar una reunión con sus socios para la socialización del sistema de evaluación que se está aplicando, en especial de la encuesta de hogares y la utilidad de la misma. Igualmente se les debe comunicar a los beneficiarios de la organización quién de los encuestadores realizará esta labor y se pactará el día y la hora de aplicación de la misma.

Igualmente se propone hacer la evaluación o recolección de la información Expost mediante encuesta de satisfacción al cliente o informe final de cierre de proyecto con el fin de verificar el impacto de haber participado en los programas de las Fundaciones. La observación participante de los asesores en su trabajo diario así como entrevistas a beneficiarios y sus familias pueden ser orientadas por la guía y registradas en el Formato Dos - Hoja de Registro.

EJERCICIO 2.3

¿CÓMO DIFERENCIARÍA LOS INDICADORES DE LOGRO DE LOS DE GESTIÓN EN UN PROYECTO DE SU ORGANIZACIÓN?

¿CÓMO ORIENTAR EN SU ORGANIZACIÓN UNA DISCUSIÓN SOBRE LAS DIFERENCIAS ENTRE INDICADORES Y DESCRIPTORES?



## SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN



### 2.3.1 El subsistema de información

A través del subsistema de indicadores se concertó sobre qué información se requiere -categorías y variables- y cómo establecer los valores de la mismas fijando en primera instancia la línea de base, o situación inicial, es decir, el valor de la variable referente. Cada vez que se vayan a comparar los logros y avances se hará contrastándolos con la línea de base establecida. Precisamente, ése es el resultado final del subsistema de indicadores con su instrumento hoja de vida del indicador, que permite registrar con precisión lo anteriormente descrito.

En el subsistema de información, la información hace referencia a datos y opiniones que han sido organizados de algún modo significativo. Visto así, los datos y opiniones son valores sin analizar, mientras que la información la conforman los datos y opiniones que han sido organizados y analizados de alguna manera significativa.



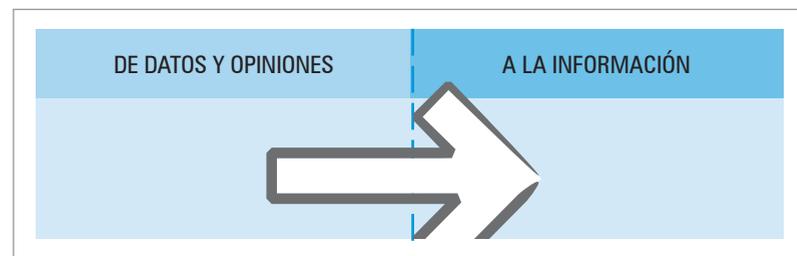
PREGUNTA MOTIVADORA

**¿Cómo organizar información relevante y oportuna para la organización?**

Una vez que se han obtenido los primeros datos del sistema de evaluación, se deberá tratar de convertir esos datos en información relevante para el seguimiento y la evaluación del proyecto en el marco de la gerencia del proyecto y la gerencia social. Es sobrepasar o superar esa frontera porosa que separa el subsistema de indicadores del subsistema de información.

FIGURA 2.7

**Dato e información**





Este subsistema de información tiene como función esencial la recolección, organización y análisis de datos y opiniones convertidos en información para la toma de decisiones de la organización.

El subsistema de información facilita el cumplimiento de la planeación (línea de base y metas), el seguimiento y la evaluación (procesos, resultados e impactos), mediante el análisis de situaciones y prospectivas.

#### RECUADRO 2.6

#### Subsistema de información

EL SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN SE ESTRUCTURA ALREDEDOR DE TRES ELEMENTOS BÁSICOS:

- ACOPIO DE LA INFORMACIÓN
- ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La organización toma sus decisiones fundamentándose sobre la información que recoge y que analiza. Se podría decir que, mientras más se cuente con información relevante y oportuna, la organización actúa más efectivamente y con mayor claridad de pensamiento, para así ser cada vez más capaz de ajustarse y reprogramarse de acuerdo con las circunstancias siempre cambiantes del medio en que actúa.

El subsistema de información contribuye a generar indicios pertinentes que le permiten a la organización conocer, de manera permanente, la marcha del programa y/o el proyecto que se está acompañando para propiciar la organización y el análisis de datos y opiniones que ayudan a tener un panorama y una explicación de los avances y resultados.

#### RECUADRO 2.7

#### Subsistema de información

##### Objetivo

EL SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN TIENE POR OBJETO RECOLECTAR, ORGANIZAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN SIGNIFICATIVA DE LA ORGANIZACIÓN, DE MANERA QUE FACILITE EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN.



### 2.3.2 Acopio y organización de la información

El sistema de evaluación de RedAmérica utiliza los formatos 3 y 4 -tablero de autoevaluación- en los que bajo el concepto de administración, en una página, se registran los datos y opiniones sobre los valores que los diferentes indicadores y descriptores establecidos adquieren o han adquirido ya.

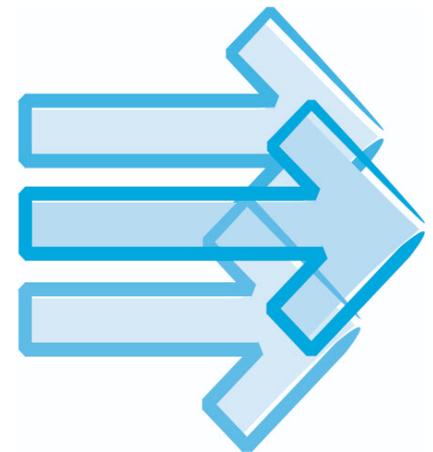
Para cada uno de los descriptores y de los indicadores establecidos en los formatos 1 y 2 -hoja de vida de descriptores e indicadores- los descriptores / indicadores y su línea de base correspondiente se trasladan a los formatos 3 y 4.

De nuevo el grupo evaluador convoca a actores relevantes de la organización y del proyecto a mesas de trabajo o talleres, para concertar las metas que han de ser alcanzadas en materia de capacidades colectivas, capital social, ampliación de la democracia y disminución de la pobreza, precisando los resultados esperados, que en el caso de los indicadores reflejan valores cuantitativos que han de lograrse en una fecha específica.

En el caso de los descriptores, las metas reflejan el nivel en que estará, en cada una de las categorías establecidas, la organización en 12 meses o en otro tiempo determinado.

Se inicia este ejercicio por medio de la utilización del tablero de autoevaluación, estableciendo las metas por lograr, y se cierra el ciclo del diagnóstico y preparación del proyecto con línea de base y metas establecidas. Comienza ahora la ejecución a partir de la cual se irán registrando los logros vistos a través del cumplimiento del cronograma y el ejercicio presupuestal para obtenerlo.

A continuación se presenta tanto el tablero de autoevaluación para descriptores como para indicadores con su guía específica para diligenciarlo.







**TABLERO DE AUTOEVALUACIÓN**

**DESCRIPTORES**

DÍA 27	MES 09	AÑO 2004
-----------	-----------	-------------

FUNDACIÓN: xxxx

ORGANIZACIÓN: xxxxxxxx      NOMBRE DEL PROYECTO: : xxxxxxxx

CATEGORÍA: Ampliación de la democracia      UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización

VARIABLE	DESCRIPTORES	LÍNEA DE BASE	META	LOGRO (ALA FECHA)
Incidencia en lo público	Contribuye a la construcción y ampliación de espacios de participación pública.	Aceptable	Óptimo/6-06	
	Influye en el diseño de políticas y normas públicas estatales	Deficiente	Aceptable/6-06	
	Influye en la asignación de recursos públicos estatales	Deficiente	Aceptable/6-06	
	Hace control social a la gestión y al gasto gubernamental	Aceptable	Óptimo/6-06	

**FACILITADORES**

**OBSTACULIZADORES**



## GUIA PARA DILIGENCIAMIENTO

### Formato Tres. Tablero de autoevaluación - descriptores

- **OBJETIVO.** Una vez establecida la línea de base en la hoja de vida del descriptor (primer taller), se utiliza este tercer instrumento (tablero de autoevaluación – descriptores) donde la junta directiva ampliada con la compañía de un asesor registra las conclusiones de un segundo taller, esta vez de planificación, el valor de la variable como situación inicial (línea de base) y el valor de la variable como situación deseada (meta).  
Cada semestre, o al menos una vez al año, se utilizará el tablero de autoevaluación para registrar el valor de la variable como situación obtenida (logro a la fecha), así como los análisis que describan e interpreten los obstaculizadores y los facilitadores del proceso, lo cual permite tener en una sola hoja la dinámica del proyecto en relación con cada una de las variables establecidas.  
El aplicativo que acompaña este manual está diseñado de manera que los datos fundamentales del tablero de autoevaluación, tanto de descriptores como de indicadores, se produzcan automáticamente desde la Hoja de vida del indicador, cuando se registre la línea de base, al aplicarse por primera vez el formato 1 y la encuesta de hogares, así como al volver a aplicarse en el taller de planeación para fijar las metas. El logro a la fecha y el análisis de facilitadores y obstaculizadores serán registrados y el software los procesará para que permanentemente la organización, la fundación, RedEAmérica y la comunidad cuenten con el estado actual básico del proyecto para decisiones y aprendizajes.
- **FUNDACIÓN:** escriba el nombre de la fundación empresarial de RedEAmérica que acompaña y cofinancia el proyecto.
- **FECHA:** registre el día, el mes y el año en que se diligencia este formato.
- **ORGANIZACIÓN:** registre el nombre de la organización responsable del proyecto.
- **NOMBRE DEL PROYECTO:** escriba el nombre del proyecto que adelanta la organización.
- **CATEGORÍA:** registre cuál de las categorías se va a evaluar a nivel de impactos para RedeAmérica: Capacidades Colectivas, Capital Social, Ampliación de la Democracia, Disminución de la Pobreza.
- **UNIDAD DE ANÁLISIS:** instancia o grupo en que se centra la evaluación. En este sistema de evaluación, la unidad de análisis para las categorías capacidades colectivas, capital social y ampliación de la democracia es la organización; mientras que para la categoría disminución de pobreza, la unidad de análisis es “hogares de los beneficiarios” (encuesta de hogares).
- **VARIABLE:** transcriba de la hoja de vida del descriptor la variable a la cual se le hará seguimiento y evaluación.
- **DESCRIPTORES:** transcriba de la hoja de vida del descriptor la variable a la cual se le hará seguimiento y evaluación.
- **LÍNEA DE BASE:** transcriba la línea de base que se obtuvo en la hoja de vida del descriptor formato 1, es decir, en qué nivel se encuentra cada uno de los descriptores establecidos
- **META:** una vez que se transcriba la línea de base se fija la meta, es decir, la situación que debe ser obtenida; nivel al que se quiere llegar y en qué fecha.
- **LOGRO:** una vez que se haya establecido la línea de base y la meta y el proyecto haya entrado en ejecución; el tablero de autoevaluación permite registrar en este ítem los avances o cumplimiento de las metas en fechas determinadas.
- **FACILITADORES:** en este momento en el que el sistema de evaluación por medio del subsistema de información ha registrado los primeros logros, se requiere que la junta directiva de la organización convoque a un taller para analizar los datos que viene arrojando el sistema mediante el análisis de obstaculizadores y facilitadores. En el caso de los facilitadores se deben registrar las razones que según el grupo permitieron el cumplimiento del logro.
- **OBSTACULIZADORES:** registrar cuáles fueron los aspectos que impidieron el cumplimiento del logro propuesto.





**TABLERO DE AUTOEVALUACIÓN**

**INDICADORES**

DÍA	MES	AÑO
-----	-----	-----

FUNDACIÓN:

ORGANIZACIÓN:  NOMBRE DEL PROYECTO:

CATEGORÍA:  UNIDAD DE ANÁLISIS:

NOMBRE DEL INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META		LOGRO A LA FECHA		EFECTIVIDAD PUNTUAL	GRADO DE PUNTUALIDAD	GRADO DE EFICACIA
		$\frac{\text{CANT.}}{\text{M}}$	$\frac{\text{TIEMP}}{\text{Tp}}$	$\frac{\text{CANT.}}{\text{L}}$	$\frac{\text{TIEMP}}{\text{Tr}}$			
						$\frac{\text{L}}{\text{M}}$	$\frac{\text{Tr}}{\text{Tp}}$	$\frac{\text{L.Tp}}{\text{M.Tr}}$

**FACILITADORES**

**OBSTACULIZADORES**





**TABLERO DE AUTOEVALUACIÓN**

INDICADORES

DÍA 27	MES 09	AÑO 2004
-----------	-----------	-------------

FUNDACIÓN: xxxx

ORGANIZACIÓN: xxxxxxxx      NOMBRE DEL PROYECTO: xxxxxxxx

CATEGORÍA: Ampliación de la democracia      UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización

NOMBRE DEL INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META		LOGRO A LA FECHA		EFECTIVIDAD PUNTUAL	GRADO DE PUNTUALIDAD	GRADO DE EFICACIA
		CANT. M	TIEMP Tp	CANT. L	TIEMP Tr			
Número de redes donde la organización participa	Una	Tres	6-06			$\frac{L}{M}$	$\frac{Tr}{Tp}$	$\frac{L.Tp}{M.Tr}$

FACILITADORES

OBSTACULIZADORES



## GUIA PARA DILIGENCIAMIENTO

### Formato Cuatro. Tablero de autoevaluación – indicadores

- **OBJETIVO:** Una vez que se haya establecido la línea de base en la Hoja de vida del indicador, se utiliza este cuarto instrumento (tablero de autoevaluación – indicadores) donde se registran el valor de la variable como situación inicial (línea de base); el valor de la variable como situación deseada (meta); el valor de la variable como situación obtenida (logro a la fecha), para permitir tener en una sola hoja la dinámica de las variables en relación con cada una de las categorías establecidas, tanto para la meta como para el logro en la fecha.
- **FUNDACIÓN:** escriba el nombre de la fundación empresarial de RedEAmérica que acompaña y cofinancia el proyecto.
- **FECHA:** registre el día, el mes y el año en que se diligencia este formato.
- **ORGANIZACIÓN:** registre el nombre de la organización responsable del proyecto.
- **NOMBRE DEL PROYECTO:** escriba el nombre del proyecto que adelanta la organización.
- **CATEGORÍA:** registre cuál de las categorías se va a evaluar a nivel de impactos para RedEAmérica: Capacidades Colectivas, Capital Social, Ampliación de la Democracia, Disminución de la Pobreza.
- **NOMBRE DEL INDICADOR:** escriba el indicador acordado y concertado por las fundaciones miembros de **RedEAmérica**, registrado en el formato 2, hoja de vida del indicador.
- **LÍNEA DE BASE:** transcriba la línea de base que se obtuvo en la hoja de vida del indicador, formato 2, o sea, el dato referencial para cada uno de los indicadores establecidos.
- **META:** una vez que se transcriba la línea de base se fija la meta, es decir, la situación que se desea lograr, nivel al que se quiere llegar y en qué fecha.
- **LOGRO:** una vez que se estableció la línea de base y la meta, el sistema de evaluación entra en acción. El tablero de autoevaluación permite registrar en este ítem los avances o el cumplimiento de las metas en fechas determinadas.
- **EFFECTIVIDAD PUNTUAL, GRADO DE PUNTUALIDAD Y GRADO DE EFICACIA:** la efectividad puntual, en primera instancia, está dada por la relación porcentual entre las metas propuestas y los logros obtenidos. Factor complementario de este concepto es el grado de puntualidad, entendido como la relación porcentual que existe entre el tiempo programado y el tiempo real.  

Tanto los conceptos de efectividad puntual como el grado de puntualidad permiten acceder al concepto de grado de eficacia; entendido éste como el grado de cumplimiento de las metas propuestas según requerimientos de calidad y entrega pactados.

La efectividad puntual, el grado de puntualidad y el grado de eficacia, recogen el cumplimiento de la cantidad programada y la cantidad real del tiempo de entrega programado, y del tiempo de entrega real y, ambos grados de cumplimiento tanto en cantidad y tiempo recogido en el grado de eficacia; entendido éste como el cumplimiento con calidad a tiempo.

Cuando tablero de autoevaluación contiene los datos a nivel de línea de base, las metas, los logros a la fecha, el grado de cumplimiento y el grado de eficacia, se requiere que el grupo evaluador convoque a los agentes relevantes de la organización, del proyecto y de la comunidad, para analizar los datos que se tienen para establecer con éstos los facilitadores y los obstaculizadores

El software que acompaña este manual facilita calcular la efectividad puntual, el grado de puntualidad y el grado de eficacia. Para tal fin la organización sólo requiere que incluya los datos en el aplicativo que se instala en cada organización por la fundación - RedEAmérica.
- **FACILITADORES:** registrar los aspectos que permitieron que los logros se cumplieran.
- **OBSTACULIZADORES:** registrar los aspectos que determinaron el incumplimiento de los logros propuestos.

## PLAN DE MEJORAMIENTO



**PREGUNTA MOTIVADORA**  
**¿Qué estrategias requieren ser implementadas para ajustar el rumbo del proyecto y la organización para alcanzar las metas establecidas?**

Una de las ventajas del sistema de evaluación propuesto desde RedEAmérica es la posibilidad de analizar la información acopiada y organizada de forma que permite generar una estrategia, en el marco del mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia, mediante el establecimiento del plan de mejoramiento que hace visible la ruta.

El tercer taller, con el que se cierra el subsistema de información, está dedicado a planificar estos ajustes necesarios. Tal como se especifica en la guía para la elaboración del plan de mejoramiento éste se alimenta, si se aplica por primera vez, de la hoja de vida del descriptor/indicador, desde donde se priorizan las principales debilidades de la organización en materia de construcción de capacidades colectivas, construcción de capital social, ampliación de la democracia y disminución de la pobreza.

Si el plan de mejoramiento se va a replantear, a través de evaluaciones posteriores, el instrumento aquí más apropiado como fuente fundamental de la información para el análisis, es el tablero de autoevaluación, con sus facilitadores y obstaculizadores, porque permite así establecer ajustes mediante actividades estratégicas que enruten a la organización al cumplimiento de las metas establecidas.

Todo lo anterior está recogido en el formato 5, Plan de mejoramiento, que se establece a continuación con su guía respectiva, para cada una de las categorías priorizadas por RedEAmérica.





**PLAN DE MEJORAMIENTO**

**CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES COLECTIVAS**

FUNDACIÓN:

ORGANIZACIÓN:

ACCIONES ESTRATÉGICAS	META		RESPONSABLE	ALIANZAS
	Cantidad	Tiempo finalización		
VARIABLE 1 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 1 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 1 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 1 ACCIONES PRIORIZADAS				





## PLAN DE MEJORAMIENTO

### CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL

FUNDACIÓN:

ORGANIZACIÓN:

ACCIONES ESTRATÉGICAS	META		RESPONSABLE	ALIANZAS
	Cantidad	Tiempo finalización		
VARIABLE 2 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 2 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 2 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 2 ACCIONES PRIORIZADAS				





**PLAN DE MEJORAMIENTO**

**AMPLIACIÓN DE LA DEMOCRACIA**

FUNDACIÓN:

ORGANIZACIÓN:

ACCIONES ESTRATÉGICAS	META		RESPONSABLE	ALIANZAS
	Cantidad	Tiempo finalización		
VARIABLE 3 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 3 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 3 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 3 ACCIONES PRIORIZADAS				





**PLAN DE MEJORAMIENTO**

**DISMINUCIÓN DE LA POBREZA**

FUNDACIÓN:

ORGANIZACIÓN:

ACCIONES ESTRATÉGICAS	META		RESPONSABLE	ALIANZAS
	Cantidad	Tiempo finalización		
VARIABLE 4 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 4 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 4 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 4 ACCIONES PRIORIZADAS				



## GUIA PARA DILIGENCIAMIENTO

### Formato Cinco. Plan de mejoramiento

- **OBJETIVO:** establecer la ruta que debe adelantar la organización para llegar a las metas propuestas y que debido a los obstaculizadores presentados no se han podido cumplir.
- **ORGANIZACIÓN:** registre el nombre de la organización responsable del proyecto.
- **FUNDACIÓN:** escriba el nombre de la fundación empresarial de RedEAmérica que acompaña y cofinancia el proyecto.

- **ACCIONES ESTRATÉGICAS:** El primer Plan de Mejoramiento formulado por la organización nace del "Formato Hoja de Vida del descriptor/indicador", desde donde se observa por variable los descriptores/indicadores que recibieron menores valoraciones. Podría decirse que en este proceso se precisan las debilidades de la organización diagnosticado por la junta directiva ampliada.

Además de establecer el nivel donde la organización se encuentra, la Hoja de vida recoge las explicaciones (por qué) que el grupo evaluador ha construido como explicación a que la organización se encuentre en dicho nivel. Se trata ahora de establecer el plan de mejoramiento que le permitirá a la organización, por variable (conjunto de indicadores), precisar las acciones estratégicas, que permitirá a la organización avanzar en materia de capacidades colectivas, capital social, democracia y reducción de la pobreza.

Además de las acciones a realizar se precisan los responsables directos de dichas acciones y alianzas que permitan a la organización presentar un mejor desempeño en estos descriptores/indicadores cuando se vuelva a aplicar el mismo ejercicio por segunda vez.

Cuando se trata de las segundas y/o sucesivas veces que se diseña este plan la elaboración del plan de mejoramiento requiere una ruta metodológica completamente distinta. En estos casos la fuente de información es el Tablero de Autoevaluación el cual se usa de manera que los facilitadores establecidos en este formato se utilicen efectivamente y que los obstaculizadores se dinamicen, estableciendo así unas acciones estratégicas que lleven al cumplimiento de las metas hasta ahora no alcanzadas. Adicionalmente, en cada caso el plan de mejoramiento recoge al responsable o a los responsables de dichas acciones, igualmente las alianzas que facilitarán su ejecución, así como los indicadores en cada uno de los casos.

El Plan de Mejoramiento consiste precisamente en priorizar las áreas fundamentales por mejorar en los 12 meses siguientes analizando los "por qué" del Formato Uno así como los facilitadores y obstaculizadores de los Formatos tres y cuatro en la manera en que cada uno de ellos aplique.

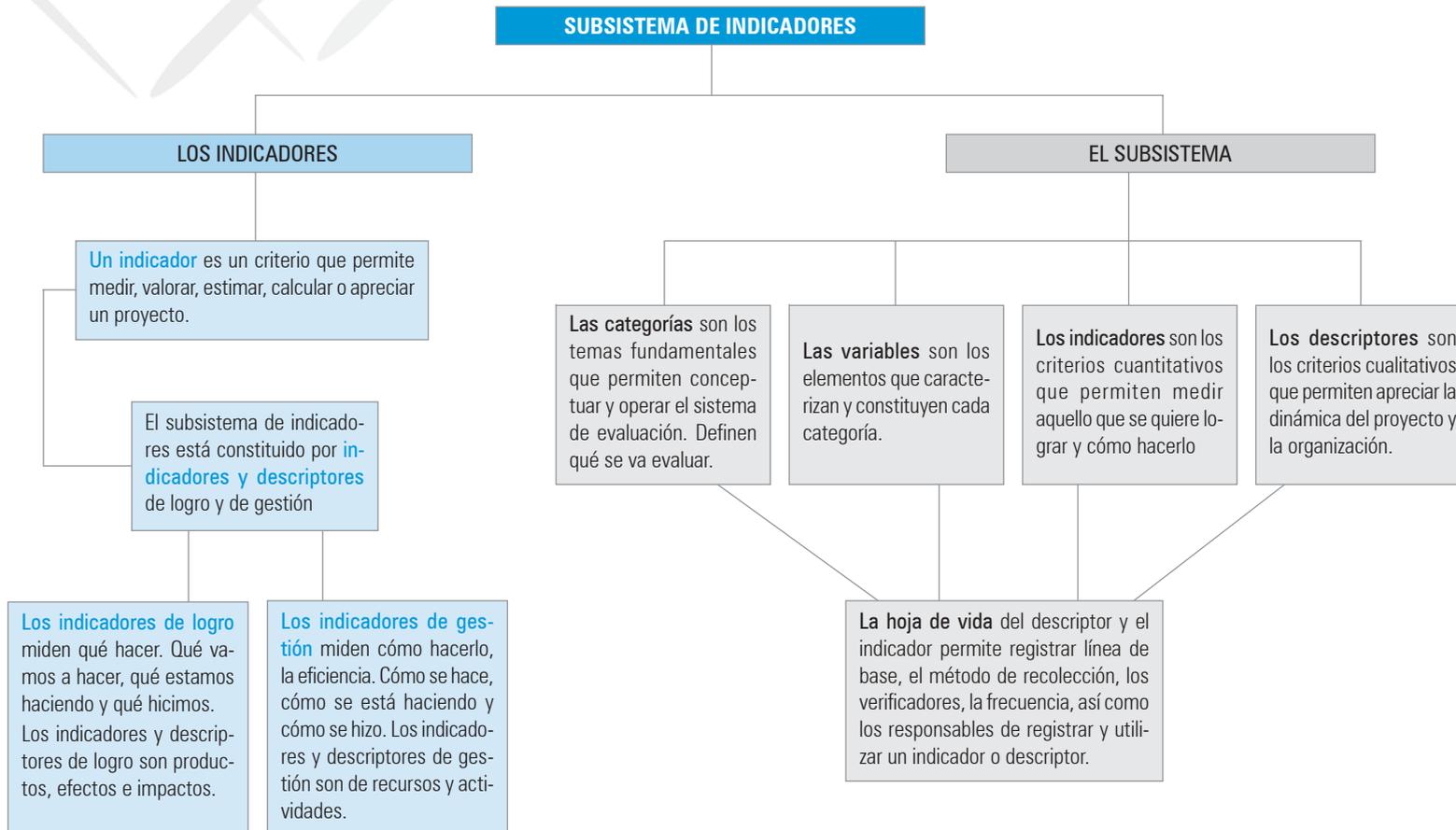
- **META:** se debe establecer la cantidad y el tiempo de entrega para cada acción estratégica planteada.
- **RESPONSABLES:** escriba el nombre del funcionario de la organización responsable directo de la acción que debe ser adelantada.
- **ALIANZAS:** establezca qué organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, y cuáles organizaciones de base apoyarán la actividad propuesta.



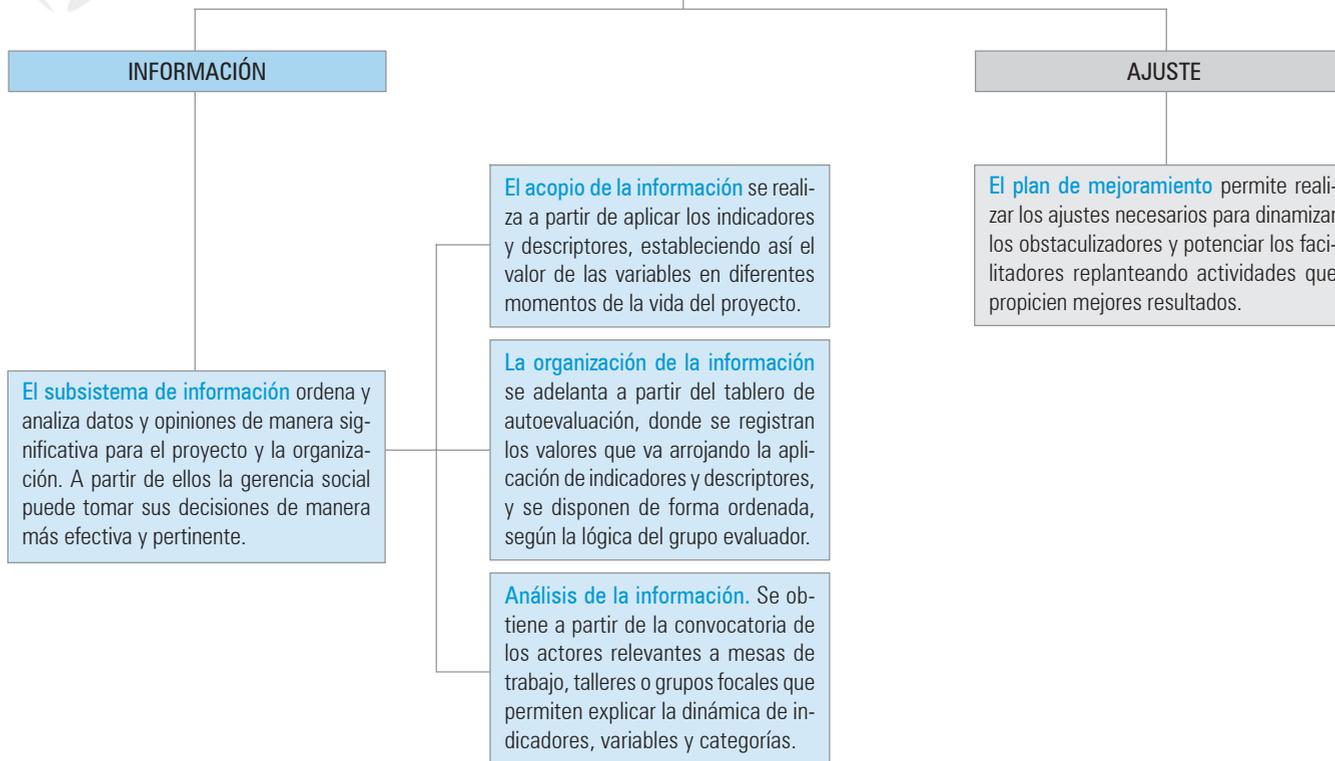
### EJERCICIO 2.4

**DESCRIBA EL SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE ACTUALMENTE TIENE SU ORGANIZACIÓN, ESTÉ EN EL NIVEL EN QUE ESTÉ.**

**ESTABLEZCA LOS ELEMENTOS BÁSICOS DEL SUBSISTEMA DE INDICADORES Y DE INFORMACIÓN PARA SU ORGANIZACIÓN.**



SUBSISTEMA DE INDICADORES E INFORMACIÓN



## BIBLIOGRAFÍA

- Baker Judy L. (2000) *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales*. Banco Mundial, Washington.
- Corporación Consorcio (1999). *5 en ruta. Guía para la autoevaluación y planeación*. Colección Cúspide. Bogotá.
- FES, BID, Universidad de San Buenaventura (1999). *Programa de Capacitación de mujeres jefas de hogar. Sistema de seguimiento y evaluación. Subsistema de indicadores de logro y gestión*. Cali.
- Khadem Riaz, Lorber Robert (1998). *Administración en una página*. Bogotá.
- Quintero Víctor Manuel (2000). *Evaluación de proyectos sociales. Construcción de indicadores*. 4 ed. Fundación FES. Cali.
- \_\_\_\_\_ (1999) *Función de evaluación*. Fundación Corona. Programa Focus. Bogotá.
- Sandoval de Escurdia JM Muñoz, Richard MP (2003) *Los indicadores en la evaluación del impacto de programas. Sistema integral de información y documentación*. Cámara de Diputados. Estados Unidos Mexicanos. Octubre.
- Sen Amartya (2002) *Desarrollo y libertad*. Barcelona, Planeta.
- Sinergia Cordaid (2001). *Sistema de planeación, seguimiento y evaluación. Guía metodológica*. Bogotá.
- Villar Rodrigo (2004) *Niveles de intervención en el desarrollo de base*. Colección Construir Juntos. Cuadernillo 1. Programa de Construcción de Capacidades Institucionales. RedEAmérica.
- Villar Rodrigo (2004) *Modelos y estrategias de intervención utilizadas por los miembros de RedEAmérica*. Colección Construir Juntos. Cuadernillo 3. Programa de Construcción de Capacidades Institucionales. RedEAmérica.
- [www.bid.org](http://www.bid.org)

# Evaluación de impactos del desarrollo de base



## UNIDAD TRES

### SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN



**Programa  
Construcción  
de Capacidades  
Institucionales**





# CONTENIDO

<b>CUADRO SINTÉTICO</b>	<b>77</b>
<b>3.1 LA COMUNICACIÓN</b>	<b>79</b>
3.1.1 Definición	79
<b>3.2 EL SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN</b>	<b>80</b>
3.2.1 El subsistema de comunicación	80
3.2.2 Importancia del subsistema de comunicación	81
3.2.3 Características del subsistema de comunicación	81
3.2.4 Componentes del subsistema de comunicación	83
3.2.4.1 Emisor	83
3.2.4.2 Receptor	83
3.2.4.3 Mensaje	84
3.2.4.4 Código	84
3.2.4.5 Canal	84
<b>3.3 ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN</b>	<b>86</b>



3.3.1 Aspectos relevantes en los instrumentos de divulgación y espacios de socialización	<b>87</b>
3.3.1.1. Cuáles serían las estrategias por utilizar	<b>89</b>
3.3.2 Características de las estrategias de los instrumentos de divulgación y espacios de socialización del subsistema de comunicación	<b>90</b>
<b>CUADRO SÍNTESIS</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>98</b>

## Cuadro sintético

### TEMAS

La comunicación es un proceso continuo en el que la información fluye desde múltiples niveles, en diversos modos e incluso en tiempos simultáneos. Es el eje de la vida social, de la organización, de los proyectos; es el instrumento que permite expresar sentimientos y saberes sobre ellos. La comunicación supone un acuerdo básico entre las personas que se ponen en disposición de interactuar, de ahí que se hable de cooperación, negociación y condición del proceso comunicativo.

#### LA COMUNICACIÓN

##### CONCEPTOS CLAVE

- Cooperación
- Participación

##### PROPÓSITO

Conocer y reflexionar sobre la comunicación como concepto y como acción social en la organización.

#### SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN

##### CONCEPTOS CLAVE

- Difusión
- Análisis
- Interpretación

##### PROPÓSITO

Entender y aplicar las características que componen el subsistema de comunicación; reconocer y reflexionar sobre la importancia de éste en el sistema de evaluación y la organización; así como crear la base organizativa de un subsistema de comunicación eficaz y eficiente.

#### DESARROLLO DEL SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN

##### CONCEPTOS CLAVE

- Instrumentos de divulgación
- Espacios de socialización

##### PROPÓSITO

Construir estrategias y medios de comunicación que respondan a las características y necesidades comunicativas de la organización. Asimismo diferenciar y aplicar estrategias de comunicación en la organización según requerimientos.



#### PREGUNTA MOTIVADORA PARA LA UNIDAD

**¿Es significativa y constructiva la comunicación en su organización?**



# LA COMUNICACIÓN

## Definición de comunicación

### 3.1.1 Definición

El vocablo comunicación viene del latín *communicatio-onis*, sustantivo que se deriva del verbo latino *communico*: poner en común, compartir, recibir en común, participar de un concepto, idea, sentimiento o conocimiento que se tiene en común, por lo tanto la comunicación significa el acto de entrar en contacto dos o más personas para compartir y considerar una información, unos puntos de vista u opiniones.

Para el caso del sistema de evaluación de RedEAMérica, la comunicación es el intercambio del conjunto de conocimientos y experiencias que se dan entre los diferentes actores que comparten una misma temática.



**PREGUNTA MOTIVADORA**  
**¿Qué se entiende por comunicación dentro de su organización?**

#### RECUADRO 3.1

#### La comunicación en las organizaciones

**PARA LAS ORGANIZACIONES** DE REDEAMÉRICA, LA COMUNICACIÓN ES UN ACTO DE COOPERACIÓN, PARTICIPACIÓN Y BÚSQUEDA DE ACUERDOS ENTRE LOS PARTICIPANTES INVOLUCRADOS EN UN PROYECTO, LO CUAL GENERA SABERES COMUNITARIOS Y ORGANIZACIONALES.

Para que la comunicación sea significativa y constructiva, es necesario establecer un lenguaje común que permita entender aquello que se quiere comunicar. Porque la comunicación en sí misma es un acto de participación que implica interactuar, entenderse, estar en negociación de sentido con los diferentes actores que trabajan una misma temática.

# EL SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN

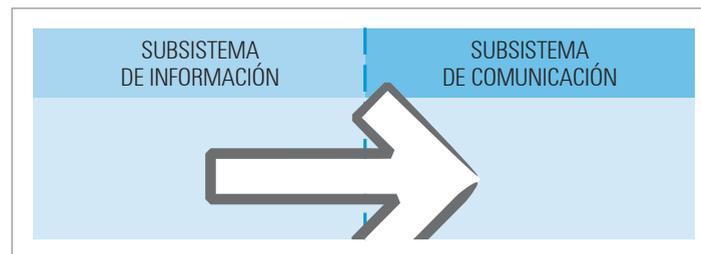
- El subsistema de comunicación
- Importancia del subsistema de comunicación
- Características del subsistema de comunicación
- Componentes del subsistema de comunicación

## 3.2.1. El subsistema de comunicación

Una vez se tienen los datos organizados, analizados y convertidos en información por el subsistema de información, el subsistema de comunicación transmite hacia arriba y hacia abajo la información, en los diferentes niveles de la evaluación de proyectos donde expresa la interrelación con otras personas dentro de su área y con otras áreas. Es decir que los resultados, los obstaculizadores y los facilitadores, se difunden a las diferentes áreas de la organización y a la fundación que acompaña y financia las acciones, así como a RedEAmérica y al grupo de beneficiarios.

FIGURA 3.1

### De la información a la comunicación



Para el sistema de evaluación, el subsistema de comunicación:

- Difunde información y recoge opiniones sobre la misma, a la vez que genera aprendizajes sobre lo evaluado, construyendo así conocimiento organizacional.
- Es un proceso de análisis y reflexión que permite comprender, ahondar y avanzar en dos elementos clave: **qué hace** la organización y **cómo lo hace**; propiciando espacios de interacción entre los diferentes actores para mejorar (a partir de los conocimientos que se obtienen) las actividades, procesos y productos de un proyecto.



**PREGUNTA MOTIVADORA**  
**Cómo entender el subsistema de comunicación?**

### 3.2.2 Importancia del subsistema de comunicación

El subsistema de comunicación es importante porque a través de éste los diferentes actores que intervienen o participan en un proyecto, o todo el grupo que conforma la organización, construyen aprendizajes con base en dos principios pedagógicos:

- En primer lugar, el subsistema de comunicación invita a todos los actores a trabajar desde una concepción integral que difiere de los modelos tradicionales en los que «el uno sabe y el otro sabe poco o no sabe nada».
- En segundo lugar, este subsistema permite comprender que el trabajo interactivo entre los actores es un proceso participativo, cooperativo, reflexivo, analítico y crítico.

Estos dos principios pedagógicos son, precisamente, las concepciones desde las cuales las organizaciones apoyadas por las fundaciones de RedEAmérica actúan estratégicamente y coordinadamente para fortalecer, ampliar y construir saberes y sentidos en la proyección de procesos, metas y objetivos respecto de los proyectos que adelantan en concordancia con sus misiones.

#### RECUADRO 3.2

#### La cooperación de las organizaciones

ES ESENCIAL PARA LAS ORGANIZACIONES DE REDEAMÉRICA COOPERAR EN LA ARTICULACIÓN DE CONOCIMIENTOS, PRÁCTICAS Y COMPETENCIAS ENTRE LOS DISTINTOS ACTORES.

### 3.2.3 Características del subsistema de comunicación

Para hablar de las características del subsistema de comunicación, se necesita entender que éste parte de unas intenciones, unos propósitos y unas actuaciones, y que tanto los beneficiarios como los ejecutores de un proyecto tienen su propio interés en comunicarse. Unos quieren hablar de los logros alcanzados por proyecto y otros, de sus preocupaciones sobre los procesos que se llevan a cabo para cumplir los objetivos del mismo, o sea que se preciben las razones por las cuales se construyen espacios e instancias de comunicación.

De acuerdo con lo anterior las características generales del subsistema de comunicación son:

- Es un proceso de retroalimentación entre la organización y otras organizaciones que estén interesadas en la misma temática y no un simple proceso de transmisión lineal de información.
- Establece una relación dialógica, es decir, que mediante el diálogo entre actores relevantes y otras organizaciones tanto públicas como privadas interesadas en temáticas y proyectos similares, se pone en acción la cooperación y la participación activa, crítica y reflexiva de los saberes sobre dichos temas y proyectos.
- Es un proceso continuo que otorga al subsistema una dimensión formativa o retroalimentadora para modificar aspectos que sean susceptibles de mejorar tanto a nivel de conceptos, metodologías e instrumentos.

### RECUADRO 3.3

#### Diálogo entre actores

EL DIÁLOGO ENTRE LOS DIFERENTES ACTORES AYUDA A CONSTRUIR Y A ENRIQUECER LOS SABERES QUE LAS ORGANIZACIONES Y LAS COMUNIDADES TIENEN.

Desde esta perspectiva los propósitos del subsistema de comunicación al compartir información son:

- Abrir espacios de participación a los diferentes actores tanto internos como externos a la organización, para que expongan nuevas ideas y verifiquen los saberes, para así mejorar procesos y resultados con otras metodologías que se aprendan.
- Considerar que el diálogo entre los diferentes actores es un elemento básico de la vida democrática porque permite la retroalimentación y la construcción de conocimientos organizacionales y comunitarios.
- Mejorar la calidad de las prácticas dentro de cada organización, es decir, la forma de hacer las cosas con el fin de lograr los objetivos comunes para el grupo, la región y la sociedad en general.
- Generar procesos de análisis, interpretación y difusión de los aportes obtenidos que enriquecen la mirada acerca de *¿qué hacer?* y *¿cómo hacer?* para que los objetivos superiores o de desarrollo (capacidades colectivas, capital social, ampliación de la democracia y disminución de la pobreza) de las fundaciones de RedEAmérica se logren, bajo el principio del mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia.

### RECUADRO 3.4

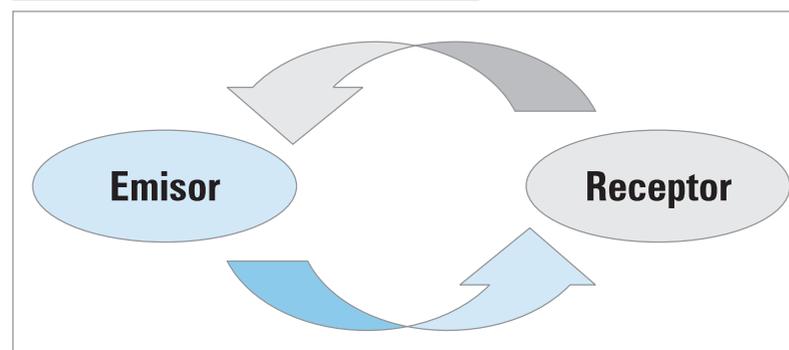
#### El subsistema de comunicación

EL SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN OFRECE LA POSIBILIDAD DE RETROALIMENTACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LAS ORGANIZACIONES Y ENTRE ELLAS Y LOS ACTORES EXTERNOS.

Considerando las anteriores características, el subsistema de comunicación no corresponde a un esquema vertical (donde el emisor es quien tiene el saber y el receptor no); sino a un esquema circular de comunicación en el que cada actor es un participante más dentro de un proceso de múltiples interacciones significativas. Esto quiere decir, no se habla simplemente de un emisor, sino un emisor-receptor.

FIGURA 3.2

#### La comunicación circular



### 3.2.4 Componentes del subsistema de comunicación

Para el caso del subsistema de comunicación se contemplan seis componentes básicos de la comunicación:

- El emisor
- El receptor
- El mensaje
- El contexto
- El código
- El canal

#### 3.2.4.1 Emisor

En este caso, el emisor es la organización que envía la información a actores e instancias internas y externas interesadas en el tema. Es un emisor-receptor con experiencias, motivaciones, juicios de valor, emociones y saberes frente al proyecto evaluado.

#### RECUADRO 3.5

#### Construcción de saberes

**PARA EL SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN TODAS LAS VOCES SON VÁLIDAS E IMPORTANTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE SABERES PARA LAS ORGANIZACIONES.**

#### 3.2.4.2 Receptor

En este caso, lo conforman los actores e instancias sociales interesados en el tema. Éstos se convierten en receptores-emisores porque participan activamente con el aporte de sus puntos de vista e ideas sobre los procesos, metodologías, resultados e impactos obtenidos de los proyectos. Lo ante-



rior significa que todos los diferentes actores involucrados en un proyecto son emisores y a la vez receptores, y que entre ellos se mantiene tanto una fuente efectiva de información como de retroalimentación.

Estos receptores tienen unos presupuestos éticos y morales que implícitamente son su forma de ver el mundo, su ideología, es decir, su propia forma de pensar, sentir y de actuar, reflejada en las formas de hacer las cosas, lo que saben, lo que creen saber y lo que suponen que saben sobre el proyecto y la organización. Unos presupuestos que no han sido inventados arbitraria e individualmente, sino que son la forma de ver e interactuar con la sociedad en la cual se inscribe el proyecto y que, de alguna forma, han sido acordados dentro de las organizaciones o comunidades.

Este receptor-emisor está enmarcado dentro de un estatus social (actividad laboral, profesión, cargo, etc.), una identidad (origen geográfico y étnico, sexo, edad, instrucción de clase socioeconómica, etc.) y un rol (posición que adopta al interactuar con otros actores sobre el proyecto).

Esto implica que las organizaciones socias de RedEAmérica tienen en cuenta al otro como interlocutor válido, con el derecho de ofrecer también propuestas que contradigan o acepten las expuestas.

### RECUADRO 3.6

#### El emisor y el receptor en el subsistema de comunicación

EL SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN RECONOCE AL EMISOR Y AL RECEPTOR COMO SUJETOS QUE ESTÁN DETERMINADOS POR UNOS SABERES QUE DE ALGUNA FORMA HAN CONFIGURADO EN SU RELACIÓN CON EL MUNDO EN GENERAL Y CON EL PROYECTO EN PARTICULAR.

#### 3.2.4.3 Mensaje

Es la información sobre los conocimientos, experiencias, sentires (procesos, logros, metodologías e instrumentos) que se han construido sobre el proyecto, y que la organización quiere dar a conocer, discutir, analizar y valorar.

#### 3.2.4.4 Código

Es el lenguaje que el emisor-receptor (organización) utiliza y que previamente organiza y analiza para poder entenderse con el receptor-emisor (actores e instancias sociales interesadas en la temática).

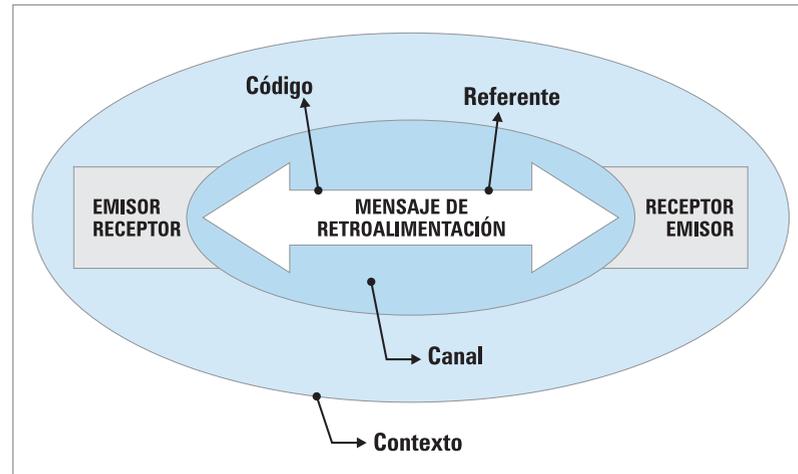
#### 3.2.4.5 Canal

Es el medio a través del cual llega el mensaje de la organización a los otros actores sociales (informe, artículo, ensayo, ponencia, etc.).

Estos componentes del subsistema de comunicación se sintetizan mediante el siguiente esquema.

FIGURA 3.3

#### Esquema de comunicación



Este esquema muestra un proceso de comunicación horizontal que posibilita a todos los actores de las organizaciones de RedEAmérica modificar significativamente la práctica de dar y obtener información; en otras palabras, proponer estrategias de intervención que faciliten la construcción de situaciones formativas y educativas alrededor del desarrollo de base, para mejorar las intervenciones y obtener mejores logros en cuanto a capacidades colectivas, capital social, ampliación de la democracia y disminución de la pobreza.

Para llevar a cabo la difusión de ésta información se utilizan los dos siguientes formatos:

**FIGURA 3.4**

**Sistema de evaluación**

Subsistema de comunicación / Información remitida

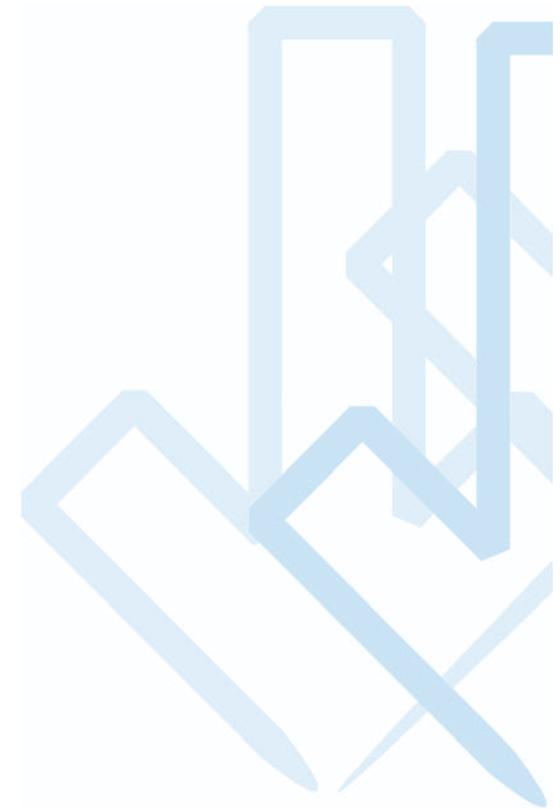
¿Para Quién? (Receptor)	¿Cuál? (Variables)	¿De dónde? (Fuente)	¿Cuándo? (Periodicidad)	¿Cómo? (Canal)

**FIGURA 3.5**

**Sistema de evaluación**

Subsistema de comunicación / Información recibida

¿De dónde? (Fuente)	¿Cuál? (Variables)	¿Cuándo? (Fecha recibida)	¿Cómo? (Canal)



## ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN

Elementos relevantes en la difusión de la información  
Características de los instrumentos de divulgación y espacios de socialización del subsistema de comunicación



**PREGUNTA MOTIVADORA**  
**¿Fluye verdaderamente la información entre los diferentes actores de su organización y hacia otros actores?**

La mejor manera de conocer el desarrollo del subsistema de comunicación es mediante la observación y análisis de las estrategias y los medios empleados para mantener una verdadera acción comunicativa. En términos operativos, se pretende proponer estrategias que permitan recoger y difundir los saberes, y a partir de ellos identificar aciertos y desaciertos de los procesos para generar aprendizajes sobre conceptos, metodologías e instrumentos referentes al proyecto.

A continuación se hace referencia a las estrategias que posibilitan el flujo de información para recoger los saberes de las organizaciones y fundaciones de RedEAmérica acerca de los procesos, avances y logros referentes al proyecto.

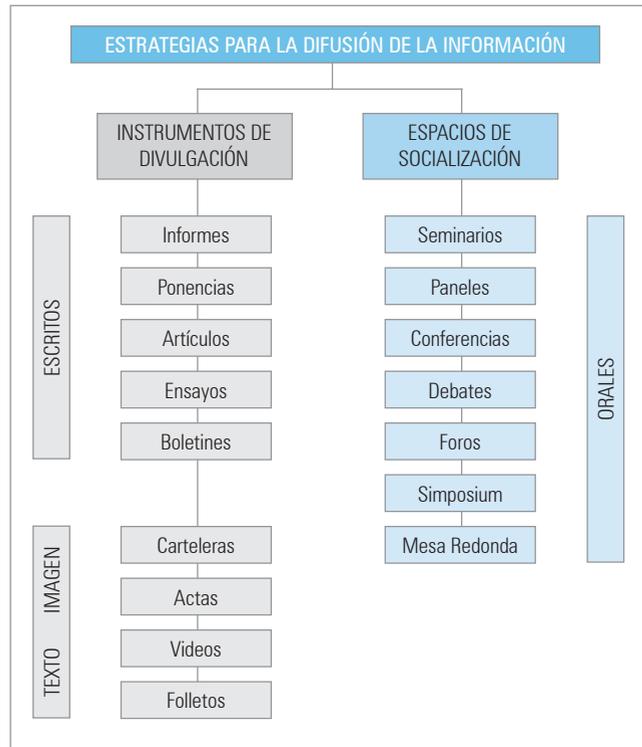
La organización puede interpretar y generar saberes a partir de las siguientes estrategias principales del subsistema de comunicación:

- Los instrumentos de divulgación
- Los espacios de socialización

Tanto los instrumentos de divulgación como los espacios de socialización son estrategias que contribuyen a fomentar el aprendizaje, la participación y la interacción de la organización con otros actores sociales.

**FIGURA 3.6**

**Medios de difusión de la información**



Las anteriores no son las únicas estrategias por utilizar, existen otras que también generan conocimientos y aprendizajes. Cada organización define claramente la forma de difundir su información, pero cualquier acción o estrategia que se utilice debe entenderse como un proceso de enseñanza-aprendizaje, para lograr obtener conclusiones, métodos y formas de hacer las cosas.

**RECUADRO 3.7**

**Instrumentos y espacios**

LAS ORGANIZACIONES DE REDEAMÉRICA FOMENTAN Y ESTIMULAN LA CREACIÓN DE INSTRUMENTOS Y ESPACIOS QUE PERMITEN LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE SABERES NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LAS CAPACIDADES COLECTIVAS, EL CAPITAL SOCIAL, EL AUMENTO DE LA DEMOCRACIA Y LA DISMINUCIÓN DE LA POBREZA.

**3.3.1 Aspectos relevantes en los instrumentos de divulgación y espacios de socialización.**

No se puede suponer que todas las personas tienen la misma facilidad para transmitir lo que desean o sienten, o que para todas las palabras signifiquen lo mismo; si así fuera, compartir información sería muy sencillo. Por lo tanto, es importante destacar que al dar a conocer información no se trata solamente de dirigirse a otro. Dar a conocer información es posibilitar el diálogo, suscitar polémica, discutir y analizar.

Los siguientes aspectos son condiciones previas de las estrategias del subsistema de comunicación. Tenerlos en cuenta, tanto en los instrumentos de divulgación como en los espacios de socialización permite a los actores no sólo compartir la información de la manera más clara posible, sino comprender y entrar en un proceso de interacción y aprendizaje.

**CUADRO 3.1**

**Condiciones previas de los instrumentos de divulgación**

Qué hacer	Cómo hacerlo
<p>Planear cómo presentar un ensayo, un informe, un artículo, una ponencia, etc.</p> <p>Los participantes por medio de estos instrumentos comparten la información mediante un texto. Lo cual permite que emisor y receptor se constituyan en productores y lectores de textos (orales, escritos y con otro formato, audiovisual por ejemplo).</p>	Teniendo en cuenta quiénes son las personas a quienes se les va a enviar la información.
	Teniendo claridad sobre la intención: si se trata de informar, proponer, discutir, etc.
	Escogiendo y definiendo bien el tono expresivo por utilizar: formal, informal.
	Decidiendo adecuadamente qué tipo de construcción sintáctico-semántica utilizar: si es necesario ser simple, complejo o reiterativo en la información.
	Estar atentos para no excederse en detalles o descripciones innecesarias.
	Tener cuidado para presentar conceptos precisos, puesto que lo que se pretende es informar.
	Elegir acertadamente la forma más pertinente para organizar el escrito: si es mejor lo expositivo, argumentativo, descriptivo, narrativo.
	Esmersarse por una redacción y un vocabulario genuinos que permitan a cualquier persona interesada la comprensión adecuada y correcta de lo que se informa, es decir, que no se preste a diversas interpretaciones.
	Organizar el texto escrito: con portada (si es el caso), introducción, desarrollo ordenado del tema, con secciones subtemáticas claramente establecidas, conclusión, bibliografía.
	Escritura correcta de las palabras. Uso y aplicación adecuados de las normas de la acentuación. Puntuación significativa: empleando los signos de puntuación adecuados al sentido del texto.
Elaboración de la bibliografía final.	

Para el subsistema de comunicación las condiciones previas que han de utilizarse sirven para todo tipo de texto en el que nos involucremos como lectores y productores.

**CUADRO 3.2**

**Condiciones previas de los espacios de socialización**

Qué hacer	Cómo hacerlo
Planear cómo presentar una conferencia, un panel o un seminario, puesto que en estos diferentes espacios de socialización la información se da de manera simultánea, emisor y receptor comparten un mismo tiempo y espacio, están cara a cara. La comunicación es un acto dialógico presencial en el que interactúan emisores y receptores.	<p>Mediante el conocimiento de quién es el público objetivo.</p> <p>Con claridad suficiente sobre la intención que se tiene: si se trata de informar, discutir, analizar, proponer, etc.</p> <p>Conociendo bien qué tono expresivo utilizar: ser amistoso, formal, informal.</p> <p>Decidiendo si es necesario ser: simple, complejo o reiterativo al exponer la información.</p>
Generar un ambiente de participación.	<p>Presentando con imparcialidad las situaciones observadas.</p> <p>Valorando y respetando el discurso del otro.</p> <p>Es conveniente que la información que se comparte no resulte excesiva o deficiente en su extensión.</p>
Facilitar el diálogo.	Dedicando atención a las inquietudes y concediendo la palabra a todos los participantes.
Fortalecer y ampliar las intervenciones.	Haciendo operaciones de síntesis después de cada tema tratado.
Utilizar tecnologías que posibiliten tanto la audición como la visibilidad.	Es muy importante la imagen, lo visual por su influencia en la comprensión de lo que se quiere decir. Por lo tanto, si existe la posibilidad de presentar la información en un proyector de acetatos, vídeo beam u otros es pertinente utilizarlos.

Este tipo de situaciones, que han de tenerse en cuenta en los instrumentos de divulgación y en los espacios de socialización, son importantes porque fomentan el diálogo y la participación interactiva, generan conocimiento y favorecen el aprendizaje de organizaciones, fundaciones, comunidades y RedEAmérica.

### RECUADRO 3.8

#### Claridad en la comunicación

**AL COMUNICAR SE DEBE TENER MUY CLARO QUÉ SE QUIERE DECIR Y CÓMO DECIRLO.**

#### 3.3.1.1. Cuáles serían las estrategias por utilizar

Puesto que existen diversos escenarios y para cada uno debe proponerse un medio o una estrategia de comunicación, obviamente habría que recurrir a multiplicidad de opciones:

- Para divulgar información en una comunidad que ha sido expuesta a un ejercicio de observación, lo más lógico es reconocer que allí hay unas condiciones culturales que tienden privilegiar más que el discurso escrito, la posibilidad de la imagen y la representación. La elaboración de un video construido con los saberes y los aportes de quienes han participado en los proyectos podría ser entonces la opción para comunicar los resultados.
- Para los administradores de las organizaciones, el informe tiene mayor aceptación y puede ser decodificado más fácilmente; además este tipo de texto hace una presentación de cada una de las actividades donde implica la evaluación y la resolución de los problemas que se encuentran.

- Estamos en un mundo intercomunicado. Están los que tienen capacidad de redacción, de producción de textos escritos; o quienes se reconocen como sujetos conocedores de un saber de punta, entendiendo que allí hay un discurso un poco más abstracto, un poco más conceptual. Por tanto, la estrategia básica sería a través de artículos y ensayos que puedan dar cuenta de unos mínimos teóricos de las metodologías empleadas y de los resultados de los proyectos, de tal forma que se inserten en escenarios culturales que tengan niveles de representación conceptual distinta.

Las posibilidades de hacer que el subsistema de comunicación sea eficaz y eficiente depende de los medios, finalidades y contextos que se utilicen para dar y obtener información. Lo ideal es utilizar estrategias que permitan a todos los actores participar: al activo, al indiferente y a los que de una u otra manera se vean interesados tanto positiva como negativamente por las diferentes temáticas que las organizaciones quieren compartir.

Sin embargo, la difusión de la información no debería ser en aras de un ejercicio comunicativo mediado por la eficiencia, sino en aras de poder consolidar esa información como un elemento que refleje el saber de una comunidad. Por lo tanto, lo importante es crear un clima de confianza que permita la participación de todos, puesto que se requiere que cada participante lea, escuche, hable y pregunte. Porque a mayor confianza más participación, a mayor compromiso, más productividad.

Como se puede observar, lo relevante de la estrategia por utilizar es que en ella se genere un proceso cooperativo, en el que un grupo de actores intercambien y valoren ideas e informaciones con el objeto de aumentar el conocimiento de un tema en común.

**FIGURA 3.7**

**Sugerencias para la comunicación**



**3.3.2 Características de las estrategias de los instrumentos de divulgación y espacios de socialización del subsistema de comunicación.**

El subsistema de comunicación, como ya se mencionó, propone ensayos, informes, artículos, boletines, actas, videos, paneles, conferencias y otros como estrategias para dar a conocer información; cada una de estas estrategias responde a una forma específica para su utilización. A continuación se reseñan seis que permiten el diálogo, la discusión, la interpretación y la construcción de saberes.

**CUADRO 3.3**

**El artículo**

Qué es	Cómo se hace	Ejemplo
<p>Es la producción de un texto escrito para publicarse en algún medio impreso o electrónico. Debe acomodarse a las exigencias de extensión y formato establecidas por las políticas de quien lo publica.</p> <p>Sirve para presentar el pensamiento sobre un tema propuesto; comunicar el proceso de un resultado de documentación sobre un tema (divulgación de proyectos ajenos); o dar a conocer los avances o resultados de una investigación social (informe de investigación).</p>	Nombre del artículo	Corrupción estancada
	Autor	Por: Armando Montenegro
	Publicación	Publicado por el semanario El Espectador
	Introducción	Por esta época del año, Transparencia Internacional, una ONG con sede en Berlín, publica su conocido índice de percepción de corrupción de los distintos países del mundo, elaborado con base en encuestas realizadas entre empresas y analistas especializados, tanto locales como internacionales.
	Desarrollo	Ideas principales
Conclusión	Si también en esta materia se siguiera la orientación del ex presidente Turbay -autor de la célebre frase "hay que reducir la inmoralidad a sus justas proporciones"-, el país debería imponerse el objetivo de alcanzar calificaciones superiores a 6, comparables a las de Taiwán y varios de los países árabes. Esa sería, tal vez, la zona mínima para establecer las "justas proporciones" de la corrupción nacional. Para llegar allí, sin embargo, se requiere mucho, muchísimo progreso.	

**CUADRO 3.4**

**El informe**

Qué es	Cómo se hace	Ejemplo
<p>Es la estrategia que tiene como objetivo mostrar el estado de un proyecto. Sirve de archivo o como medio para tomar decisiones.</p> <p>Se distinguen tres clases de informes:</p> <p>De datos: es aquél cuyo propósito es consignar información sobre los hechos que se presentan en una situación dada del proyecto.</p> <p>Analítico: el que además de informar, interpreta los datos de un proyecto.</p> <p>De recomendación: es la estrategia que tiene como propósito orientar a alguien para que haga algo. Generalmente en el se incluyen ciertos datos que a su vez pueden ser analizados e interpretados para respaldar la recomendación.</p> <p>Todo informe se envía con una carta o memorando, donde se especifica: a quién va dirigido y quién lo remite, como también aspectos importantes relacionados con el contenido.</p>	Portada del informe	
	Identificar la organización	Onusida
	Nombre del proyecto	Plan Estratégico de Respuesta a la Epidemia de VIH-sida, años 2000 - 2003
	Nombre de los autores	Onusida - Colombia, OPS, Presidencia desde 1997, PNUD, UNFPA, UNICEF, UNDCP
	Fecha del informe	Agosto de 2001
	Sumario: resumen general de los componentes del informe.	Durante el año 2000 se efectuaron seis reuniones del grupo temático. En el año 2001 se han hecho cuatro reuniones. Se presentan el plan estratégico, los proyectos ejecutados y en ejecución, y expectativas a corto plazo.
	Índice o tabla de contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Proyectos ejecutados</li> <li>• Proyectos en ejecución</li> <li>• Expectativas de logros a corto plazo</li> </ul>
	Capítulo introductorio Contiene la descripción general y breve del informe; eventualmente podrá contener una visión de la solución propuesta	A comienzos del año 2000 se aprobó la versión final del Plan Integrado de las Agencias de Naciones Unidas ante el VIH/sida, el cual hace parte del Plan estratégico nacional de respuesta a la epidemia del VIH/sida años 2000-2003, diseñado por un grupo intersectorial e interinstitucional de trabajo en planeación estratégica, con la coordinación general del grupo temático.
	Cuerpo del informe Los capítulos del informe organizados como el autor prefiera.	Plan estratégico, Proyectos ejecutados o en ejecución, y Expectativas a corto plazo.
	Conclusiones	Comentarios y recomendaciones sobre el tema tratado.
Bibliografía	En esta parte se presentan de manera clara y organizada la bibliografía y las referencias utilizadas en el informe, indicando autor, nombre del texto, editorial, fecha de publicación y páginas de la obra. También se referencian entrevistas u otras fuentes de información que coadyuvaron a la construcción del informe.	

**CUADRO 3.5**

**El ensayo**

Qué es	Cómo se hace	Ejemplo
<p>Escrito generalmente breve en el cual el autor presenta una interpretación subjetiva y libre de un tema.</p> <p>En un ensayo el autor transmite lo que siente, muestra sus opiniones, sus reacciones ante acontecimientos de la sociedad; su posición ante ellos; sugiere ideas con el fin de hacer que el lector medite y se relacione con la realidad que se le presenta.</p>	Nombre del ensayo	Política industrial e integración internacional
	Autor del ensayo	Anónimo
	<p>Planteamiento o introducción</p> <p>Consiste en ubicar al lector en el tema que se va a desarrollar. Allí debe aparecer la tesis, es decir, el planteamiento que se debe mantener y sustentar a lo largo del escrito.</p>	<p>Este documento tiene como objetivo principal conocer las tendencias que ha presentado la política industrial en el contexto de la integración económica mundial.</p> <p>Para su desarrollo, el trabajo se divide en tres puntos. El primero aborda el tema del empleo industrial y la apertura, en él se pueden observar algunas de las inclinaciones que ha presentado la política industrial en este aspecto. El segundo trata el tema de las consecuencias para los países en desarrollo dentro del marco de la globalización industrial. El tercero toca directamente las políticas que han adoptado diferentes bloques económicos para impulsar su aparato productivo; en este punto se incluye una descripción muy breve de la política del actual gobierno de nuestro país en torno a este asunto. Para finalizar, se exponen algunas conclusiones que se pueden inferir de la problemática de los países menos desarrollados.</p>
	<p>Párrafos de desarrollo</p> <p>Análisis y posturas frente a la tesis presentada. Se amplía, explica y justifica cada uno de los puntos de la tesis. Dichos párrafos deberán estar organizados en una secuencia lógica y se requerirán cuantos sean necesarios para darle un desarrollo completo al tema presentado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura económica y empleo industrial; la mundialización de la industria.</li> <li>2. Consecuencias para los países en desarrollo</li> <li>3. Política de los países en desarrollo.</li> </ol>
<p>Conclusión</p> <p>Puede ser un resumen de lo expuesto anteriormente; una llamada a la acción si el tema lo requiere; un planteamiento acerca del valor y significado de la ideas expuestas; una sugerencia para que el lector acepte lo planteado en la tesis o una conclusión en la cual se le dice al lector que próximamente se le presentará un estudio más profundo y analítico sobre ese tema.</p>	<p>Contrario a lo que se pudiera pensar, el proceso de globalización está incrementando la brecha entre los países desarrollados y el mundo subdesarrollado.</p> <p>Es lo que ocurre con el mercado global, creado por empresas de producción masiva que necesitan de éste, y en el cual los pequeños productores nacionales que abastecían los mercados internos no pueden competir, no importa si se trata de microempresarios o artesanos.</p> <p>Millones de medianos, pequeños y microproductores encuentran que el mercado en el cual sus capacidades productivas eran pertinentes ha desaparecido. Producían y comercializaban en y para mercados locales que fueron destruidos o expropiados. Lo que era competitivo en un mercado regional o nacional no lo está siendo en el nuevo mercado globalizado, lo cual implica la destrucción masiva de las capacidades productivas que se encuentran en manos de la gran mayoría de los productores y trabajadores de los países menos avanzados.</p>	
Bibliografía	<p>Franco Jorge. Globalización y destrucción de capitales periféricos. 1995.</p> <p>Delgado M Ovidio. Efectos de la globalización en la periferia. Página suelta en internet.</p>	

**CUADRO 3.6**

**La conferencia**

Qué es	Cómo se hace	Ejemplo
<p>Es el acto grupal en el que un expositor calificado pronuncia un discurso a un auditorio. La conferencia permite la presentación detallada sobre un tema en particular.</p> <p>Ésta requiere de un alto grado de preparación del expositor y gran colaboración del auditorio. Comunicación directa con base en el diálogo.</p> <p>Al finalizar la conferencia, debe dedicarse unos minutos para la realización de preguntas, bajo la coordinación de un moderador que puede ser el mismo conferencista u otro integrante del auditorio.</p>	Nombre	Conferencia internacional sobre la tortura
	Quién presenta	Amnistía Internacional
	Objetivo	Establecer y elaborar recomendaciones sobre cómo erradicar e impedir la tortura en la práctica.
	Distribución y orden	<p>Debate de cuatro grupos de trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acción internacional - ¿Qué oportunidades existen dentro de las Naciones Unidas y de las organizaciones intergubernamentales regionales y cómo lograr que funcionen eficazmente y que impidan la tortura?</li> <li>2. Acción nacional - ¿Qué clase de medidas especiales podrían adoptar las ONG, los activistas de derechos humanos y otras personas que actúan en el ámbito nacional para inducir a los gobiernos a que pongan en práctica las medidas que han acordado para impedir la tortura?</li> <li>3. La función de la Policía - ¿Qué clase de medidas especiales debe adoptar la Policía para impedir la tortura?</li> <li>4. Opinión pública y concienciación pública - ¿Qué puede hacerse para garantizar que la opinión pública, incluidos los integrantes de sectores profesionales clave, se ponga al empleo de la tortura y de los malos tratos, no sólo contra los presos políticos sino contra grupos socialmente vulnerables como las minorías raciales y étnicas y los presuntos delincuentes?</li> </ol>
Conclusiones	<p>Las conclusiones se presentan en plenaria:</p> <p>Acción internacional: una mayor presencia sobre el terreno (país o región) de las Naciones Unidas y de los organismos intergubernamentales regionales puede propiciar la prevención o eliminación de la tortura.</p> <p>La condena oficial de la tortura por las más altas instancias gubernamentales puede resultar útil. En cada caso debe ir acompañada de una campaña para concienciar a la población sobre la tortura.</p> <p>La función de la policía: la educación en derechos humanos o en cuestiones éticas debe integrarse en una formación centrada en aumentar la profesionalización de la policía.</p> <p>Opinión pública y concienciación pública: utilizar las nuevas tecnologías para que las ONG recopilen, compartan y difundan información sobre la tortura.</p>	

**CUADRO 3.7**

**El seminario**

Qué es	Cómo se hace	Ejemplo
Técnica de grupo que se desarrolla en reuniones de trabajo debidamente planificadas.	Nombre del seminario	Seminario técnico de planificación subregional
Permite el aprendizaje activo, recíproco, participativo, crítico, investigativo y creador.	Temática del seminario	Programa de fortalecimiento institucional sobre género, pobreza y empleo
	Quién organiza el seminario	Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional
El grupo se subdivide en subgrupos. Cada subgrupo designa un coordinador de tareas y un secretario que tomará nota de las conclusiones a las que llega el subgrupo. Cada subgrupo recurre a diferentes fuentes y tipos de indagación hasta formular las conclusiones sobre el tema correspondiente. Al terminar se redactan las conclusiones que serán presentadas por el coordinador a todos los grupos.	A quién va dirigido	Programas, comisiones y expertos sobre pobreza, políticas de empleo y género.
	Objetivo del seminario	Establecer un grupo de trabajo subregional para actuar en la promoción del Programa de fortalecimiento institucional sobre género, pobreza y empleo.
	Desarrollo del seminario	El seminario se desarrolló en tres días y medio de trabajo, organizados en torno a sesiones de discusión amplias, trabajo de grupo por países con una metodología participativa, una sesión plenaria de discusión de los resultados del trabajo de grupo y posterior presentación de las recomendaciones y conclusiones del seminario.
	Áreas de trabajo	1. Contexto regional para abordar las interrelaciones entre género, pobreza y empleo en América Latina. 2. Contextos nacionales para analizar la misma temática. 3. Presentación y discusión del paquete modular sobre género, pobreza y empleo. 4. Estrategia y planes de acción. Recomendaciones y conclusiones del Seminario
	Plenaria	Discusión y presentación de conclusiones y recomendaciones por área de trabajo.
	Evaluación del seminario	Discusión crítica del seminario

**CUADRO 3.8**

**El panel**

Qué es	Cómo se hace	Ejemplo
Es una técnica grupal en la cual algunos expertos debaten sus puntos de vista sobre un tema de manera dialógica o conversada frente a un auditorio.	Se debe contar con un coordinador o moderador, quien inicia la sesión presentando los miembros del panel y la formulación de las preguntas.	Por Colombia. Darío Fajardo, antropólogo oficial de programas de la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, FAO, en Bogotá. Dionisio Núñez, diputado de la República de Bolivia. María Clemencia Ramírez, antropóloga, investigadora del Instituto Colombiano de Antropología e Historia, en Bogotá.
	<p>Cualquier miembro del panel inicia la conversación, y de acuerdo con la dinámica del panel, el coordinador cede la palabra a otro expositor o éste mismo refuta u opina de manera imprevista.</p> <p>El coordinador o moderador debe intervenir para hacer nuevas preguntas, centrar la conversación, orientar el diálogo para tocar nuevos temas y superar situaciones eventuales de presión.</p> <p>Faltando pocos minutos para terminar el diálogo, el moderador invita a los miembros del grupo a realizar breves resúmenes sobre sus planteamientos.</p> <p>Para finalizar, el coordinador expone desde su interpretación las conclusiones del panel.</p>	<p>En su exposición, Darío Fajardo se refirió a la ausencia de una reforma agraria y de una política coherente que permita confrontar el problema de la concentración de la tierra y la productividad agrícola. Señaló algunos esfuerzos de solución a este problema.</p> <p>María Clemencia Ramírez antes de destacar las características del movimiento cocalero en el Putumayo, se refirió a los distintos procesos de colonización que permitieron el poblamiento de las regiones de la Amazonia colombiana y destacó la diferencia que existe entre ellos.</p> <p>Dionisio Núñez realizó una amplia exposición sobre los intereses del movimiento cocalero boliviano, a quien representa en el parlamento del país andino.</p> <p>Políticas agrícolas y movimientos sociales</p> <p>Este panel se constituyó con el objetivo de establecer una relación entre la actual situación de las regiones donde se producen los cultivos de uso ilícito, y la estructura histórica mediante la cual se ha desarrollado el sector agrario de los países de la región andina.</p>

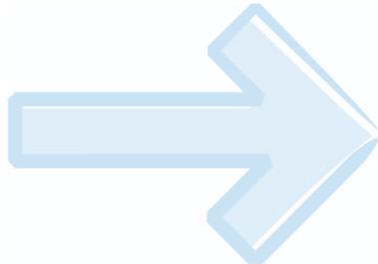


Las estrategias antes reseñadas (artículo, informe, ensayo, conferencia, seminario, panel) cumplen una función comunicativa esencial en la difusión de la información pero, sobre todo, son instrumentos de aprendizaje.

En síntesis, es necesario que se le asigne al subsistema de comunicación un papel central en el proceso del sistema de evaluación porque:

- Pone en acción y agrega valor a los pensamientos y saberes de la organización y actores comunitarios que participan en el proyecto.
- Permite que cada organización aprenda de las otras, lo cual se traduce en formas de hacer las cosas de manera que haya mejoramiento continuo, excelencia, calidad y efectividad.
- Fomenta el aprendizaje mejorando así los saberes organizacionales.





### EJERCICIO 3.1

**¿CÓMO SE DEFINE Y VALORA LA COMUNICACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN?**

**¿CUÁLES SON LAS RAZONES QUE EXPLICAN LA IMPORTANCIA DE VER AL OTRO COMO INTERLOCUTOR VÁLIDO DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN?**

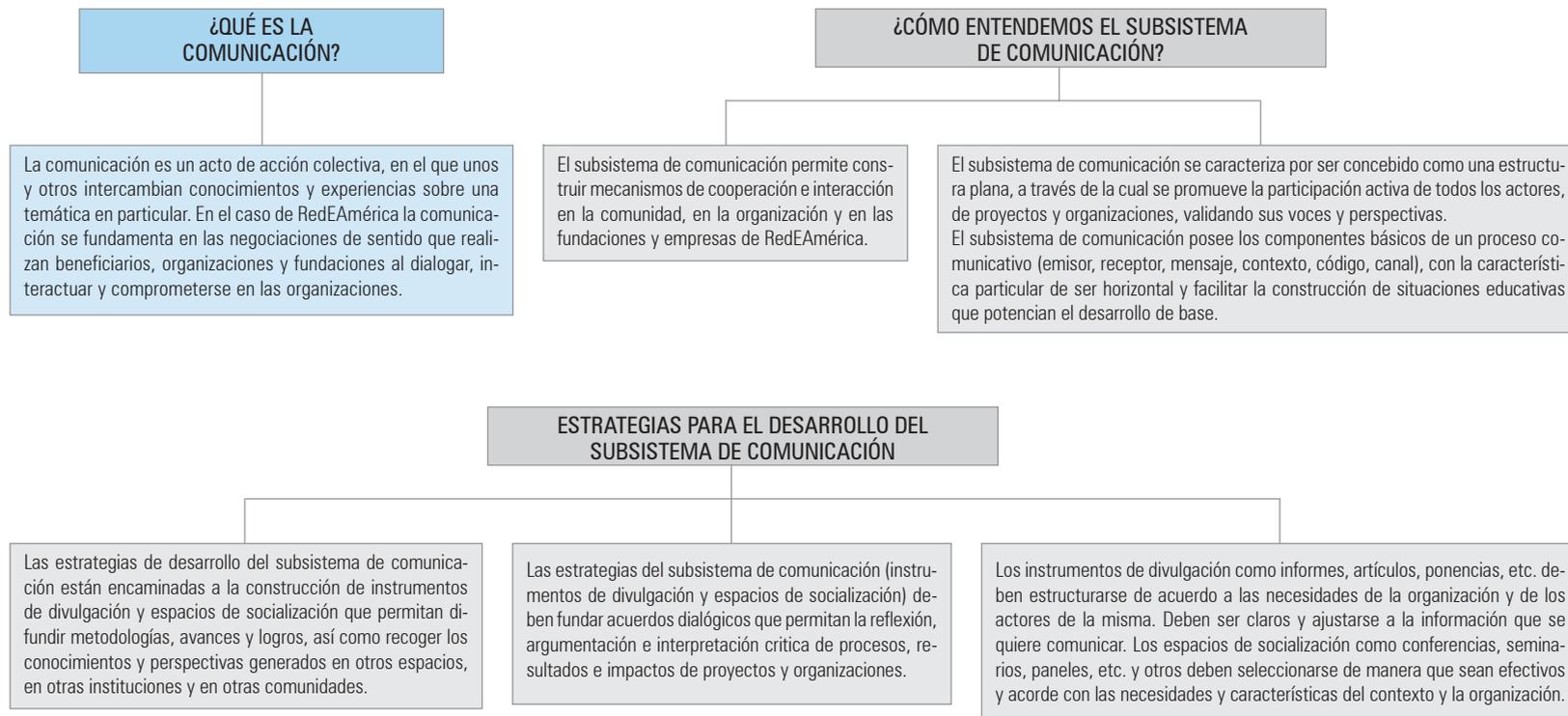
**SI PONE EN UNA BALANZA LAS VENTAJAS QUE TRAE LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL ENTRE BENEFICIARIOS Y EJECUTORES EN TORNO A UN PROYECTO, ¿QUÉ RESULTADOS OBTENDRÍA EN SU ORGANIZACIÓN?**

**¿QUÉ ESTRATEGIAS DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN UTILIZA PARA DAR A CONOCER INFORMACIÓN?**

**¿QUÉ ASPECTOS SE TIENEN EN CUENTA DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN PARA QUE LLEGUE DE MANERA CLARA LA INFORMACIÓN QUE ENVÍA?**

**TENER EN CUENTA LOS ASPECTOS DE UNA BUENA COMUNICACIÓN AGREGA RELEVANCIA Y VALOR AL PROCESO DE DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DENTRO Y FUERA DE SU ORGANIZACIÓN ¿CÓMO SE REFLEJA EN SU EXPERIENCIA?**

EL SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN



## BIBLIOGRAFÍA

Cuchumbé, Nelson Jair. Síntesis de los aspectos teórico-filosóficos, interpretación ofrecida por Thomas McCarthy de la lógica del discurso práctico desarrollada en la teoría crítica de Jürgen Habermas.

ECO, Educación y Comunicación. Santiago de Chile, marzo de 1995.

Instituto para América Latina (IPAL). Comunicación y desarrollo. Instituto para América Latina. (s.f.)

Jakobson Roman. Lingüística y poética. Ediciones Cátedra, Madrid, 1981.

Martín Barbero Jesús. Comunicación y cultura política. Conferencia dictada el 26 de mayo de 2000, Armenia, Quindío.

Prensa, Escuela Unisur. Comunicación para el desarrollo. Medellín, julio, 1995.

Rojas Niño Víctor Miguel. Los procesos de la comunicación y del lenguaje, proyecto de comunicación para el eje cafetero. Comunicación y culturas urbanas. 2000.

Villar Rodrigo. El aprendizaje en RedEAmérica. Colección Construir Juntos. Cuadernillo 4. Programa de Construcción de Capacidades Institucionales. RedEAmérica, 2004.

# Evaluación de impactos del desarrollo de base



**ANEXO**

**FORMATOS, GUÍAS Y GLOSARIO**



**Programa  
Construcción  
de Capacidades  
Institucionales**





# CONTENIDO

<b>FORMATO 1</b>	HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR- INDICADOR	<b>103</b>
<b>FORMATOS 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 Y 4.5</b>	DISMINUCIÓN DE LA POBREZA. ENCUESTA DE HOGARES – POR FAMILIA	<b>125</b>
<b>FORMATO 2</b>	ENCUESTA DE HOGARES. CATEGORÍA 4. DISMINUCIÓN DE LA POBREZA. HOJA DE REGISTRO	<b>133</b>
<b>FORMATO 3</b>	TABLERO DE AUTOEVALUACIÓN-DESCRIPTORES	<b>135</b>
<b>FORMATO 4</b>	TABLERO DE AUTOEVALUACIÓN - INDICADORES	<b>138</b>
<b>FORMATO 5</b>	PLAN DE MEJORAMIENTO	<b>141</b>
<b>GLOSARIO</b>		<b>147</b>



## HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR **INDICADOR**

### OBJETIVO

Registrar los referentes básicos de los descriptores/ indicadores acordados por RedEAmérica para cada una de las variables de las categorías 1, 2 y 3: capacidades colectivas, capital social y ampliación de la democracia.

### GUÍA FORMATO 1

#### HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR / INDICADOR

**Responsables de diligenciar el formato 1.** La junta directiva ampliada de la organización acompañada por, al menos, un asesor de la fundación respectiva se constituyen en el equipo evaluador básico para precisar las respuestas a las inquietudes planteadas en todos los formatos relativos a estas tres primeras categorías.

Según la experiencia de la aplicación de este formato en organizaciones de Cali, Colombia y Córdoba, Argentina se sugiere realizar un primer taller de, al menos, seis horas donde se diligencie el formato. Igualmente se puede considerar la posibilidad de realizar dos talleres de tres horas cada uno, trabajando lo relativo a capacidades colectivas en la primera parte y dedicando la segunda parte a capital social y democracia. Lo que compete a pobreza tiene otra metodología (encuesta de hogares) y otros responsables de las respuestas, en este caso los beneficiarios directos y sus familias tal como se verá en el formato 2.

## Formato 1. Referentes

**Fundación:** escriba el nombre de la fundación empresarial de **RedEAmérica** que acompaña y cofinancia el proyecto.

**Organización:** registre el nombre de la organización responsable del proyecto.

**Nombre del proyecto:** escriba el nombre del proyecto que adelanta la organización.

**Método de recolección:** el equipo evaluador tiene la responsabilidad de promover la aplicación del subsistema de indicadores (Hoja de vida del descriptor), para lo cual convoca el taller donde se concertará la primera calificación o línea de base para descriptores, en cada uno de los niveles establecidos (micro, meso, macro).

Se recomienda retomar la Unidad Dos de este Manual, en especial el numeral 2.1.4, así como el Cuadernillo 2 de la serie Construir Juntos del Programa de Construcción de Capacidades Institucionales de RedEAmérica para mayor comprensión de los niveles propuestos. El nivel micro centra el análisis en la organización; a su turno, el nivel meso refleja la relación y participación de la organización en alianzas o redes con organizaciones similares; El nivel macro se centra en la relación y participación de la organización en lo público, es

decir en las propuestas, instancias y comités promovidos por el gobierno e instituciones públicas.

La reflexión y el análisis durante las reuniones con los actores relevantes del proyecto y expresados en los formatos deben ser siempre respaldados por los verificadores correspondientes, sean registros, informes, documentos, testimonios, memorias, actas, proyectos o contratos que den fe de las calificaciones otorgadas a los descriptores y de los valores de los indicadores.

En el sistema de evaluación aquí propuesto los verificadores son una garantía de la calidad de las apreciaciones subjetivas que a través del proceso van realizando los participantes de los talleres de evaluación-diagnóstico.

**Frecuencia:** este ítem se refiere a las veces que se debe recolectar información. En primera instancia, la sugerencia es reunir información como mínimo una vez al año, para verificar la dinámica de la calificación otorgada como línea de base.

**Responsable del registro:** aquí se consigna el nombre de la persona que orienta la aplicación y registra el formato.

**Responsable del descriptor / Indicador:** es el registro del nombre del funcionario de la organización responsable directo del proyecto.



## Formato 1. Descriptores

**Fecha:** registre el día, el mes y el año en que se diligencia este formato.

**Categoría:** registre cuál de las categorías se va a evaluar en cuanto a impactos para **RedEAmérica**: capacidades colectivas, capital social, ampliación de la democracia, disminución de la pobreza.

**Unidad de análisis:** se la entiende como la instancia o grupo en que se centra la evaluación. Para este sistema de evaluación las categorías, capacidades colectivas, capital social y ampliación de la democracia, la unidad de análisis es la organización, mientras que para la categoría disminución de pobreza, la unidad de análisis es el hogar de los beneficiarios (encuesta de hogares).

**Variables:** aquí se registran las diferentes variables establecidas por las organizaciones miembros de **RedEAmérica**, para cada categoría.

**Concepto:** pensamiento estratégico que delimita el significado de cada variable y se incluye en cada formato según acuerdo y consenso entre las organizaciones de **RedEAmérica**.

**Descriptor:** cada formato contiene los descriptores correspondientes para cada una de las variables, los cuales han sido acordados y concertados por **RedEAmérica**.

En este punto del formato, relativo a los descriptores, se empieza a recoger la opinión de los agentes relevantes de la organización que adelanta el proyecto, quienes califican el estado de cada descriptor en su organización, para otorgar un valor según se establece en el formato: óptimo, aceptable, deficiente; siempre, algunas veces, nunca; 3, 2, 1; verde, amarillo, rojo. Uno de los anteriores valores se debe marcar para cada uno de los descriptores y de esta manera establecer la línea de base de la organización. Es importante recordar el papel que desempeña cada verificador para respaldar la calificación otorgada.

**Por qué:** porque para cada calificación que se le otorgue a los descriptores deben registrarse las razones por las cuales la organización cree estar a ese nivel.

**Verificadores:** el grupo que evalúa y registra debe respaldar la calificación que han otorgado a cada

descriptor, por medio de documentos existentes u otro tipo de evidencias. Para la metodología de **RedEAmérica** los verificadores se vuelven un componente fundamental de la propuesta de evaluación ya que a través de ellos se precisa con exactitud con qué soporte documental se cuenta que dé fe de la valoración que se hace de cada descriptor.

### Formato 1. Indicadores

En este punto del formato referente a los indicadores, se empiezan a recoger los datos referidos para cada uno de los indicadores establecidos, bien sea en fuente secundaria o a través de la encuesta de hogares.

El formato, en este mismo punto de los indicadores establece tres datos línea de base que aplican en los diferentes niveles: **micro** (dentro de la organización), **meso** (redes y alianzas) y **macro** (espacios donde participa la organización en lo público). Aunque en los formatos el nivel macro se presenta como el primero, arriba de la lista, se debe comenzar el análisis desde abajo (nivel micro, la organización, sus beneficiarios y familias), hacia arriba, (niveles meso y macro).

**Verificadores:** el grupo que evalúa y registra debe constatar la calificación que el grupo ha otorgado a cada indicador, por medio de documentos existentes u otro tipo de evidencias.





**Formato 1-Referentes**  
HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR / INDICADOR

**HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR / INDICADOR**

FUNDACIÓN:

ORGANIZACIÓN:

NOMBRE DEL PROYECTO:

MÉTODO DE RECOLECCIÓN:

FRECUENCIA:

RESPONSABLE DEL REGISTRO:

RESPONSABLE DEL INDICADOR:



## CATEGORÍA: 1. CAPACIDADES COLECTIVAS

**CONCEPTO:** Se refiere a las habilidades, destrezas y conocimientos de las organizaciones que les posibilitan mantenerse vigentes.

### VARIABLES

- PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN
- ANTICIPACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO
- GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
- CONCERTACIÓN Y NEGOCIACIÓN
- DISPOSICIÓN A LO PÚBLICO





**Formato 1.1**  
HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR - LOS DATOS

**LOS DATOS**

FUNDACIÓN  DÍA  MES  AÑO

ORGANIZACIÓN:  NOMBRE DEL PROYECTO:

CATEGORÍA 1: Capacidades colectivas  UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización

VARIABLE 1.1: Planeación, seguimiento, evaluación y sistematización

CONCEPTO: Se refiere a la capacidad de la organización para orientar y adelantar su intervención mediante metodologías participantes, pertinentes y efectivas que permitan fijar las metas correctas y las estrategias para alcanzarlas, evaluarlas y aprender de ellas.

**DESCRIPTORES**

1.1.1. Recoge información sobre el entorno y la utiliza

A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué	<input type="text"/>
---------------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	----------------------

A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué	<input type="text"/>
--------------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	----------------------

A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué	<input type="text"/>
---------------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	----------------------

VERIFICADORES: Documentos, estudios, informes, manuales. ¿Cuáles?

1.1.2. Identifica sus debilidades y fortalezas

A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué	<input type="text"/>
---------------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	----------------------

A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué	<input type="text"/>
--------------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	----------------------

A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué	<input type="text"/>
---------------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	----------------------

VERIFICADORES: Documentos, estudios, informes, manuales. ¿Cuáles?

1.1.3. Formula planes, programas y proyectos

A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué	<input type="text"/>
---------------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	----------------------

A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué	<input type="text"/>
--------------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	----------------------

A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué	<input type="text"/>
---------------	--------------------------	--------	--------------------------	-----------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	----------------------

VERIFICADORES: Documentos, estudios, informes, manuales. ¿Cuáles?





## Formato 1.1

HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR - LOS DATOS (Continuación)

CATEGORÍA 1: Capacidades colectivas				UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización				
VARIABLE 1.1: Planeación, seguimiento, evaluación y sistematización								
<b>DESCRIPTORES</b>								
1.1.4. Aplica conceptos, métodos, instrumentos e indicadores de seguimiento y evaluación								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Documentos, estudios, informes, manuales. ¿Cuáles?								
1.1.5. Se comparten espacios de análisis								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Documentos, estudios, informes, manuales. ¿Cuáles?								
1.1.6. Aprende de la experiencia propia y de otros								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Documentos, estudios, informes, manuales. ¿Cuáles?								





## Formato 1.2

### HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 1: Capacidades colectivas		UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización						
VARIABLE 1.2: Anticipación y adaptación al cambio								
CONCEPTO: Se refiere a la capacidad de la organización para desenvolverse en un mundo cambiante, para leer e interpretar el entorno, revisar y ajustar estrategias, estructuras y metodologías.								
<b>DESCRIPTORES</b>								
1.2.1. Aprovecha las oportunidades en concordancia con la misión								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Diagnósticos, planes estratégicos y operativos. ¿Cuáles?								
1.2.2. Aprende de otras organizaciones y ajusta sus estructuras, estrategias, metodologías								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Documentos, estudios, informes, manuales. ¿Cuáles?								



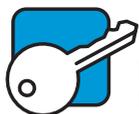


### Formato 1.3

HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 1: Capacidades colectivas		UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización						
VARIABLE 1.3: Gestión y administración de recursos								
CONCEPTO: Se refiere a la capacidad de la organización para obtener movilizar y manejar efectivamente los recursos tangibles (humanos, financieros, materiales, tecnológicos), asignándolos y evaluándolos según lo planeado.								
<b>DESCRIPTORES</b>								
1.3.1. Genera ingresos propios								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Informes financieros, documentos sobre presupuestos, costos, y planes estratégicos. ¿Cuáles?								
1.3.2. Tiene acceso a diferentes fuentes de financiación								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Informes financieros, documentos sobre presupuestos, costos, y planes estratégicos. ¿Cuáles?								
1.3.3. Elabora presupuesto								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Informes financieros, documentos sobre presupuestos, costos, y planes estratégicos. ¿Cuáles?								





## Formato 1.3

HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR - LOS DATOS (Continuación)

CATEGORÍA 1: Capacidades colectivas		UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización						
VARIABLE 1.3: Gestión y administración de recursos								
<b>DESCRIPTORES</b>								
1.3.4. Cuenta con un sistema contable								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Informes financieros, documentos sobre presupuestos, costos, y planes estratégicos. ¿Cuáles?								
1.3.5. Analiza sus estados financieros								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Informes financieros, documentos sobre presupuestos, costos, y planes estratégicos. ¿Cuáles?								
1.3.6. Comunica con transparencia la información financiera a los distintos públicos con los que se relaciona								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Informes financieros, documentos sobre presupuestos, costos, y planes estratégicos. ¿Cuáles?								
1.3.7. Aplica estrategias de formación de capacidades de sus recursos humanos								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Informes financieros, documentos sobre presupuestos, costos, y planes estratégicos. ¿Cuáles?								





## Formato 1.4

### HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 1: Capacidades colectivas				UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización				
VARIABLE 1.4: Concertación y negociación								
CONCEPTO: Se refiere a la capacidad de las organizaciones de deliberar y construir acuerdos entre diversas perspectivas e intereses logrando soluciones y alternativas colectivas intra e interorganizacionales.								
<b>DESCRIPTORES</b>								
1.4.1. Se construyen acuerdos en forma participativa								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Testimonios, actas, memorias. ¿Cuáles?								
1.4.2. Prevalece un liderazgo constructivo								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Testimonios, actas, memorias. ¿Cuáles?								
1.4.3. Resuelve los conflictos dialogando								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Testimonios, actas, memorias. ¿Cuáles?								





**Formato 1.5**  
HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 1: Capacidades colectivas		UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización						
VARIABLE 1.5: Disposición a lo público								
CONCEPTO: Se refiere a la capacidad de la organización para participar e influir en la agenda y en las políticas públicas, con énfasis en lo local.								
<b>DESCRIPTORES</b>								
1.5.1. Maneja información crítica sobre la agenda, los actores y las políticas públicas referida a su misión								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Documentos, informes, memorias, actas. ¿Cuáles?								
1.5.2. Se tiene conocimiento y acceso sobre formas y espacios de participación pública								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Óptimo	<input type="checkbox"/>	Aceptable	<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Documentos, estudios, informes, manuales. ¿Cuáles?								



## CATEGORÍA: 2. CAPITAL SOCIAL

**CONCEPTO:** Es concebido como la calidad y la cantidad de las relaciones sociales que se dan en función de asuntos de interés común entre individuos, grupos, organizaciones e instituciones. Está asociado a factores como confianza, cooperación, participación, horizontalidad en las relaciones y respeto a las normas o reglas previamente acordadas.

### VARIABLES

- ASOCIATIVIDAD
- CONFIANZA
- COOPERACIÓN
- SOLIDARIDAD
- NORMAS Y COMPORTAMIENTOS





## Formato 2.1

### HOJA DE VIDA DEL INDICADOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 2: Capital social	UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización
VARIABLE 2.1: Asociatividad	
CONCEPTO: Es la vinculación de personas y organizaciones a redes, alianzas y espacios públicos.	
<b>INDICADORES</b>	
2.1.1. Total asociados (personas)	
Nivel Micro:	Línea de base: Número de asociados
VERIFICADORES: Registros, actas, documentos. ¿Cuáles?	
2.1.2. Porcentaje de mujeres asociadas	
Nivel Micro:	Línea de base: Número de mujeres
VERIFICADORES: Registros, actas, documentos.	
CATEGORÍA 2: Capital social	UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización
VARIABLE 2.1: Asociatividad	
2.1.3. Número de redes donde la organización participa	
Nivel Micro:	Línea de base: Número de redes ¿Cuáles?
VERIFICADORES: Registros, actas, documentos. ¿Cuáles?	
2.1.4. Número de alianzas donde la organización participa	
Nivel Micro:	Línea de base: Número de alianzas ¿Cuáles?
VERIFICADORES: Registros, actas, documentos. ¿Cuáles?	
2.1.5. Número de espacios públicos en los que participa la organización	
Nivel Micro:	Línea de base: Número de espacios ¿Cuáles?
VERIFICADORES: Registros, actas, documentos. ¿Cuáles?	



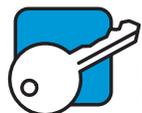


## Formato 2.2

### HOJA DE VIDA DEL INDICADOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 2: Capital social	UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización	
VARIABLE 2.2: Confianza		
CONCEPTO: Creer en el cumplimiento de las reglas del juego entre los miembros y por parte de los otros.		
<b>DESCRIPTORES</b>		
2.2.1. Grado de confianza entre miembros, socios, directivos, empleados y trabajadores		
A nivel Micro	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo	Por qué
VERIFICADORES: Testimonios, artículos, informes, proyectos, contratos. ¿Cuáles?		
2.2.2. Grado de confianza de otros con la organización.		
A nivel Meso	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo	Por qué
VERIFICADORES: Testimonios, artículos, informes, proyectos, contratos. ¿Cuáles?		





**Formato 2.3**  
HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 2: Capital social		UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización						
VARIABLE 2.3: Cooperación								
CONCEPTO: Acción conjunta para realizar propósitos comunes.								
<b>DESCRIPTORES</b>								
2.3.1. Se trabaja conjuntamente para la consecución de propósitos comunes								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Testimonios, actas, informes, documentos, registros. ¿Cuáles?								





**Formato 2.4**  
HOJA DE VIDA DEL INDICADOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 2: Capital social	UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización				
VARIABLE 2.4: Solidaridad					
CONCEPTO: Es la capacidad de generar respuesta a los problemas del otro.					
<b>DESCRIPTORES</b>					
2.4.1. Grado de solidaridad					
A nivel Micro	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Alto</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Medio</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Bajo</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Alto	Medio	Bajo	Por qué
Alto	Medio	Bajo	Por qué		
A nivel Meso	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Alto</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Medio</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Bajo</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Alto	Medio	Bajo	Por qué
Alto	Medio	Bajo	Por qué		
A nivel Macro	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Alto</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Medio</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Bajo</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Alto	Medio	Bajo	Por qué
Alto	Medio	Bajo	Por qué		
VERIFICADORES: Testimonios, informes, artículos, documentos, registros. ¿Cuáles?					
2.4.2. Moviliza recursos en torno a causas de otros					
A nivel Micro	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué
Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué		
A nivel Meso	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué
Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué		
A nivel Macro	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué
Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué		
VERIFICADORES: Testimonios, informes, artículos, documentos, registros. ¿Cuáles?					
2.4.3. Número de voluntarios que moviliza alrededor de su misión					
A nivel Micro	Línea de base: Número de voluntarios      ¿Cuáles?				
VERIFICADORES: Testimonios, informes, registros, actas. ¿Cuáles?					
2.4.4. Porcentaje de mujeres que moviliza en torno a su misión					
A nivel Micro	Línea de base: Número de mujeres      ¿Cuáles?				
VERIFICADORES: Testimonios, informes, registros, actas. ¿Cuáles?					





**Formato 2.5**  
HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 2: Capital social		UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización						
VARIABLE 2.5: Normas y comportamientos								
CONCEPTO: Reglas de juego concertadas colectivamente que rigen el accionar de un grupo u organización.								
<b>DESCRIPTORES</b>								
2.5.1. Las reglas de juego son construidas colectivamente								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Actas, memorias, informes, documentos, testimonios, registros. ¿Cuáles?								
2.5.2. Se actúa en concordancia con las reglas concertadas								
A nivel Micro	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
A nivel Macro	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Por qué
VERIFICADORES: Actas, memorias, informes, documentos, testimonios, registros. ¿Cuáles?								



### **CATEGORÍA: 3. AMPLIACIÓN DE LA DEMOCRACIA**

**CONCEPTO:** Se refiere al aumento y cualificación de los espacios públicos y de valores democráticos para garantizar prácticas participativas e incluyentes.

#### **VARIABLES**

- VALORES DEMOCRÁTICOS
- INCIDENCIA EN LO PÚBLICO





**Formato 3.1**  
HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 3: Ampliación de la democracia		UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización	
VARIABLE 3.1: Valores democráticos			
CONCEPTO: Conjunto de creencias que guían las relaciones de participación y respeto entre los distintos actores de la vida pública, con la finalidad de lograr el bien común.			
<b>DESCRIPTORES</b>			
3.1.1. Prevalece el interés general, comunitario, social, o "bien común" sobre el de la organización y personas.			
A nivel Micro	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca
Por qué			
A nivel Meso	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca
Por qué			
A nivel Macro	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca
Por qué			
VERIFICADORES: Testimonios, registros, artículos, informes. ¿Cuáles?			
3.1.2. Actúa transparentemente			
A nivel Micro	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca
Por qué			
A nivel Meso	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca
Por qué			
A nivel Macro	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca
Por qué			
VERIFICADORES: Testimonios, registros, artículos, informes. ¿Cuáles?			





### Formato 3.1

HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR - LOS DATOS (Continuación)

CATEGORÍA 3: Ampliación de la democracia	UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización				
VARIABLE 3.1: Valores democráticos					
<b>DESCRIPTORES</b>					
3.1.3. Las relaciones están basadas en el respeto a la diferencia					
A nivel Micro	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué
Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué		
A nivel Meso	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué
Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué		
A nivel Macro	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué
Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué		
VERIFICADORES: Testimonios, registros, artículos, informes. ¿Cuáles?					
3.1.4. Actúa autónomamente					
A nivel Micro	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué
Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué		
A nivel Meso	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué
Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué		
A nivel Macro	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Siempre</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Algunas veces</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Nunca</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué
Siempre	Algunas veces	Nunca	Por qué		
VERIFICADORES: Testimonios, registros, artículos, informes. ¿Cuáles?					
3.1.5. Aporta capacidades y conocimientos para actuar democráticamente					
A nivel Micro	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Óptimo</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Aceptable</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Deficiente</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Óptimo	Aceptable	Deficiente	Por qué
Óptimo	Aceptable	Deficiente	Por qué		
A nivel Meso	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Óptimo</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Aceptable</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Deficiente</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Óptimo	Aceptable	Deficiente	Por qué
Óptimo	Aceptable	Deficiente	Por qué		
A nivel Macro	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Óptimo</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Aceptable</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Deficiente</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Por qué</td> </tr> </table>	Óptimo	Aceptable	Deficiente	Por qué
Óptimo	Aceptable	Deficiente	Por qué		
VERIFICADORES: Testimonios, registros, artículos, informes. ¿Cuáles?					





## Formato 3.2

### HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 3: Ampliación de la democracia	UNIDAD DE ANÁLISIS: La organización			
VARIABLE 3.2: Incidencia en lo público				
CONCEPTO: Acción de influir a través de mecanismos deliberativos en la agenda y en las políticas públicas.				
3.2.1. Contribuye a la construcción y ampliación de espacios de participación pública				
A nivel Micro	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca	Por qué
VERIFICADORES: Testimonios, registros, artículos, informes, documentos de política. ¿Cuáles?				
3.2.2. Influye en el diseño de políticas y normas públicas estatales				
A nivel Micro	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca	Por qué
VERIFICADORES: Testimonios, registros, artículos, informes, documentos de política. ¿Cuáles?				
3.2.3. Influye en la asignación de recursos públicos estatales				
A nivel Micro	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca	Por qué
VERIFICADORES: Testimonios, registros, artículos, informes, documentos de política. ¿Cuáles?				
3.2.4. Hace control social a la gestión y al gasto gubernamental				
A nivel Micro	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca	Por qué
A nivel Meso	<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Algunas veces	<input type="checkbox"/> Nunca	Por qué
VERIFICADORES: Testimonios, registros, artículos, informes, documentos de política. ¿Cuáles?				



# DISMINUCIÓN DE LA POBREZA

## ENCUESTA DE HOGARES

### POR FAMILIA



#### GUÍA FORMATOS 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5 ENCUESTA DE HOGARES.

#### CATEGORÍA 4. DISMINUCIÓN DE LA POBREZA. ENCUESTA POR FAMILIA

Los Formatos 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5 (Encuesta de hogares – por familia) se utilizan sólo para orientar la entrevista-encuesta sobre la categoría 4: disminución de la pobreza, al aplicar la encuesta de hogares al menos al 30% de las familias de los beneficiarios del proyecto adelantado por la organización y acompañado por la fundación miembro de [RedEAmérica](#). Es necesario tener siempre presente que estos formatos, en primera instancia, son sólo una ayuda para orientar la conversación entre encuestador y familia beneficiada, pues las respuestas se consignarán en el formato 2 (Encuesta de hogares categoría 4: disminución de la pobreza. Hoja de registro) para cada una de las encuesta adelantadas. Los formatos 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5 se volverán a utilizar para registrar globalmente los promedios y tendencias al mirar en conjunto todas las encuestas de hogares realizadas. Esta doble utilización de los formatos aquí consignados se explica tanto en esta guía como en la guía complementaria relativa al formato 2.

Tal como se estableció en el Formato Uno, las tres primeras categorías (capacidades colectivas, capital social, democracia) se miraron desde el interior de la organización (nivel micro), desde la organización en redes y alianzas (nivel meso) y en la organización incidiendo en lo público, sobre todo a nivel local (nivel macro).

En esta cuarta categoría el análisis no se hace alrededor de la organización sino desde las familias de los beneficiarios. Desde la lógica de RedEAmérica, la construcción de capacidades, la ampliación del capital social y la ampliación de la democracia son pertinentes en la medida que aportan a la reducción de la pobreza de sus beneficiarios





y sus familias. Sí en las primeras tres categorías quien debe dar respuestas es la junta directiva ampliada de la organización, en la encuesta de hogares son los beneficiarios y sus familias los que expresan su sentir en cuanto a la efectividad en disminuir la pobreza dentro de cada familia. (formatos 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5).

Para que esta encuesta de hogares tenga mejores resultados es necesario seleccionar y capacitar a los encuestadores, quienes deben vivir en la comunidad y haber participado en encuestas y/o procesos de evaluación anteriormente. El encuestador debe tener un perfil que le permita el mayor respeto y trato humano hacia las familias encuestadas. En el proceso de validación se pagaron dos dólares por encuesta y tres dólares de viáticos por día; es posible encuestar una familia en menos de una hora.

Antes de que el encuestador salga a aplicar los formatos es necesario capacitar al grupo de encuestadores en el manejo de los mismos, y sobre todo para que el grupo se ponga de acuerdo sobre el significado de cada indicador / descriptor, para lo cual se utilizará el glosario que se incluye en este anexo.

Una vez seleccionados y capacitados los encuestadores, la organización debe adelantar una reunión con sus socios para la socialización del sistema de evaluación que se está aplicando, en especial de la encuesta de hogares y la utilidad de la misma. Igualmente se les debe comunicar a los beneficiarios de la organización quién de los encuestadores realizará esta labor y se pactará el día y la hora de aplicación de la misma.



## **CATEGORÍA: 4. DISMINUCIÓN DE LA POBREZA**

**CONCEPTO:** Se refiere a la pobreza como carencia de ingresos, bienes y servicios para vivir una vida digna y como falta de oportunidades, voz y poder para decidir la vida que se quiere vivir.

### **VARIABLES**

- OPORTUNIDADES SOCIALES (EDUCACIÓN, SALUD, VIVIENDA)
- OPORTUNIDADES ECONÓMICAS (PATRIMONIO)
- DESARROLLO CULTURAL





**Formato 4.1**  
HOJA DE VIDA DEL INDICADOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 4: Disminución de la pobreza	UNIDAD DE ANÁLISIS: Hogares
VARIABLE 4.1: Oportunidades sociales – Educación	
CONCEPTO: Acceso a bienes y servicios educativos.	
<b>INDICADORES</b>	
4.1.1. Porcentaje de familias en donde se retornó o mejoró el acceso al sistema educativo	
VERIFICADORES: Encuesta	Reportes, informes, registros. ¿Cuáles?
4.1.2. Porcentaje de familias que utilizan los conocimientos y destrezas generados por los proyectos	
VERIFICADORES: Encuesta	Reportes, informes, registros. ¿Cuáles?





**Formato 4.2**  
HOJA DE VIDA DEL INDICADOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 4: Disminución de la pobreza	UNIDAD DE ANÁLISIS: Hogares
VARIABLE 4.1: Oportunidades sociales – Salud	
CONCEPTO: Acceso a bienes y servicios en las áreas de la salud como condiciones habilitantes para la libertad.	
<b>INDICADORES</b>	
4.2.1. Porcentaje de familias que han tenido niñas y niños enfermos por enfermedades diarreicas agudas (EDA).	
VERIFICADORES: Encuesta	Reportes, informes, registros. ¿Cuáles?
4.2.2. Porcentaje de familias que han tenido niñas y niños enfermos por infecciones respiratorias agudas (IRA).	
VERIFICADORES: Encuesta	Reportes, informes, registros. ¿Cuáles?
4.2.3. Porcentaje de familias con acceso a sistema de seguridad social en salud (primaria, privada o pública).	
VERIFICADORES: Encuesta	Reportes, informes, registros. ¿Cuáles?
4.2.4. Porcentaje de familias que utiliza sistema de seguridad social en salud (primaria, privada o pública).	
VERIFICADORES: Encuesta	Reportes, informes, registros. ¿Cuáles?





**Formato 4.3**  
HOJA DE VIDA DEL INDICADOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 4: Disminución de la pobreza	UNIDAD DE ANÁLISIS: Hogares
VARIABLE 4.3: Oportunidades sociales – Vivienda	
CONCEPTO: Acceso a mejor vivienda.	
<b>INDICADORES</b>	
4.3.1. Porcentaje de familias que adquirieron vivienda propia.	
VERIFICADORES: Encuesta	Registros, reportes, informes. ¿Cuáles?
4.3.2. Porcentaje de familias que mejoraron sus viviendas (materiales, remodelación, ampliación, construcción).	
VERIFICADORES: Encuesta	Registros, reportes, informes. ¿Cuáles?





**Formato 4.4**  
HOJA DE VIDA DEL INDICADOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 4: Disminución de la pobreza	UNIDAD DE ANÁLISIS: Hogares
VARIABLE 4.4: Oportunidades sociales – Patrimonio	
CONCEPTO: Acceso a bienes y servicios en el área económica, como condición habilitante para la libertad.	
<b>INDICADORES</b>	
4.2.1. Porcentaje de familias que incrementaron su patrimonio (activos líquido o fijo) en el hogar, negocio y/o propiedad.	
VERIFICADORES: Encuesta	Reportes, informes, registros. ¿Cuáles?





**Formato 4.5**  
HOJA DE VIDA DEL DESCRIPTOR - LOS DATOS

CATEGORÍA 4: Disminución de la pobreza	UNIDAD DE ANÁLISIS: Hogares
VARIABLE 4.5: Desarrollo cultural	
DEFINICIÓN DE LA VARIABLE. Actitudes y comportamientos consigo mismo, con otros, con el ambiente.	
<b>INDICADORES</b>	
4.5.1 Porcentaje de beneficiarios con un mayor nivel de autoestima	
VERIFICADORES: Encuesta	Testimonios, registros, reportes, informes. ¿Cuáles?
4.5.2 Porcentaje de familias con un mejor nivel de comunicación	
VERIFICADORES: Encuesta	Testimonios, registros, reportes, informes. ¿Cuáles?
4.5.3 Porcentaje de familias con un mayor sentido de identidad cultural regional.	
VERIFICADORES: Encuesta	Testimonios, registros, reportes, informes. ¿Cuáles?
4.5.4 Porcentaje de familias que utilizan mejor su tiempo libre.	
VERIFICADORES: Encuesta	Testimonios, registros, reportes, informes. ¿Cuáles?



# ENCUESTA DE HOGARES

## CATEGORÍA 4. DISMINUCIÓN DE LA POBREZA

### HOJA DE REGISTRO



#### GUÍA FORMATO 2

#### ENCUESTA DE HOGARES. CATEGORÍA 4. DISMINUCIÓN DE LA POBREZA

#### HOJA DE REGISTRO

Los datos de cada encuesta de hogares se consignan en la Hoja de registro (Formato 2) al menos para el 30% de los beneficiarios del proyecto. Los formatos 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5 consignados en las páginas anteriores son la guía para que el encuestador oriente su entrevista – encuesta y registre en el formato 2 las apreciaciones de cada familia.

Una vez elaboradas las encuestas de hogares se registra en los indicadores del formato 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5 el promedio de línea de base para cada nivel. Al finalizar todas las encuestas de hogares se contará con un solo dato como línea de base que refleja en promedio todas las encuestas de hogares realizadas. Ésta es la información que se registra en cada uno de los formatos relativos a la categoría pobreza.

Por ejemplo, para el caso del indicador 4.4.2, porcentaje de hogares de beneficiarios que viven con un dólar por día, en promedio, la línea de base es 25%, lo cual refleja que al menos un cuarto de los beneficiarios de la organización encuestados viven con un dólar por día.

En cuanto a los datos relativos a los descriptores en los formatos correspondientes a la categoría 4 se establece el número de familias que contestan en su encuesta de hogares cada una de las calificaciones posibles (siempre, algunas veces, nunca; óptimo, aceptable, deficiente; alto, medio, bajo; mejor, igual, peor) según el caso correspondiente. Es decir, para el caso del descriptor 4.5.2, Nivel de autoestima de los beneficiarios, tomado en este caso como ejemplo, el formato 4.5 del sistema de evaluación registraría, para hombres beneficiarios, 17 en alto, 15 en medio y 12 en bajo.





**CATEGORÍA 4 / DISMINUCIÓN DE LA POBREZA**

**HOJA DE REGISTRO**

NOMBRE DEL PROYECTO:

ORGANIZACIÓN

ENCUESTA No.		
Familia / Beneficiario		
4.1.1	SI	NO
4.1.2	SI	NO
4.2.1	SI	NO
4.2.2	SI	NO
4.2.3	SI	NO
4.2.4	SI	NO
4.3.1	SI	NO
4.3.2	SI	NO
4.4.1	SI	NO
4.5.1	SI	NO
4.5.2	SI	NO
4.5.3	SI	NO
4.5.4	SI	NO

ENCUESTA No.		
Familia / Beneficiario		
4.1.1	SI	NO
4.1.2	SI	NO
4.2.1	SI	NO
4.2.2	SI	NO
4.2.3	SI	NO
4.2.4	SI	NO
4.3.1	SI	NO
4.3.2	SI	NO
4.4.1	SI	NO
4.5.1	SI	NO
4.5.2	SI	NO
4.5.3	SI	NO
4.5.4	SI	NO

ENCUESTA No.		
Familia / Beneficiario		
4.1.1	SI	NO
4.1.2	SI	NO
4.2.1	SI	NO
4.2.2	SI	NO
4.2.3	SI	NO
4.2.4	SI	NO
4.3.1	SI	NO
4.3.2	SI	NO
4.4.1	SI	NO
4.5.1	SI	NO
4.5.2	SI	NO
4.5.3	SI	NO
4.5.4	SI	NO

Por favor reproducir este formato cuantas veces sea necesario.



# TABLERO DE AUTOEVALUACIÓN

## DESCRIPTORES

### OBJETIVO

Una vez establecida la línea de base en la Hoja de vida del descriptor (primer taller), se utiliza este tercer instrumento - tablero de autoevaluación-descriptores-. La junta directiva ampliada con la compañía de un asesor registran en él las conclusiones de un segundo taller, esta vez de planificación, el valor de la variable como situación inicial (línea de base) y el valor de la variable como situación deseada (meta).

### GUÍA FORMATO 3

#### TABLERO DE AUTOEVALUACIÓN - DESCRIPTORES.

Cada semestre, o al menos una vez al año, se utilizará el tablero de autoevaluación para registrar el valor de la variable como situación obtenida (logro a la fecha), así como los análisis que describan e interpreten los obstaculizadores y los facilitadores del proceso, lo cual permite tener en una sola hoja la dinámica del proyecto en relación con cada una de las variables establecidas.

El aplicativo que acompaña este manual está diseñado de tal manera que los datos fundamentales del tablero de autoevaluación, tanto de descriptores como de indicadores, se producirá automáticamente desde la Hoja de vida del indicador; cuando se registre la línea de base, al aplicarse por primera vez el formato 1 y la encuesta de hogares, así como al volverse a aplicar en el taller de planeación para fijar las metas. El logro a la fecha y el análisis de facilitadores y obstaculizadores serán registrados y el software lo procesará para que permanentemente la Organización, la Fundación, RedEAmérica y la comunidad cuenten con el estado actual básico del proyecto para decisiones y aprendizajes.

**Fundación:** escriba el nombre de la fundación empresarial de RedEAmérica que acompaña y cofinancia el proyecto.

**Fecha:** registre el día, el mes y el año en que se diligencia este formato.

**Organización:** registre el nombre de la organización responsable del proyecto.

**Nombre del proyecto:** escriba el nombre del proyecto que adelanta la organización.

**Categoría:** registre cuál de las categorías se va a evaluar a nivel de impactos para RedEAmérica: capacidades colectivas, capital social, ampliación de la democracia, disminución de la pobreza.

**Unidad de análisis:** entendida como la instancia o grupo en que se centra la evaluación. Para este sistema de evaluación, las categorías capacidades colectivas, capital social y ampliación de la democracia, la unidad de análisis es la organización, mientras que para la categoría disminución de pobreza, la unidad de análisis es: "hogares de los beneficiarios" (encuesta de hogares).

**Variable:** transcriba de la hoja de vida del descriptor la variable a la cual se le hará seguimiento y evaluación.

**Descriptor:** transcriba de la hoja de vida del descriptor la variable a la cual se le hará seguimiento y evaluación.

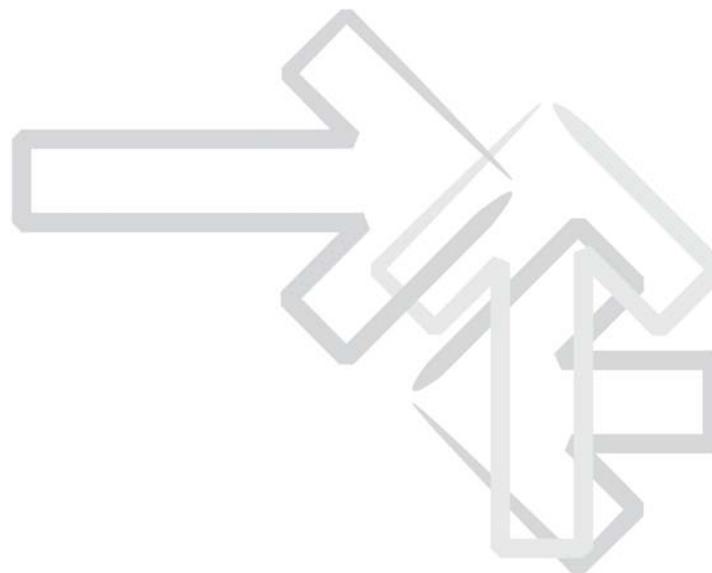
**Línea de base:** transcriba la línea de base que se obtuvo en la hoja de vida del descriptor formato 1, es decir, en qué nivel se encuentra cada uno de los descriptores establecidos.

**Meta:** una vez que se transcriba la línea de base se fija la meta, es decir, la situación que debe ser obtenida; nivel al que se quiere llegar y en que fecha.

**Logro:** una vez que se haya establecido la línea de base y la meta y el proyecto haya entrado en ejecución, el tablero de autoevaluación permite registrar en este ítem los avances o cumplimiento de las metas en fechas determinadas.

**Facilitadores:** en este momento en que el sistema de evaluación ha registrado los primeros logros por medio del subsistema de información, se requiere que la junta directiva de la organización convoque a un taller para analizar los datos que viene arrojando el sistema mediante el análisis de obstaculizadores y facilitadores. En el caso de los facilitadores se deben registrar las razones que según el grupo permitieron que el logro se cumpliera.

**Obstaculizadores:** registrar cuáles fueron los aspectos que determinaron el incumplimiento del logro propuesto.





**DESCRIPTORES**

DÍA	MES	AÑO
-----	-----	-----

FUNDACIÓN:

ORGANIZACIÓN:  NOMBRE DEL PROYECTO:

CATEGORÍA:  UNIDAD DE ANÁLISIS:

VARIABLE	DESCRIPTORES	LÍNEA DE BASE	META	LOGRO (ALA FECHA)
(Código)	(Código / nivel)			
	(Código / nivel)			
	(Código / nivel)			
	(Código / nivel)			
	(Código / nivel)			

**FACILITADORES**

**OBSTACULIZADORES**

Por favor reproducir este formato cuantas veces sea necesario.



# TABLERO DE AUTOEVALUACIÓN INDICADORES

## OBJETIVO

Una vez que se haya establecido la línea de base en la Hoja de vida del indicador, se utiliza este cuarto instrumento -tablero de autoevaluación-indicadores- y se registran en él: el valor de la variable como situación inicial (línea de base); el valor de la variable como situación deseada (meta); el valor de la variable como situación obtenida (logro a la fecha), para tener en una sola hoja la dinámica de las variables en relación con cada una de las categorías establecidas, tanto para la meta como para el logro en la fecha.

## GUÍA FORMATO 4

### TABLERO DE AUTOEVALUACIÓN - INDICADORES

**Fundación:** escriba el nombre de la fundación empresarial de RedEAmérica que acompaña y cofinancia el proyecto.

**Fecha:** registre el día, el mes y el año en que se diligencia este formato.

**Organización:** registre el nombre de la organización responsable del proyecto.

**Nombre del proyecto:** escriba el nombre del proyecto que adelanta la organización.

**Categoría:** registre cuál de las categorías se va a evaluar a nivel de impactos para RedEAmérica: capacidades colectivas, capital social, ampliación de la democracia, disminución de la pobreza.

**Nombre del indicador:** escriba el indicador acordado y concertado por las fundaciones miembros de RedEAmérica, registrado en el formato 2 (Hoja de vida del indicador).

**Línea de base:** transcriba la línea de base que se obtuvo en la hoja de vida del indicador, formato 2, o sea, el dato referencial para cada uno de los indicadores establecidos.

**Meta:** una vez que se transcriba la línea de base se fija la meta, es decir, la situación que se desea lograr; nivel al que se quiere llegar y en qué fecha.

**Logro:** una vez que se estableció la línea de base y la meta, el sistema de evaluación entra en acción. El tablero de autoevaluación permite registrar en este ítem los avances o el cumplimiento de las metas en fechas determinadas.

**Efectividad puntual, grado de puntualidad y grado de eficacia:** la efectividad puntual, en primera instancia, está dada por la relación porcentual entre las metas propuestas y los logros obtenidos. Factor complementario de este concepto es el grado de puntualidad, entendido éste como la relación porcentual que existe entre el tiempo programado y el tiempo real.

Tanto los conceptos de efectividad puntual como grado de puntualidad permiten acceder al concepto de grado de eficacia; entendido como el grado de cumplimiento de las metas propuestas según requerimientos de calidad y entrega pactados.

La efectividad puntual, el grado de puntualidad y el grado de eficacia recogen el cumplimiento de la cantidad programada, y la cantidad real del tiempo de entrega programado y del tiempo de entrega real; y ambos grados de cumplimiento tanto en cantidad y tiempo recogido en el grado de eficacia, entendido éste como el cumplimiento con calidad a tiempo.

Ya el tablero de autoevaluación contiene los datos a nivel de línea de base, las metas, los logros a la fecha, el grado de cumplimiento y el grado de eficacia. Se requiere ahora que el grupo evaluador convoque a los agentes relevantes de la organización, del proyecto y de la comunidad, para analizar los datos que se tienen para establecer con éstos los facilitadores y los obstaculizadores.

El software que acompaña este manual facilita calcular la efectividad puntual, el grado de puntualidad y el grado de eficacia. Para tal fin, la organización sólo requiere que incluya los datos en el aplicativo que la fundación - RedEAmérica instala en cada organización.

**Facilitadores:** registrar los aspectos que permitieron que los logros se cumplieran.

**Obstaculizadores:** registrar cuáles fueron los aspectos que determinaron el incumplimiento de los logros propuestos.





**Formato Cuatro**  
TABLERO DE AUTOEVALUACIÓN

**INDICADORES**

DÍA	MES	AÑO
-----	-----	-----

FUNDACIÓN:

ORGANIZACIÓN: NOMBRE DEL PROYECTO:

CATEGORÍA: UNIDAD DE ANÁLISIS:

NOMBRE DEL INDICADOR	LÍNEA DE BASE	META		LOGRO A LA FECHA		EFECTIVIDAD PUNTUAL	GRADO DE PUNTUALIDAD	GRADO DE EFICACIA
		$\frac{\text{CANT.}}{\text{M}}$	$\frac{\text{TIEMP}}{\text{Tp}}$	$\frac{\text{CANT.}}{\text{L}}$	$\frac{\text{TIEMP}}{\text{Tr}}$			
(Código)						$\frac{\text{L}}{\text{M}}$	$\frac{\text{Tr}}{\text{Tp}}$	$\frac{\text{L.Tp}}{\text{M Tr}}$

FACILITADORES

OBSTACULIZADORES

Por favor reproducir este formato cuantas veces sea necesario.



# PLAN DE MEJORAMIENTO

## OBJETIVO

Establecer la ruta que debe adelantar la organización para llegar a las metas propuestas y que debido a los obstaculizadores presentados no se han podido cumplir.

## GUÍA FORMATO 5 PLAN DE MEJORAMIENTO

**Organización:** registre el nombre de la organización responsable del proyecto.

**Fundación:** escriba el nombre de la fundación empresarial de RedEAmérica que acompaña y cofinancia el proyecto.

**Acciones estratégicas:** El primer plan de mejoramiento formulado por la organización nace del “Formato Hoja de vida del descriptor/indicador”, desde donde se observan por variable los descriptores/indicadores que recibieron menores valoraciones. Podría decirse que en este proceso se precisan las debilidades de la organización diagnosticadas por la junta directiva ampliada.

Además de establecer el nivel donde la organización se encuentra, la Hoja de vida ha recogido las explicaciones (por qué) que el grupo evaluador ha construido como explicación para que la organización se encuentre en el nivel observado. Se trata ahora de establecer el plan de mejoramiento que le permitirá a la organización, por variable (conjunto de indicadores), precisar las acciones estratégicas que permitirán avanzar a la organización en materia de capacidades colectivas, capital social, democracia y reducción de la pobreza.

Además de las acciones por realizar se precisan los responsables directos de dichas acciones y alianzas que permitan a la organización presentar un mejor desempeño en estos descriptores/indicadores cuando se vuelva a aplicar el mismo ejercicio por segunda vez.

Cuando se trata de las segundas y/o sucesivas veces que se diseña este plan de mejoramiento se requiere la elaboración de una ruta metodológica completamente distinta. En estos casos la fuente de información es el Tablero de Autoevaluación usándose de tal manera que los facilitadores establecidos en este formato se utilicen efectivamente, y que los obstaculizadores se dinamicen, estableciendo así unas acciones estratégicas que lleven al cumplimiento de las metas no alcanzadas hasta ahora. Adicionalmente, en cada caso el plan de mejoramiento recoge al responsable o a los responsables de dichas acciones, igualmente las alianzas que facilitarán su ejecución, así como los indicadores en cada uno de los casos.

El plan de mejoramiento consiste precisamente en priorizar las áreas fundamentales por mejorar en los próximos 12 meses analizando los "por qué" del formato I así como los facilitadores y obstaculizadores de los Formatos tres y cuatro en la manera en que cada uno de ellos aplique.

**Meta:** se debe establecer la cantidad y el tiempo de entrega para cada acción estratégica planteada.

**Responsables:** escriba el nombre del funcionario de la organización responsable directo de la acción que debe ser adelantada.

**Alianzas:** establezca qué organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, y cuáles organizaciones de base apoyarán la actividad propuesta.





**CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES COLECTIVAS**

FUNDACIÓN:

ORGANIZACIÓN:

ACCIONES ESTRATÉGICAS	META		RESPONSABLE	ALIANZAS
	Cantidad	Tiempo finalización		
VARIABLE 1 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 1 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 1 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 1 ACCIONES PRIORIZADAS				





**CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL**

FUNDACIÓN:

ORGANIZACIÓN:

ACCIONES ESTRATÉGICAS	META		RESPONSABLE	ALIANZAS
	Cantidad	Tiempo finalización		
VARIABLE 2 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 2 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 2 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 2 ACCIONES PRIORIZADAS				





**AMPLIACIÓN DE LA DEMOCRACIA**

FUNDACIÓN:

ORGANIZACIÓN:

ACCIONES ESTRATÉGICAS	META		RESPONSABLE	ALIANZAS
	Cantidad	Tiempo finalización		
VARIABLE 3 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 3 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 3 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 3 ACCIONES PRIORIZADAS				





**DISMINUCIÓN DE LA POBREZA**

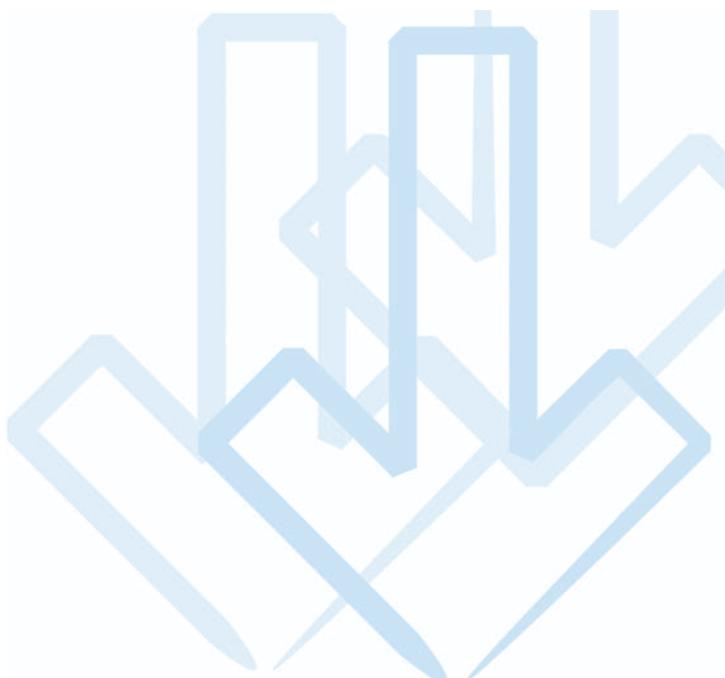
FUNDACIÓN:

ORGANIZACIÓN:

ACCIONES ESTRATÉGICAS	META		RESPONSABLE	ALIANZAS
	Cantidad	Tiempo finalización		
VARIABLE 4 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 4 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 4 ACCIONES PRIORIZADAS				
VARIABLE 4 ACCIONES PRIORIZADAS				



# GLOSARIO



**ACTIVOS LÍQUIDOS.** Pueden incluir materiales de construcción, ganado, inventarios, cultivos y otros productos que fácilmente se pueden convertir en dinero en efectivo.

**ACTIVOS FIJOS.** Pueden incluir casas, terrenos o instalaciones permanentes.

**ALIANZAS.** Socios distintos que aportan para un propósito común.

**AMPLIACIÓN DE LA DEMOCRACIA.** Aumento y cualificación de los espacios públicos y de valores democráticos para garantizar prácticas participativas e incluyentes.

**ANTICIPACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO.** Se refiere a la capacidad de la organización para desenvolverse en un mundo cambiante, para leer e interpretar el entorno, revisar y ajustar estrategias, estructuras y metodologías.

**ASISTENCIA ESCOLAR.** Porcentaje de hogares en el ámbito de incidencia de la Organización con integrantes que regresaron a estudiar.

**ASOCIATIVIDAD.** Es la vinculación de personas y organizaciones a redes, alianzas y espacios públicos.

**AUTOESTIMA.** Capacidad de cada individuo para exigir sus derechos y posibilidades. Interpretación y valoración positiva que una persona hace de sí misma.

**AUTONOMÍA.** Es la capacidad que debe tener cualquier persona u organización para decidir y actuar en forma independiente, libre y responsable.

**CAPACIDADES COLECTIVAS.** Habilidades, destrezas y conocimientos de las organizaciones que les permiten mantenerse vigentes, aportar a la disminución de la pobreza y a la ampliación de la democracia.

**CAPITAL SOCIAL.** Instituciones, organizaciones, actitudes, normas, valores presentes en las interacciones de individuos y organizaciones que facilitan o dificultan la acción colectiva.

Este concepto se refiere tanto a los elementos estructurales vinculantes de la acción colectiva (organizaciones, redes sociales e instituciones), como a los elementos cognitivos presentes en dicha acción, tales como



normas, actitudes de reciprocidad y confianza que facilitan o dificultan los procesos de coordinación, colaboración y manejo de conflictos entre personas, organizaciones e instituciones.

Consiste en la calidad y la cantidad de las relaciones sociales que se dan en función de asuntos de interés común, entre individuos, grupos, organizaciones e instituciones. La mayor o menor calidad del capital social, produce mayores o menores niveles de cohesión colectiva. Su crecimiento o decrecimiento está asociado a factores como confianza, cooperación, horizontalidad en las relaciones, participación y respeto a las normas o reglas del juego previamente acordadas.

**CAPITAL SOCIAL ORGANIZATIVO BONDING.** Aprendizaje para coproducir el futuro, resolver conflictos, generar poder de negociación, movilizar recursos colectivamente y encontrar soluciones a problemas prioritarios para la comunidad. Cuando se crean fuertes vínculos horizontales dentro de las que comparten características similares, o el denominado *bonding social capital*, se contribuye a generar normas compartidas de reciprocidad y confianza que facilitan la cooperación y coordinación entre sus miembros.

**CAPITAL SOCIAL PUENTE BRIDGING.** Acumulado en el proceso de alianzas entre organizaciones diferentes, contribuye a generar identidades incluyentes, grupos heterogéneos y al desarrollo de perspectivas más abiertas al exterior. Establecer y mantener relaciones requiere tiempo, capacidad de gestión para producir los eslabonamientos necesarios y resolver conflictos, así como capacidades y recursos que no son de amplia disponibilidad entre los pobres.

**CAPITAL SOCIAL VINCULANTE LINKING..** Hace referencia a las instituciones públicas. Los sistemas de gobernabilidad democrática, donde el poder es negociado, requieren de la participación de los diferentes segmentos de la sociedad en la orientación de las decisiones públicas. En una perspectiva de transformación de mayor escala y de sostenibilidad se requieren instituciones públicas que oigan y respondan a las voces de los pobres y de espacios públicos, normas y reglas en juego institucional donde sean posibles las interacciones entre el conjunto de actores e intereses diversos.

**COMUNICACIÓN.** Capacidad para comunicar -expresar- claramente ideas y opiniones a través de prácticas y espacios.

**CONCERTACIÓN Y NEGOCIACIÓN.** Se refiere a la capacidad de las organizaciones de deliberar y construir acuerdos entre diversas perspectivas e intereses logrando soluciones y alternativas colectivas intra e interorganizacionales.

**CONFIANZA.** Creer en el cumplimiento de las reglas del juego entre los miembros y por parte de los otros.

**COOPERACIÓN.** Acción conjunta para realizar propósitos comunes.

**DEPENDENCIA ECONÓMICA.** Porcentaje de hogares con tres personas por beneficiario.

**DESARROLLO CULTURAL.** Actitudes y comportamientos consigo mismo, con otros, con el ambiente.

**DESARROLLO DE BASE.** Es la capacidad de las organizaciones comunitarias para poner en movimiento por sí mismas los recursos humanos, físicos y económicos de que disponen, definir colectivamente sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, y formular, ejecutar y evaluar proyectos de desarrollo. Para RedEAmérica el



desarrollo de base está constituido por dos elementos: las capacidades colectivas y los ambientes propicios.

**DISMINUCIÓN DE LA POBREZA.** Entendida la pobreza como carencia de ingresos, bienes y servicios para vivir una vida digna y como falta de oportunidades, voz y poder para decidir la vida que se quiere vivir.

En la perspectiva del desarrollo desde las bases, no se limita a la carencia de ingresos, bienes y servicios sino que la falta de voz y poder son también definitorios de la situación de pobreza. La pobreza en esta perspectiva es también concebida como exclusión, falta de control sobre las propias circunstancias, limitación para actuar colectivamente, ausencia de capital social vinculante a redes ricas en recursos, distancia de donde se toman decisiones que afectan la propia vida, dificultad para aprovechar las oportunidades del contexto y carencia de voz para orientar los propios destinos.

**DISPOSICIÓN A LO PÚBLICO.** Se refiere a la capacidad de la organización para participar e influir en la agenda y en las políticas públicas.

**ESPACIOS PÚBLICOS.** Punto de encuentro instituido, con reglas y permanencias que facilitan la participación e interacción de las personas.

**EVALUAR.** Estimar, apreciar, calcular, señalar el valor de algo.

**EVALUACIÓN.** Proceso que da cuenta del valor de las actividades, de la utilización de recursos y tiempos, así como de productos, impactos y aprendizajes.

**EVALUACIÓN EXANTE.** Momento de la evaluación en el que se acopian y se analizan los datos iniciales (línea de base) y la propuesta (formulación del proyecto). Aquí se predeterminan las metas y el rumbo del proyecto.

**EVALUACIÓN ENCURSO.** Propicia observar los avances y dificultades del proyecto para poder ajustarlo según requerimientos. Aquí se comparan los objetivos y las metas que se propusieron con los avances y logros parciales que se van obteniendo, así como las actividades y los recursos que se asignaron y se están ejecutando.

**EVALUACIÓN EXPOST.** Permite apreciar los logros, las transformaciones y los saberes una vez el proyecto ha concluido.

**GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS.** Se refiere a la capacidad de la organización para lograr movilizar y manejar efectivamente los recursos tangibles (humanos, financieros, materiales, tecnológicos), asignándolos y evaluándolos según lo planeado.

**GRADO DE APALANCAMIENTO.** Se refiere a la capacidad de la organización para movilizar recursos por encima de lo que invierte para ejecutar los proyectos de desarrollo.

**INCIDENCIA EN LO PÚBLICO.** Acción de influir a través de mecanismos deliberativos en la agenda y en las políticas públicas.

**IDENTIDAD CULTURAL.** Se refiere al aprecio, cuidado y preservación que tienen beneficiarios y funcionarios sobre sus valores y tradiciones culturales y patrimonio étnico.



**LIDERAZGO CONSTRUCTIVO.** Personas u organizaciones que demuestren con sus actitudes y acciones una profunda valoración por la diferencia como principio de complementariedad y un amplio sentido de lo público y del bien común, como bases para la promoción de la participación de las personas y las instituciones públicas y privadas en torno a la priorización y realización de intereses colectivos.

### NIVELES DEL DESARROLLO DE BASE

**NIVEL MACRO.** La organización local de lo público, mediante relaciones horizontales con instituciones y gobiernos. La participación de las organizaciones de base en los espacios públicos de concertación. "... significa ampliar la capacidad de los pobres para influir en las instituciones estatales que afectan sus vidas, por medio de un fortalecimiento de su participación en los procesos políticos y en la toma de decisiones a nivel local" (Banco Mundial, 2000: 39).

**NIVEL MESO.** La organización en alianzas y redes. Fortalecimiento de los vínculos entre organizaciones de base, relaciones horizontales entre grupos, organizacio-

nes y fundaciones. La creación de lazos de confianza, vínculos y coordinación de esfuerzos entre grupos similares o de organizaciones que trabajan temas comunes genera amplias oportunidades de aprendizaje social. (RedEAmérica, Construir Juntos. Cuadernillo 1. 2004).

**NIVEL MICRO.** La mirada se dirige dentro de la organización, los beneficiarios y sus familias. En este nivel se tiene en cuenta la capacidad de acción colectiva de la organización como fundamento del desarrollo de base. Estas capacidades de acción colectiva se relacionan con la posibilidad de los grupos de base de autoconvocarse, definir colectivamente sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, formular y ejecutar programas y proyectos, y evaluar sus logros y dificultades. Este nivel refleja la capacidad de cohesión y relaciones horizontales al interior del grupo y al interior de las familias de los beneficiarios. (RedEAmérica, Construir Juntos. Cuadernillo 1. 2004).

**NORMAS Y COMPORTAMIENTOS.** Reglas de juego concertadas colectivamente que rigen el actuar de un grupo u organización

**OPORTUNIDAD.** Acceso a bienes y servicios en las áreas social, económica, política y cultural, como condiciones habilitantes para la libertad.

**PARTICIPACIÓN.** Es la posibilidad de las personas y las organizaciones públicas y privadas de hacer parte de los asuntos de su interés. Participar implica la cualificación de quienes la ejercen, convirtiéndose en un principio de actuación fundamental para el desarrollo de base. La participación es la interacción comunicativa entre diferentes para abordar asuntos de interés común. Dicha interacción sucede cuando convergen dos factores: información y diálogo.

**PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN.** Se refieren a la capacidad de la organización para orientar y adelantar su intervención mediante metodologías participantes, pertinentes y efectivas que permitan fijar las metas correctas y las estrategias para alcanzarlas, evaluarlas y aprender de ellas.

**POBLACIÓN ALFABETA.** Porcentaje de grupos en el ámbito de incidencia de la Organización (hombres, mujeres) que aprendieron a leer y a escribir.



**REDES.** Temas y espacios compartidos entre pares.

**RESPECTO A LA DIFERENCIA.** Reconocimiento de la diversidad.

**SOLIDARIDAD.** Capacidad de generar respuesta a los problemas del otro. Denota el trabajo coordinado y unificado de los miembros en beneficio propio y de la organización, y las acciones que ejecuta y desarrolla, es decir, la promoción por parte de la organización del trabajo en equipo, la integración y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de sus miembros a fin de lograr los propósitos comunes.

**TASA DE MORTALIDAD INFANTIL.** Número de niños muertos en un período de cinco años de vida, comparado con el número total de niños de 0 a- 5 años.

**TRANSPARENCIA.** Actuar claramente y rendir cuenta de ello.

**VALORES DEMOCRÁTICOS.** Conjunto de creencias que guían las relaciones de participación y respeto entre los distintos actores de la vida pública, con la finalidad de lograr el bien común.

