

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROPUESTA DE UN MODELO PARA EVALUAR UNA
INSTITUCION QUE APOYA EL DESARROLLO
COMUNITARIO

EMMA LEONOR DOMINGUEZ ESTRADA

GUATEMALA

1990

PROPUESTA DE UN MODELO PARA EVALUAR UNA
INSTITUCION QUE APOYA EL DESARROLLO
COMUNITARIO

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROPUESTA DE UN MODELO PARA EVALUAR UNA

INSTITUCION QUE APOYA EL DESARROLLO

COMUNITARIO

EMMA LEONOR DOMINGUEZ ESTRADA

Trabajo profesional presentado para optar
al grado académico de Maestría en Administración

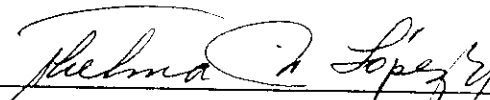
Educativa

GUATEMALA

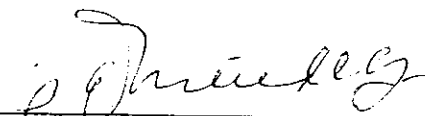
1990


1740
1990

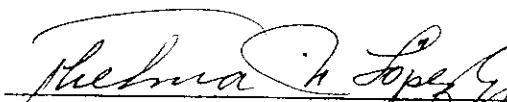
Vo. Bo.:


(f) 
Licenciada Thelma López Young
Asesora

Tribunal:

(f) 
Doctor Gilberto Méndez.

(f) 
Licenciado Juan José Chávez

(f) 
Licenciada Thelma López Young

(f) 
Licenciado Ricardo Grijalva

Fecha de aprobación: 15-6-90

CONTENIDO

	Páginas
RESUMEN	IX
I. INTRODUCCION	1
II. MARCO CONCEPTUAL	3
A. Descripción de la institución	3
B. Objetivos y funciones	5
C. Base legal	6
D. Funcionamiento	6
E. Políticas y estrategias	7
F. Alcances y limitaciones	9
III. MARCO TEORICO	11
A. Las organizaciones sociales	11
B. La administración	13
C. La evaluación	15
1. Objetivos de la evaluación	16
2. Tipos de evaluación	18
Cuadros comparativos tipos de evaluación	20
3. Principios inherentes a la evaluación	21
4. Qué se debe evaluar	22
5. Modelos de evaluación	23
Cuadro de comparación de modelos	30
6. Evaluación institucional	32
Cuadro de clasificación	35

		Páginas
Cont.		
IV.	MARCO METODOLOGICO	37
	A. Objetivos de la investigación	37
	B. Procesos	37
	C. Participantes	38
	D. Instrumentos	39
	E. Definición y establecimiento de factores	43
V.	ANALISIS DE RESULTADOS	48
	Distancia evaluativa	50
VI.	MODELO PROPUESTA DE EVALUACION INSTITUCIONAL	57
	A. Introducción	57
	B. Propósito	58
	C. Elementos de la propuesta	60
	1. Negociaciones	60
	2. Aplicación de instrumento	62
	3. Análisis de congruencia	64
	4. Resultados	66
	5. Plan de acción	67
	6. Modelo de instrumento	71
VII.	BIBLIOGRAFIA	98
	ANEXOS	
	1. Base legal institucinal	100
	2. Análisis institucional	101
	3. Organigrama	102

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADUACION

Algunas decisiones originadas en el proceso administrativo tienen repercusiones significativas y duraderas. En caso de ser equivocadas pueden conducir a problemas difíciles y aún imposibles de remediar. La mayoría de gerentes están de acuerdo con que la evaluación es importante en una organización, pues ayuda a tomar decisiones provechosas.

Cuando existen organizaciones con programas de asistencia social o que apoyan el desarrollo comunitario, se pretende proporcionar un servicio a los necesitados, la evaluación de dichas organizaciones debe ser sobre una base continua y no periódica, permitiendo la fijación de puntos de referencia de progreso y un control más efectivo.

Es frecuente que en una institución que apoya el desarrollo comunitario, los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y objetivos propuestos. Es posible que a nivel interno se haya formulado estrategias erróneas o que se haya formulado buenas estrategias y no se han ejecutado en forma efectiva, o que se haya fijado metas y objetivos demasiado ambiciosos. A nivel externo, es posible que las acciones de otras organizaciones, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos, económicos, demográficos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para la realización plena de las metas y objetivos.

La evaluación institucional es fundamental, pues las organizacio-

nes afrontan ambientes dinámicos en los cuales los cambios suceden rápida y dramáticamente, por lo que esta evaluación constituye uno de los pilares donde debe sostenerse toda organización, porque ella es la base para tomar decisiones en todos los niveles, especialmente los directivos que cuentan con la existencia de una situación real en un momento determinado, la cual se ha configurado por medio de proyectos en ejecución.

Existe una serie de insatisfacciones y necesidades que se han observado a través del tiempo, por ejemplo decisiones que se han tomado a nivel de proyectos, repetición de muchas planificaciones, acciones aisladas, entre otras. Por lo que el modelo propuesto para la evaluación, toma en cuenta que el exceso de información puede ser tan perjudicial como la carencia de ella y el exceso de controles puede producir más daño que beneficios. Las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con los objetivos de la institución y, ante todo, proporcionar información útil sobre las labores en que ejercen influencia y se debe considerar que la información obtenida proveniente del proceso evaluativo debe facilitar la acción.

El contenido de este trabajo está compuesto por varios capítulos que son resultado del trabajo realizado para fundamentar la propuesta. El primer capítulo describe las principales razones para la elaboración de la propuesta. En el capítulo, referente al marco conceptual, se describe la institución para la cual se diseñó el modelo, el problema al cual se trata de dar solución, los objetivos de la investigación, los alcances y limitaciones.

El capítulo del marco teórico fundamenta las herramientas necesarias para darle sustento a este trabajo, haciendo énfasis en las organizaciones de tipo social y en la importancia de la evaluación institucional. El cuarto capítulo define el marco metodológico, donde se señala el camino seguido en dicho estudio, para el modelo propuesto se validó el instrumento hecho para tal fin, haciendo una adaptación del cuestionario para instituciones educativas que propone Alberto Block. Dicha adaptación permitió tener elementos suficientes para elaborar el diagnóstico operacional de la institución y con base en los resultados obtenidos, conducirnos a la decisión de elaborar un plan de acción que nos permita mejorar los cursos de acción futura.

En la parte final, se describe la propuesta, esperando que sea un contribuyente a otras organizaciones con características semejantes, nacionales como internacionales.

I. INTRODUCCION

A. Justificación

Del mismo modo que evaluamos los diferentes aspectos de la vida diaria en muchos sentidos y diferentes circunstancias, las organizaciones que apoyan el desarrollo comunitario buscan obtener resultados sobre las inversiones que han realizado durante el tiempo que han permanecido en Guatemala.

En dos años de trabajo en la institución, en el área de evaluación e investigación social, se han observado diversos y complejos problemas que surgen en el diseño y la implementación de programas, en la administración de los servicios y recursos y en la definición de beneficiarios directos e indirectos. A la fecha se han realizado evaluaciones de programas en las comunidades que apoya la organización en diferentes momentos. También se han hecho evaluaciones de áreas y centros de servicio, de secciones o unidades de la oficina central, de la estructura organizativa, todas ellas han venido a ser segmentos de un todo que es la institución. Sin embargo, no se ha realizado evaluación institucional que permita definir la situación actual como base para la toma de decisiones.

La institución apoya el desarrollo y acompaña a las comunidades en los cambios con tendencia a la transformación. Para apreciar dichos cambios, su dimensión, impacto y calidad de servicio, es imprescindible evaluarla.

Por lo que surge la necesidad de elaborar un modelo de evaluación, que represente una respuesta a la actual situación, haciendo un alto en la vida de la organización de tal forma que se reflexione sobre información contenida tanto en el área básica, la utilización de los insumos, los procesos que se están realizando y, ante todo, los resultados que se están obteniendo.

La evaluación va a permitir una realimentación continua del trabajo, de tal manera que sea una autoevaluación dentro del proceso de gerencia estratégica para el mejoramiento progresivo del servicio que proporciona a los beneficiarios y comunidades pobres de Guatemala.

Se pretende que el modelo sea aplicado, después que se probó su validez y que la información obtenida sirva para las mejores decisiones orientadas a cambios positivos. También que pueda ser de utilidad a otras organizaciones que están interviniendo en Guatemala y apoyen el desarrollo comunitario con proyectos sociales y a instituciones que, a nivel internacional, tengan el mismo propósito y apoyen procesos sociales.

II. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual presenta la descripción institucional, los antecedentes, la justificación del estudio, los alcances y limitaciones.

A. Descripción de la Institución

Visión mundial es una organización destinada a promover el desarrollo integral del individuo, la familia y las comunidades, procura responder en forma práctica a las necesidades verdaderas de Guatemala. A partir del terremoto de 1976, se inició la ayuda a las personas para la construcción de vivienda, la recuperación del país; se construyeron puentes, se capacitó personal de distintas disciplinas y se iniciaron programas médicos.

Su filosofía es apoyar a las personas para que se ayuden así mismas en lo físico, social y espiritual. Este enfoque integral se basa en una de las políticas emitidas en 1978 (1978:4):

"... nos mueven e impulsan las necesidades no satisfechas de innumerables millones de personas, víctimas de los estragos de la pobreza, la enfermedad, el hambre, la soledad y la desesperación. También ellos son criaturas de Dios, hechas a su imagen, aunque se vean circunstancialmente incapacitados para desarrollar el potencial que Dios les ha dado".

La institución procura atender las necesidades del ser humano, cooperando y buscando el apoyo de iglesias y organismos locales ya existentes, sin proselitismo de ninguna naturaleza.

La casa matriz a nivel mundial se fundó en 1950 para apoyar a los niños Coreanos víctimas de la guerra, huérfanos por el desastre. Actualmente trabaja en 3476 proyectos auspiciando a más de 380,000 niños en 70 países y beneficiando a más de tres millones

y medio de personas en todo el mundo. El ministerio es financiado, primordialmente, por personas y grupos de diversos países como Africa del sur, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos, Singapur, Hong Kong y Europa.

En Guatemala apoya, desde 1975, el desarrollo de comunidades más pobres del país.

El enfoque de trabajo es:

- a) apoyar a niños y sus familias
- b) proporcionar ayuda de emergencia al país,
- c) desarrollar la confianza personal y comunal en pro del desarrollo integral,
- d) alcanzar a los más pobres de los pobres,
- e) fortalecer el liderazgo comunitario,
- f) exhortar a la iglesia y ver la necesidad de la obra misionera integral.

En la organización se plantean como áreas medulares; desarrollo organizacional (focalizado en el desarrollo cualitativo del personal) y participación comunitaria (como proceso de acceso a la toma de decisiones por los grupos comunitarios apoyados). Una tercera, las relaciones públicas que proyectan la imagen de la institución en su peregrinaje con las comunidades.

En la actualidad, se han establecido siete áreas geográficas de trabajo y ayuda a 210 comunidades, dando gran importancia al desarrollo integral de las comunidades necesitadas, la distribución es la siguiente:

área 1: con un total de 38 proyectos, en los departamentos de San Marcos, Totonicapán, Huehuetenango y Quetzaltenango. El área 2: con 52 comunidades distribuidas en Sololá, Sacatepéquez y Chimaltenango. El área 3: con 42 comunidades distribuidas en los municipios de Guatemala y Escuintla; el área 4: con 17 proyectos en Jalapa y Jutiapa; el área 5: con 40 proyectos en Chiquimula y Zacapa, el área 6: con 17 proyectos en los municipios de San Juan Sacatepéquez y San Raymundo y el área 7: con 5 proyectos en Sta. Rosa. Cada una de las comunidades apoyadas constituye lo que se le llama proyecto donde existe una organización para la administración del mismo, a través de un proceso de

planificación, cada comunidad identifica sus necesidades, les da prioridad y las plantea, por lo que existe una diversidad grande de programas que van desde 2 a 14 o más en cada comunidad, los programas son: mejora de vivienda, recuperación nutricional, suplementación alimentaria, educación formal, agrícola, pequeña empresa, artesanía, cooperativas, mejoramiento de camino, instalaciones de agua o luz, construcción de escuelas, edificio comunal, entre otros.

Para dar apoyo a las comunidades se ha planteado un modelo de intervención a través del plan estratégico, a fin de formular imágenes y situaciones-objetivo futuras, como referencia para evaluar el presente e identificar áreas clave, así como elaborar planes estratégicos que aprovechen la coyuntura, las oportunidades y resuelvan los problemas en sus causas no en sus efectos. (ver análisis institucional anexo 2)

B. Objetivos y funciones de la institución (plan estratégico 87-91)

1. Realizar investigación documental apoyada en los criterios de experiencia de personal para responder a la guía propuesta por la oficina internacional, que permite buscar opciones de trabajo a fin de mejorar el aspecto cualitativo y cuantitativo del Ministerio.

2. Elaborar un plan que permita apoyar a las comunidades para que se capaciten y sean sujetos de su propio desarrollo.

3. Asegurar que todas las personas involucradas en el ministerio tengan acceso a la formación educativa que les permita trabajar y poner en práctica sus potencialidades para lograr desempeño óptimo en su trabajo.

4. Formar personal de campo capaz de promover la participación como proceso de involucramiento comunal en la planificación, organización y control de su desarrollo integral.

C. Base legal

Existe un documento legal donde explica que la institución puede operar en el país (ver anexo 1)

Además, la organización es parte de la asociación de instituciones de desarrollo y servicio no gubernamental (ASINDES), cuyo propósito es la promoción y fortalecimiento de las instituciones miembros, mediante el desarrollo del recurso humano, el mejoramiento y sistematización de procedimientos técnicos y administrativos, la administración y canalización de recursos financieros y técnicos y la ampliación de la capacidad de comunicación inter e intrainstitucional.

D. Funcionamiento

Para fundamentar el plan de apoyo en los planes y programas de trabajo de las comunidades, se elaboró, mediante un proceso participativo, el plan estratégico del año fiscal 90-92, donde se plantea la integración de tres líneas: Misión integral, desarrollo transformador y organización. Esta visión permitirá consolidar modelos de intervención para facilitar el proceso de desarrollo financiados en un 95 % a través de un sistema de patrocinio y el 5 % por no patrocinio y los cuales se caracterizan por:

- a. Movilización de comunidades (participación en la toma de decisiones y otros).
- b. Ministerio integral y fortalecimiento del testimonio cristiano en la praxis.

- c. Calidad del ministerio y agilización de los procesos y sistemas de trabajo.
- d. Compromiso con los pobres de parte del personal.
- e. Procesos de acción-reflexión-acción
- f. Estabilidad de fondos

El esfuerzo estará dirigido a:

- 1. Centrar el interés por las personas, sin desconocer la importancia de los sistemas.
- 2. Fortalecer la intervención a través de "FOCOS DE DESARROLLO"
- 3. Fortalecer las relaciones públicas (iglesias, gobiernos, ONGS.) basados en metas comunes.
- 4. Desarrollar y valorar los recursos humanos
- 5. Coordinar con la oficina internacional y las oficinas de apoyo para que el mercadeo tenga contenidos adecuados, y la planificación sea conjunta en aquellos aspectos que lo requieren.

E. Políticas y estrategias

Se describirán algunas políticas y estrategias contempladas en el plan. Por ejemplo:

- 1. Todo el personal contratado deberá ser cristiano comprometido con Dios y, después de un año de trabajo, con los pobres (conciencia social).
 - Se capacitará y motivará al personal en su compromiso con los pobres.
- 2. La agencia socia de los proyectos deberá ser la iglesia
 - dejar la administración del proyecto en manos de un comité comunitario

- en la etapa de investigación y formulación de proyectos involucrar a las iglesias locales.
 - Buscar el respaldo legal y la asesoría de la iglesia al proyecto.
3. El modelo de intervención es adecuado a la realidad comunitaria, basado en el modelo de Jesucristo y permite altos niveles de autonomía y autorresponsabilidad de los procesos de desarrollo en las comunidades.
- Fortalecer la organización comunitaria a través de grupos de interés.
 - Implementar y desarrollar enfoques integrales en el abordaje de la problemática comunitaria.
 - Fortalecer la movilización social a través de intervención en áreas técnicas.
 - Promover la coordinación interinstitucional a nivel comunitario.
4. Todos los proyectos comunitarios tienen un programa contextualizado de prevención de desastres.
- Capacitar al personal de campo y comunitario para la tarea de prevención.
 - Mantener actualizado el plan de contingencia a todo nivel.
5. Las relaciones con las diferentes oficinas de apoyo y donantes, se desarrollarán de manera tal que faciliten la comprensión del trabajo.
- Preparar información básica sobre programas, comunidades objeto de visita.

Se incluyen sólo algunos ejemplos, debido a que sería largo de enumerar.

F. Alcances y limitaciones.

El modelo propuesto de evaluación puede ampliar sus beneficios aun con los mismos costos al aplicar procesos administrativos.

En una organización de servicio comunitario es determinante el establecimiento de un sistema de evaluación que permita realizar ésta en forma periódica y con instrumentos objetivos.

El modelo propuesto permite eliminar en parte la subjetividad y establecer una periodicidad anual.

El modelo no pretende evaluar programas, impacto de sus servicios, ni actividades aisladas, porque esto, de alguna manera, se está realizando en la institución, sino pretende la evaluación institucional total, incluyendo aspectos como políticas, recursos, personal, elementos o factores que son esenciales en toda organización. Estos factores han sido seleccionados y validados para esta institución, pero para otras instituciones pueden ser revisados y utilizados. Dicho modelo puede aplicarse en otras instituciones con características semejantes (ONGS) puede elaborarse un diagnóstico de las distintas organizaciones operantes en el país a través de ASINDES, para ver la posibilidad de aplicar el modelo y realizar la evaluación en cada una de estas organizaciones y en oficinas nacionales de otros países.

Para que este modelo pueda llevarse a la práctica es necesaria la decisión, por parte de los Directivos, de realizar la evaluación. La revisión de los factores propuestos, los cuales pueden ser cambiados por los que les interesen, siempre y cuando se le dé la misma

valoración. Los pasos para realizar la evaluación se describen en la propuesta.

Es indispensable una actitud positiva para poder llevar a cabo el proceso de la evaluación, el análisis cuidadoso de los datos, la aplicación estadística y la elaboración de un plan posterior que surja de la decisión para la cual funciona el modelo.

El marco teórico que sustenta el estudio se presenta a continuación.

III. MARCO TEORICO

El marco teórico pretende ofrecer las herramientas y fundamentos teóricos necesarios para darle sustento al presente trabajo.

Para tal fin, es necesario referirse a aspectos específicos con los cuales la organización se relaciona.

A. Las organizaciones sociales

Según Aguilar y Block (1979:142),

"Las organizaciones sociales son como organismos vivos que se desarrollan en un determinado ambiente, y que encuentran en el mismo los recursos necesarios para su operación, de tal manera que permiten alcanzar los objetivos que las justifican".

Desde hace tiempo, los estudiosos de los aspectos sociales, han discutido y coincidido en señalar que las organizaciones son los elementos que, al estructurar las funciones sociales, ofrecen al hombre alternativas de desarrollar sus capacidades y realizar las actividades requeridas para su sobrevivencia.

Al igual que las personas, las organizaciones presentan características que las distinguen unas de otras. Desde luego, el tipo de actividad y naturaleza de las funciones que realiza cada organización son un factor definitivo en las peculiaridades que las distinguen. Así como simple observación es dable percatarse de que, por ejemplo, las organizaciones dedicadas a tareas de servicio público como las gubernamentales, presentan características similares; igual puede decirse de instituciones bancarias o de seguros. Estas

peculiaridades que distinguen a una organización de otra, se refieren no sólo a un modus operandi determinado, sino también al tipo de personas que la forman y cuyas características de personalidad coinciden con las de la organización.

Estas características de las organizaciones (su peculiaridad, sus modalidades de operación y la formación de las personas que la integran) son, en gran parte, resultado de su naturaleza operativa, como se dijo, pero también lo son de un factor esencialmente dinámico: el proceso de crecimiento.

La organización es el resultado de una historia, de tal manera que haber sobrevivido en un medio, en el cual son incontables las organizaciones que no prosperan, fracasan y desaparecen. La mayoría de las organizaciones nacen como producto de una idea, de una intención a cuyo servicio se invierte energía, imaginación y esfuerzo.

En el caso de instituciones de naturaleza social fundamental, nacen del consenso de una comunidad que demanda procesos y experiencias. A partir de ese momento, se inicia un proceso vital que espera ir del nacimiento a la madurez institucional que asegure el cumplimiento de objetivos, la prestación de servicios y justifica socialmente a dicha organización.

Las circunstancias en que nace una organización varían en cada caso; así, pueden ser muy favorables, lo cual facilitará su desarrollo, ó desfavorables a tal grado que la imposibiliten o reduzcan al mínimo.

El proceso de crecimiento y desarrollo dependerá, fundamentalmente, de la forma en que una organización se relacione con

su medio y aproveche las circunstancias favorables para consolidar su existencia.

Cada organización tiene una etapa de crecimiento hasta llegar a la consolidación de la misma, con un amplia gama de factores tanto positivos como negativos, que al considerar que la evaluación constituye un proceso de innegable utilidad para todas las dimensiones del quehacer humano cobra especial relevancia en el campo de la acción social, donde los factores que intervienen son excesivamente dinámicos y, por lo tanto, se requiere de una permanente adecuación programática a fin de enfrentar con éxito la responsabilidad con las comunidades. También se debe considerar el hecho de la incuestionable pobreza donde actúan las instituciones responsables de la promoción social por lo que también deben procurar el óptimo aprovechamiento de los recursos.

B. La Administración

La administración es esencial en toda organización. En realidad, el ambiente de cada institución podrá ser diferente, el alcance de la autoridad podrá variar, los problemas que afronte podrán ser de índole muy distinta, pero todos los que desempeñan la función administrativa, obtienen resultados y crean ambientes propicios para el desempeño eficiente de individuos que operan en grupos, realizan las mismas funciones básicas. Los principios relacionados con la tarea de administrar se aplican a cualquier tipo de empresa en cualquier contexto cultural y sirve para planificar resultados. La administración es esencial en toda cooperación organizada, así como en

todos los niveles de organización de la empresa.

Uno de los objetivos previstos de la administración es el de mantener organizada la empresa, como un esfuerzo conjunto y efectivo a través del tiempo, o sea asegurar la supervivencia del grupo hasta que se logren metas básicas.

Para lograr fines sociales, la administración coordina esfuerzos humanos de tal manera que los esfuerzos individuales se traducen en realizaciones sociales. Algunas organizaciones utilizan la gerencia estratégica que puede definirse según Fred, David (1988:3): como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán a una organización lograr sus objetivos (la institución para la cual se diseñó el modelo la está utilizando). La formulación de estrategias incluye la definición de debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas. El establecimiento de la misión, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, la decisión más adecuada, las políticas, entre otras.

La ejecución de estrategias requiere que se establezcan metas, diseñen políticas, motive a sus empleados y asigne recursos, de tal manera que las estrategias pueden ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de su ejecución, formulación y procesos. La evaluación se puede describir como un enfoque para la toma de decisiones en una institución. El proceso de gerencia estratégica está basado en la creencia de que una organización debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas. Las decisiones originadas en el liderazgo

estratégico tienen repercusiones significativas y duraderas, por lo que el fundamento principal de la evaluación debe ser la información de realimentación oportuna y adecuada sobre la cual se basan dichas decisiones. Guvenc Alpander (1985:93) indica que:

"Las decisiones racionales se basan en la evaluación de tendencias pasadas, la evaluación de la situación actual y las proyecciones de sucesos futuros. En la proyección como proceso sistemático se deben calcular los cambios en el medio de la organización, identificando las mejores expectativas disponibles y fijando objetivos para el futuro".

La selección que la gerencia haga de su planeación a corto, mediano o largo plazo dependerá, ante todo, de las consecuencias de las decisiones para tomar y la flexibilidad que la empresa tenga para adaptarse a sucesos imprevistos. La planeación a corto plazo exige proyecciones más detalladas.

C. La Evaluación

Espinoza (1980:14) refiere: En todo proyecto social existe un análisis previo del problema que se pretende solucionar, se ha escogido una estrategia de acción, se han formulado objetivos y se han identificado los medios para conseguirlos. Posterior a ello, se ponen en práctica las acciones previstas, pero en algún momento se hace imprescindible analizar cómo se están alcanzando los objetivos en este momento, ese análisis permitirá precisar los puntos débiles que ponen en peligro la obtención de objetivos, facilitará formular medidas de corrección e introducir esas medidas en la marcha del proyecto y asegurar su éxito final.

Se da entonces un proceso de comparación entre el comportamiento previsto en la programación del proyecto y el comportamiento real durante su ejecución, a fin de detectar fallas y corregir el rumbo para colocarlo dentro del comportamiento deseado. La evaluación debe proporcionar una visión completa para tomar decisiones que puedan afectar en forma positiva, nuestra intervención en las necesidades sociales actuales de las comunidades contra las necesidades del futuro. Block (1979:81) define:

"Evaluar es comparar en un instante determinado lo que se ha alcanzado mediante una acción con lo que debería haber alcanzado de acuerdo a una programación previa".

Se observan implícitos tres elementos:

- a) La existencia de una situación que fue definida previamente mediante la programación.
- b) La existencia de una situación real en un momento determinado, lo que se ha configurado por medio de unas acciones que se ejecutan.
- c) Un proceso de comparación entre ambas situaciones para llegar a determinar si son iguales o desiguales y conocer los factores que ha determinado la igualdad o desigualdad.

1. Objetivos de la Evaluación. La evaluación está consagrada al principio de utilidad. Según esto, no se evalúa por el solo ejercicio intelectual de descubrir una verdad oculta, sino que se hace porque ahí se derivará un mejoramiento en la marcha de un proyecto o su eliminación, si es que ésta aparece como medida razonable.

Espinoza (1980:16), al citar a Carol Weiss dice:

"El objeto de medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de

contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa para mejorar la programación futura".

De acuerdo con esta interpretación, de las conclusiones a que se llega mediante la evaluación, siempre debe desprenderse un conjunto de medidas que influyen en la marcha del proyecto.

La evaluación es parte, en consecuencia, del proceso racional de tomar decisiones. La evaluación tiene implícitos dos objetivos fundamentales:

- a) Medir el grado de idoneidad, efectividad y eficiencia de un proyecto, observando la idoneidad como la capacidad que tiene el proyecto para resolver el problema que lo originó. La efectividad, como la capacidad que tienen las actividades y tareas del proyecto para alcanzar las metas y objetivos que el mismo define. Eficiencia, es el índice de productividad del proyecto, o sea, la relación existente entre los bienes y servicios finales y los insumos requeridos para su producción.
- b) Facilitar el proceso de toma de decisiones. Estas decisiones pueden ser de la siguiente índole: continuar o discontinuar lo que se está evaluando, mejorar prácticas y procedimientos, añadir o desechar técnicas en relación a las que se están empleando, modificar la estrategia de desarrollo, establecer proyectos semejantes en condiciones similares, asignar recursos escasos entre programas que compiten entre sí; aceptar o rechazar un enfoque o teoría sobre el proyecto en ejecución o verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas.

2. Tipos de evaluación. Existen diversos tipos de evaluación, según la etapa en que se aplican, la procedencia de los evaluadores y la naturaleza de lo que se evalúa.

A. Según la etapa en que se evalúa puede ser Formativa: es la que se aplica durante el desarrollo de un proyecto o programa y sirve para realimentarlo. Por lo tanto, se aplica en las fases de diagnóstico, formulación, implementación y ejecución.

Evaluación final: se realiza al final de un proyecto, sirve para determinar futuras acciones, también se le llama sumativa.

B. Según la procedencia de los evaluadores puede ser:

Interna: Es aquella que se realiza por parte de personas que provienen del interior de la institución ejecutora del proyecto.

Externa: Se realizan por medio de evaluadores externos a la institución ejecutora y por solicitud de ella.

Mixta: aquella que se realiza por un equipo de trabajo constituido por evaluadores externos e internos a la institución ejecutora del proyecto.

C. Según la naturaleza de lo que se evalúa puede ser:

Evaluación de necesidades: corresponde a lo que en el proceso de programación es el diagnóstico de la situación-problema. Esto significa que la evaluación de necesidades nace ante el requerimiento de conocer concretamente una situación sobre la que se formulará un programa o proyecto de acción y sobre la cual existe escasa o nula información.

Evaluación de diseño: es aquella que se aplica inmediatamente después de formulado un proyecto y que sirve para determinar el grado de idoneidad y de factibilidad de las acciones propuestas en el proyecto

para resolver la situación problemática que origina su existencia.

Evaluación del desempeño: Este tipo de evaluación es el más frecuente, y su objetivo fundamental es medir la forma en que se está comportando un proyecto para compararla con las previsiones hechas en la fase de formulación de ese proyecto. Para ello, valora las tareas y la metodología desarrolladas, la producción de los bienes y servicios esperados y sus efectos. También mide los efectos no esperados pero alcanzados.

Evaluación de impacto: Es aquella que mide los efectos del proyecto sobre la población beneficiaria del mismo. Estos efectos están generalmente enunciados a través de los objetivos mediatos e inmediatos del proyecto y su medición requiere, la mayoría de las veces, de esfuerzos especiales de evaluación, ya que muchos de ellos sólo comienzan a tener expresión o vigencia bastante tiempo después de finalizado el proyecto.

Respecto de los tipos de evaluación, antes de formular un proyecto debe hacerse un diagnóstico de necesidades y evaluar su diseño, la ejecución y periódicamente su desempeño, así como posteriormente el impacto en la población beneficiaria.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los diferentes tipos de evaluación propuesto por los diferentes autores.

CUADRO COMPARATIVO DE LOS TIPOS DE EVALUACION

según diversos autores

STAKE	SCRIVEN	PROVUS	HAMMOND
1. Formal vs. informal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formativa - sumativa 2. Comparativa - no comparativa 3. Intrínseca - remunerada 4. Instrumental 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño 2. Instalación 3. Proceso 4. Producto 5. Costo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensión estructural 2. Dimensión institucional 3. Dimensión del comportamiento usada para describir programas
STUFFLEBEAM	ALKIN	WORTHEN Y SANDERS	TYLER
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contexto 2. Insumos 3. Procesos 4. Producto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de los siguientes temas 2. Planeamiento del programas 3. Implementación del programa 4. Mejoramiento del programa 5. Certificación del programa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoestudio 2. Visitas 3. Informes anuales 4. Paneles sobre evaluación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pre y post medición de las realizaciones

TIPOS DE EVALUACION

3. Principios inherentes a la evaluación. La evaluación debe ser objetiva: debe medir, analizar y concluir sobre los hechos, tal como ellos se presentan en la realidad, sin la influencia del pensar o sentir de los evaluadores. Debe ser válida: entendiéndose que cumple este requisito cuando mide de alguna manera demostrable aquello que trata de medir, libre de distorsiones sistemáticas. De acuerdo con ello, los resultados de la evaluación deben ser comprobables mediante procesos comparativos con situaciones externas o futuras al hecho evaluado. Debe ser confiable: lo que significa que cuando una evaluación es aplicada repetidamente a un mismo hecho, persona o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados. La evaluación también debe ser oportuna: aplicarse en el momento adecuado a fin de que no produzcan distorsiones a la situación evaluada durante un período, como producto del transcurso del tiempo.

También sus conclusiones deben ser entregadas en el momento oportuno para tomar decisiones, debe ser práctica: de acuerdo con ello, la evaluación debe estar condicionada en cuanto a sus características, por el destino que se quiere dar a las conclusiones y éstas deben servir de sustento al proceso de toma de decisiones en relación a la situación evaluada. De aquí la importancia de incluir la evaluación en el marco de utilidad, pues los resultados servirán para tomar decisiones de cualquier clase a fin de implementar un plan de acción, determinando así si se continúa trabajando igual, si hay factores, procesos o elementos que deban sustituirse, situaciones que deban mejorarse, modificar estrategias de desarrollo, establecer, continuar o cerrar proyectos, aceptar o rechazar enfoques, fortalecer

áreas débiles, mejorar sistemas o reestructurar la organización. Por lo que la importancia de realizar evaluación es obtener información pertinente, confiable y objetiva para la toma de decisiones.

4. Qué se debe evaluar. Una de las características principales de la evaluación es su inscripción en el marco de utilidad. Por lo tanto, será necesario medir y evaluar aquellos elementos que proporcionen información útil en torno a la continuidad, modificación o supresión del proyecto. Los elementos que se deben evaluar están condicionados por las fases en que se encuentra la organización o proyecto. La evaluación debe medir una serie de ingredientes que permitirán avanzar a fases siguientes. Por ejemplo, el diagnóstico es la fase con que se inicia un proyecto y consiste en el reconocimiento que se realiza en el terreno mismo donde se proyecta ejecutar una acción determinada, los síntomas o signos reales y concretos de una situación problemática. La siguiente fase es la de diseño, durante la cual se define un proyecto con los antecedentes que han sido recogidos y analizados en el diagnóstico. Al término de ella y antes de entrar a la fase siguiente se debe realizar un corte evaluativo que se denomina evaluación de factibilidad o del diseño. Su objetivo es observar detenidamente que el producto de la formulación responde a las necesidades y circunstancias que lo originaron, que las acciones que se emprenderán para cambiar positivamente una situación problemática, tienen posibilidades razonables de éxito y que los medios de que dispone para emprender esas acciones, son las adecuadas para su ejecución. La evaluación de implementación es el período durante el cual se realizan todas las gestiones necesarias para poner en marcha

el proyecto. Las fases que podría considerar son: la motivación, la realización de tareas y actividades organizadas dentro de los planes previstos y dentro de la calidad y cantidad programadas, la disponibilidad de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

La evaluación de ejecución debe referirse a la propiedad, idoneidad, efectividad y eficiencia, pudiendo modificar la situación que le dio origen.

5. Modelos de evaluación. Según Espinoza (1985:95), el evaluador puede optar varios modelos para implementar su tarea. Estos van desde rigurosos esquemas científicos hasta sencillas formas de evaluación. No siempre se tendrá que recurrir a modelos óptimos para detectar en la mejor forma el comportamiento y los efectos del proyecto. Muchos obstáculos se oponen a ello, entre los cuales figuran la escasez de recursos, los temores o descubrimientos de los logros reales, las limitaciones técnicas de los propios evaluadores.

La mayoría de las veces, los evaluadores deberán conformarse con la elección de modelos sencillos y prácticos, pero acordes con las reales posibilidades de su institución, aunque esto signifique sacrificar un poco la exactitud del proceso. Esta situación es especialmente válida para los organismos e instituciones que ejecutan proyectos de índole social, ya que es característica de nuestro medio la escasa disponibilidad de recursos y las limitaciones técnicas de todos ellos. También se deberá tener presente, a la hora de elegir el modelo, el fin que se quiere dar a los resultados de la evaluación. Mientras más trascendente e importante sea la decisión que se quiere tomar, más

riguroso debe ser el modelo elegido. El conocimiento de los modelos facilita a quienes corresponda una elección adecuada, atendiendo a los objetivos de la evaluación y la capacidad institucional.

a) Modelo experimental es el clásico para evaluar, denominado también experimento controlado, utiliza un grupo experimental y un grupo control. el procedimiento para determinar esos grupos consiste en elegir, al azar, dentro de la comunidad donde se pretende ejecutar el proyecto, un grupo que se constituirá en el beneficiario del mismo (grupo experimental) y un grupo que se quedará fuera de los efectos del proyecto (grupo control). El proceso se ejecuta tomando medidas de las variables que se hayan elegido, antes de que comience el proyecto y después de que termine, en ambos grupos. Se calculan, entonces, las diferencias entre el grupo experimental y el grupo control, determinando con ello el grado de éxito del proyecto.

b) Modelos cuasiexperimentales, se puede recurrir a ellos cuando no es posible aplicar el modelo experimental, tiene la ventaja de ser práctico y producir un margen aceptable de rigurosidad científica, siempre y cuando el evaluador tenga claros qué elementos no podrán ser controlados y se prevenga de posibles interpretaciones erróneas de los resultados. Para ello, se utiliza el diseño de series temporales, que consiste en aplicar una serie de mediciones a intervalos periódicos, antes de que comience el proyecto y mediciones controladas después de que haya terminado. De esta manera se puede concluir si las medidas tomadas anteriormente antes y después de ejecutado el proyecto representan una continuación de pautas o normas anteriores o si señalan

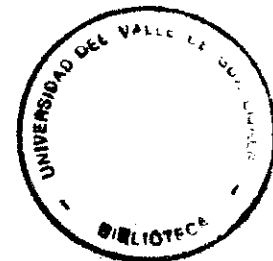
un cambio decisivo. También se puede utilizar el grupo de control no equivalente que es frecuentemente utilizado, constituye una variación del modelo experimental que consiste en que en este caso no se recurre al procedimiento aleatorio (al azar) para definir el grupo experimental y el grupo control, sino que en ambos casos se utiliza el procedimiento no aleatorio o de selección por conveniencia, este grupo recibe el nombre de grupo de comparación (personas que no se enteraron del proyecto, pero que habrían participado, si se hubieran enterado). Y los inelegibles geográficos, son personas que poseen características semejantes a las de los participantes pero que no pudieron incorporarse por vivir en lugares no cubiertos por el proyecto. El procedimiento es igual para la aplicación del grupo de control no equivalente.

c) Modelos simples o no experimentales de evaluación. Estos modelos son menos rigurosos, ya que no controlan, suficientemente, el hecho de que los cambios experimentados obedezcan a factores ajenos al proyecto en ejecución. Sirven para proporcionar una visión preliminar de la eficacia del proyecto, y sus resultados constituyen una base confiable para el proceso de retroalimentación. Los modelos simples que más se utilizan son:

evaluación antes-después

evaluación únicamente después

evaluación después con grupo de comparación.



Existen muchas opiniones y versiones relacionadas con los modelos, las diferencias no abarcan sólo los asuntos relacionados con lo que se considera como una práctica apropiada de evaluación, sino que incluye diferencias notorias en su método de aplicación y clasificación.

La clasificación de estos modelos, da oportunidad de adquirir un mejor sentido de lo que está sucediendo en el campo de la evaluación, comprender mejor las posibilidades que se vayan presentando, más allá de los modelos clásicos, animar al evaluador a la creatividad, proporcionar una correlación entre las experiencias nuestras e ideas acerca de la evaluación y aquellas que los científicos sociales han escrito sobre el tema.

Los ejemplos de modelos que se presentan en forma breve, contienen los elementos más importantes en la evaluación, sin necesidad de que sean mutuamente exclusivos.

1. Evaluación basada en los objetivos. Incluye las estrategias clásicas de la investigación evaluativa. Está orientada a determinar si un programa logró sus objetivos o no, y casi siempre usa un modelo experimental o cuasiexperimental. Incluye los pasos siguientes: determinar las metas y objetivos del programa, convertirlos en indicadores medibles, recoger dos juegos de datos sobre los indicadores para aquellos que participan en el programa y, otro juego, después del transcurso del programa, comparar los dos grupos de datos según las metas y objetivos establecidos. Según Rossi y Freeman (1982:62), este modelo,

"toma la forma de una declaración acerca de las relaciones esperadas entre el programa y sus objetivos; adelanta la estrategia para cerrar la brecha entre la meta establecida durante el proceso de planificación y el comportamiento o el estado actual".

Este modelo también puede ser usado para contestar preguntas como:

a) las metas y objetivos son los mas adecuados para el programa, considerando las necesidades, los recursos y los interesados? b) los

recursos fueron usados eficazmente para lograr los objetivos? c) el logro de dichos objetivos, proporcionó algún resultado valioso?. Las principales ventajas de este enfoque son, que las evaluaciones están relacionadas directamente con las preguntas que se refieren al logro y a la causalidad, son objetivas para demostraciones precisas de la eficacia del apoyo financiero. Las desventajas: control riguroso de variables, manipulación de la realidad, lo que se presta para ser medido puede no ser lo más significativo para la institución ni para los participantes.

2. Evaluación libre de propósitos. Propuesto por Michael Scriven, en el cual el evaluador está forzado a descubrir todos los resultados, ya que no está predeterminando para mirar en cierta dirección. Para poder valorar los resultados del proyecto, emplea un modelo comparativo externo, el contacto con el personal es mínimo. Las ventajas son, que al ignorar los objetivos del proyecto como el centro de investigación, se eleva la perspectiva de los participantes del proyecto a nivel alto. También se reduce la cooperación de aquellos que ponen en práctica los proyectos y así puede lograrse un punto de vista más objetivo.

Desventajas: La debe hacer un evaluador ajeno al programa, debe descubrir todos los efectos posibles del proyecto. Puede actuar como un cazador poniendo trampas.

3. El juicio experto como evaluación. En esta evaluación se incluye la clasificación del enfoque de reconocimiento y crítica del arte. Esta evaluación está ligada por la utilización del juicio humano, como el principio organizacional, y la clave es la presencia de un individuo o equipo evaluadores que posea credibilidad debido al conocimiento de

una experiencia en cierto campo. Los evaluadores interpretan la información basándose en su propia experiencia, en lugar de usar técnicas tradicionales duplicables; los métodos incluyen entrevistas, observaciones, revisión de documentos, estos deben ser llevados de manera casual y no estructurada.

Desventajas: El juicio experto es más subjetivo; también cuando se llevan a cabo observaciones de poca duración, existe la posibilidad que la situación haya sido arreglada para tal ocasión. No posee carácter participativo.

4. Evaluación naturalista. En esta evaluación se trata de responder a un área más extensa de cuestiones y asuntos de los interesados, y durante el proceso trata de aclarar sus múltiples perspectivas y posibles conflictos, nunca se espera que el resultado sea un balance entre positivos y negativos, sino que espera ofrecera los interesados información creíble que corresponda a las diversas necesidades y que pueda servir como punto de referencia para sus respectivas acciones y decisiones. El propósito final es una comprensión total del funcionamiento de las actividades del programa.

Ventajas: Es una evaluación muy atractiva porque está orientada a la comprensión y al descubrimiento de un mecanismo de aprendizaje. Un estudio de casos bien documentado y escrito en lenguaje corriente, puede satisfacer las necesidades de una gran variedad de públicos.

Desventajas: No se puede probar causa-efectos.

5. Evaluación de la toma de decisión. Daniel Stufflebeam y Marvin Alkin son los autores principales. La evaluación suministra información sobre las decisiones que se van a hacer. El modelo CIPP

(contexto, insumos, proceso, productos) presenta un intento heroico de tratar con realidades diferentes y hasta conflictivas, por medio del desarrollo de un sistema de clasificación que identifica el proceso para la toma de decisión, los escenarios donde ocurre, los modelos de decisión más apropiados para cada escenario, las diferentes clases de decisiones que se hacen y las clases de evaluación que le conviene a cada uno. (el cuadro siguiente resume dicha estructura).

Este esquema amplifica la noción de la evaluación orientada hacia los objetivos, la cual se mantiene como evaluación de los resultados; agrega la valoración anterior al proyecto y las preocupaciones del proceso; también hace hincapié en el estudio total y en el análisis del contexto organizacional. Por ello Stufflebeam (fotocopia) describe la evaluación:

"proceso de delinear, obtener y proveer información útil para considerar las alternativas de decisión".

Recomienda que los evaluadores ayuden a identificar los sesgos, los criterios y las alternativas para lograr los diferentes objetivos.

Ventajas: Enfatiza en los que hacen la decisión como base para el diseño de la evaluación. También enmarca el contexto de la decisión, ayuda a la comprensión del valor total del proyecto y al desarrollo de un compromiso mayor hacia el éxito.

Desventajas: A veces es difícil identificar quiénes hacen las decisiones; se basa en suposiciones.

CUADRO No. 1

COMPARACION DE MODELOS CONTEMPORANEOS DE EVALUACION

STAKE	SCRIVEN	PROVUS	HAMMOND
Describir y juzgar un programa	Recoger y combinar datos sobre las realizaciones con una serie valorada de escalas de objetivos	Comparar las realizaciones con las normas	Evaluar la efectividad del programa corriente e innovador, a nivel local comparando los datos del comportamiento de los objetivos.
Describir y juzgar programas basados en un proceso de razonamiento formal.	Establecer y justificar méritos o valor. La evaluación juega muchos papeles.	Determinar si se mejora, se mantiene o termina un programa.	Averiguar si la innovación es efectiva para lograr los objetivos expresados.
Recolección de datos descriptivos y de juicio, procedentes de diferentes usuarios.	Justificación de los instrumentos para coleccionar datos, ponderación y selección de metas.	Identificar las discrepancias entre normas y actuaciones usando el enfoque de equipo.	Desarrollo del programa local.
Especialista que tiene que ver con la recolección, el procesamiento y la interpretación de datos descriptivos y de juicio.	Responsable de juzgar el mérito de una práctica para los productores (formativa) y consumidores (sumativa).	Un miembro del equipo que ayuda en el mejoramiento del programa y aconseja a la administración.	Consultor que debería suministrar su pericia en la recolección de datos. También es el entrenador de los evaluadores locales. (personal).
Los datos descriptivos y de juicio dan como resultado informes (incluyendo recomendaciones para varios usuarios.	Informes de la evaluación (con juicios explícitamente para los productores o consumidores) empleados en la toma de decisiones.	El grupo de evaluación recoge la información esencial para el mejoramiento del programa y toma nota de las discrepancias entre normas y logros.	La evaluación es la fuente en la cual se basan las decisiones sobre las dimensiones educacionales, institucionales y de comportamiento.
1. Suministra un método sistémico para ordenar datos descriptivos y de juicio, enfatizando así las interrelaciones entre ellos. 2. Considera tanto los juicios absolutos como relativos.	1. Hacer la discriminación entre evaluación formativa y sumativa. 2. Enfocada en la evaluación del mérito, valor.	1. Suministra comunicación continúa entre el personal del programa y el de la evaluación de conexiones de retroalimentación. 2. Permite el mejoramiento así como la evaluación inicial o final.	1. Hace uso del personal local que puede llevar a cabo el proceso de evaluación una vez iniciado. 2. Considera la interacción de varias dimensiones y variables.

Propósito
DefiniciónPropósito
DefiniciónPapel del
Evaluador
ClaveRelación con
el evaluador
Clave

Contribuciones

STUFFLEBEAM	ALKIN	WORTHEN Y SANDERS	TYLER
<p>Delineación, obtención y empleo de la información para la toma de decisiones.</p>	<p>El proceso de acertar en las áreas de decisión que interesan, seleccionar la información adecuada y de recoger y analizar la información</p>	<p>Dirección de la atención sobre los procesos aplicando el juicio profesional. Desarrollo de normas para programas.</p>	<p>Comparación de las realizaciones del estudiante con los objetivos establecidos.</p>
<p>Suministrar información relevante a los decisores.</p>	<p>Suministrar el compendio de información útil a los decisores, seleccionando entre las alternativas.</p>	<p>Identificar las deficiencias que surgen.</p>	<p>Determinar hasta donde se están cumpliendo realmente los propósitos de un área de actividad.</p>
<p>Informes de la evaluación empleados para la toma de decisiones.</p>	<p>Informes de la evaluación empleados para la toma de decisiones.</p>	<p>Juicio personal empleado al evaluar los procesos.</p>	<p>Especificación de los objetivos y medición de los logros.</p>
<p>Especialista que suministra información de la evaluación a los decisores.</p>	<p>Especialista que suministra información de la evaluación a los decisores.</p>	<p>Collegas profesionales que hacen recomendaciones, un juez profesional.</p>	<p>Especialista que evalúa como parte del desarrollo.</p>
<p>La evaluación suministra información para usarla en la toma de decisiones.</p>	<p>La evaluación suministra información para usarla en la toma de decisiones.</p>	<p>Quando se encuentran deficiencias, se exigen revisiones del programa.</p>	<p>Los datos sobre logros reproducirán información para ser usada por el decisor sobre los puntos fuertes y débiles.</p>
<p>1. Presta una función de servicio a los administradores y a los decisores encargados de la conducción del programa. 2. Es sensible a la retroalimentación. 3. Permite que la evaluación tenga lugar en cualquier etapa del programa. 4. total</p>	<p>1. Presta una función de servicio a los administradores y a los decisores. 2. Permite que la evaluación tenga lugar en cualquier etapa del programa. 3. total</p>	<p>1. Es fácil de implementar el equipo puede observar y emitir juicios. 2. El lapso del tiempo entre las observaciones hechas, los datos recolectados y retroalimentación es corto. 3. La amplitud de las variaciones anotadas es grande. 4. Lleva el hábito de autoestudio y el automejoramiento.</p>	<p>1. Es fácil evaluar si los objetivos de comportamiento se están realizando. 2. Es fácil diseñar estudios evaluativos. 3. Registra el grado de congruencia entre las realizaciones y los objetivos.</p>

Contribuciones
Relación con el sistema de evaluación del papel del especialista

Contribuciones

6. Evaluación Institucional. Toda buena administración necesita una adecuada planeación, operante y efectiva. Para que lo sea, tendrá que partir de un conocimiento suficiente, claro y sistematizado de la realidad externa e interna.

a) externa, para conocer cuáles son los problemas y necesidades a satisfacer, cuáles los recursos disponibles y las características del medio que pueden favorecer la acción y cuáles entorpecerla o frustrarla.

b) interna, para conocer con qué cuenta la institución para llevar a cabo sus tareas, qué problemas tienen y qué solución requieren, cuáles son las principales ventajas de la institución susceptibles de aprovecharse.

Este conocimiento de lo que es la institución, del grado de idoneidad de su organización y su forma de funcionar no es sólo una necesidad de planeación, sino debe ser una constante exigencia de la dirección.

Las instituciones requieren de metas, políticas, motivación de sus empleados, asignación de recursos de tal forma que sus estrategias puedan ser llevadas en forma exitosa. La evaluación comprueba los resultados que sirven a la parte que puede tomar decisiones y que están afectando a la institución en su totalidad; que puede equilibrar los objetivos y necesidades de hoy en día contra las necesidades del futuro; además que está en capacidad de reunir recursos humanos y financieros para lograr los resultados. La evaluación conlleva el intento de organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal

manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Las decisiones deben basarse en criterios y análisis objetivos.

Para evaluar una institución se debe tomar en cuenta tres factores principales, señalados por F. David (1988:16):

1. "... debe analizar los factores internos y externos que representan las bases actuales.
2. Una segunda actividad en la evaluación es la medición del desempeño institucional; comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de metas y,
3. tomar medidas correctivas requeridas para mejorar la posición institucional, tanto externa como internamente".

Para un conocimiento en forma sistemática de la institución, es útil el diagnóstico operacional, el cual permite jerarquizar sus deficiencias y su análisis y ponderación; así mismo son un antecedente necesario de las mismas para formular planes de acción.

El diagnóstico operacional tiene por objeto proporcionar a los responsables de la dirección de instituciones, una guía para la autoevaluación que facilite su conocimiento.

Dicho diagnóstico deberá proporcionar la enumeración de las principales deficiencias operativas en orden de importancia, así como los factores que las causan o agravan. Los datos mencionados serán de gran utilidad para establecer los objetivos y prioridades en el plan de acción que se adopte para atender las deficiencias y solucionar problemas.

Un adecuado plan de acción en las instituciones, será aquel que permita concentrar los esfuerzos en aquellas tareas que por su operación deficiente causan mayores problemas y, en mayor grado, impiden una satisfactoria operación institucional.

La evaluación institucional que se propone está basada en el modelo que plantea Stufflebeam, con los elementos que incorpora a la evaluación útil a la toma de las distintas decisiones.

A continuación se presenta el sistema, descrito por el autor, para cada clase de decisión.

SISTEMA DE CLASIFICACION (CIPP) POR STUFFLEBEAM
(1984:70)

CLASE DE DECISION	PROPOSITO	CLASE DE EVALUACION	DESCRIPCION
Planificación (fines deseados)	Determinar los objetivos	Contexto	Macroanalítico e inclinado hacia el sistema; define el ambiente pertinente, describe las condiciones deseadas y las actuales, identifica las necesidades que no han sido satisfechas y las oportunidades que no han sido usadas y diagnostica los problemas; compara continuamente el papel del sistema actual y el sistema proyectado.
Estructuración (medios deseados)	Diseñar programas, proyectos y procedimientos	Insumo	Proporciona información para determinar la utilización de los recursos valorando las capacidades de la institución, las estrategias para lograr los objetivos del programa y los diseños para la aplicación de la estrategia seleccionada; las decisiones basadas en la evaluación del aporte, casi siempre terminan en propuestas del proyecto.
Aplicación (medios actuales)	Utiliza, controlar y refinar los procedimientos	Proceso	Advierte los defectos en la implementación del diseño, del procedimiento en la implementación, proporciona información para las decisiones del programa; mantiene un registro del procedimiento a medida que ocurre; está orientado hacia el mejoramiento del proyecto.
Rehacimiento (fines actuales)	Juzgar y responder a los logros	Producto	Medidas e interpretaciones de los logros, no solamente al fin del ciclo del proyecto, sino con tanta frecuencia como sea necesario.

Para hacer algunas adaptaciones del modelo de Stufflebeam, una de las condiciones es que los indicadores deben verificarse directa o indirectamente. Su importancia radica en que hace posible la información a los decisores; proporcionando algunos perfiles, como lo describe J.J. Chávez (1985:69):

"El perfil es una gráfica en la cual cada variable se representa por una línea con una escala que, por lo general, es la misma para todas las variables representadas. El perfil cumple su verdadero propósito cuando se compara con un parámetro (perfil normativo o ideal). Tanto el parámetro como el perfil obtenido podrán ser representados geoméricamente por puntos en el espacio, entre los cuales se puede medir la distancia o sea: la coincidencia entre lo observado y lo deseable".

La medida que se hace de esta distancia es la "distancia evaluativa". Para la elaboración de los perfiles, puede hacerse dependiendo de las variables que uno vaya a utilizar. Puede, al final, elaborar un perfil general que demuestra la totalidad en la que se encuentra la institución al momento de hacer la evaluación.

Los perfiles permiten obtener la distancia evaluativa e interpretar los coeficientes de similaridad, estos pueden ser según Serafini (1984:74):

de 0.90 a 1.00 perfecta similaridad estructural entre perfiles.
de 0.70 a 0.89 falta similaridad estructural entre los perfiles.
de 0.40 a 0.69 moderada similaridad estructural entre perfiles.
de 0.20 a 0.39 baja similaridad estructural entre perfiles.
de 0.00 a 0.19 no hay ninguna similaridad estructural entre los perfiles

Lo anterior se describe con mayor detalle y aplicado en el marco metodológico que se presenta a continuación.

IV. MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se presentan los objetivos de la investigación y las actividades que se llevaron a cabo para la evaluación institucional que sirvió de base para determinar el modelo propuesto para evaluar una institución que apoya el desarrollo comunitario. En este sentido, se hizo necesario contemplar dentro del plan los aspectos que a continuación se mencionan.

A. Objetivos de la investigación

1. Realizar un modelo de evaluación que sirva de guía para conocer la eficiencia y eficacia con que se está operando en una organización no gubernamental, así como las principales deficiencias que limitan dicha operación.
2. Proporcionar lineamientos para realizar una evaluación institucional, de tal manera que la información sirva de base para tomar decisiones.
3. Determinar la situación, las necesidades y posibilidades reales con que cuenta la institución para la cual se propone el modelo.

B. Procesos

Los pasos que se siguieron para llevar a cabo este trabajo son los siguientes:

1. Elaboración del plan de trabajo.
2. Elaboración del marco que sustenta el estudio.
3. Análisis institucional que se hizo a través de la revisión de

documentos.

4. Elaboración del instrumento para la evaluación, haciendo adaptación del cuestionario de Alberto Block.
5. Solicitud a la dirección de la institución para poder llevarla a cabo.
6. Preparación de las personas que participaron en la autoevaluación institucional.
7. Recolección de la información que se hizo con directivos y mandos medios de la institución.
8. Corrección del instrumento.
9. Tabulación de la información.
10. Elaboración de gráficas y análisis de resultados.
11. Elaboración del cuadro de análisis de discrepancia.

Para completar la evaluación, a nivel de institución, está pendiente la presentación de los resultados a las personas que participaron, de tal forma que sirva de realimentación oportuna, para que en conjunto se elabore el plan de acción con base en la información obtenida.

C. Participantes

Para la evaluación institucional participaron 19 personas que integran el equipo de mandos medios (jefes y asistentes técnicos), que constituye el grupo directivo de la institución con funciones gerenciales y técnicas.

Para realizar la evaluación se usaron algunas instancias:

1. Aprobación de la dirección para llevarla a cabo en este periodo.

2. Preparación del personal para lograr una actitud positiva para validar el instrumento utilizado. También se dio a conocer la importancia de la evaluación; no está demás indicar que para probar el instrumento se utilizó la técnica de jueces, que lo constituyeron las personas que llenaron el instrumento, esto permitió que el instrumento propuesto fuera mejorado, se detectaron repeticiones de algunas preguntas, se mejoraron los distractores y, con base a esto, se elaboró el documento propuesto.

D. Instrumentos

Para la obtención de la información se tomó en cuenta los objetivos de la investigación, se hizo una adaptación de la matriz lógica, ésta incluye cuatro áreas importantes que contendrá la evaluación institucional. Dichas áreas son: básica, insumos, procesos y resultados.

Se define el área básica como elementos importantes que dan directrices a la institución. Esta área proporciona información del grado de conocimiento y adecuación operativa a las condiciones y circunstancias específicas y la existencia de cursos alternativos de acción que permitan el mejor empleo de los recursos.

El área de insumos: son los elementos que debemos proveer para que con ellos se puedan obtener los productos necesarios. Los insumos son muchas veces denominados entradas, deben ser abastecidos a la institución para que ésta opere. Los insumos nos representarán el grado en el cual el sistema dispone de los recursos necesarios para su operación y los problemas originados por deficiencias de abastecimiento.

El área de procesos o productos intermedios son los resultados de la adecuada aplicación de los recursos y permiten que el objetivo sea alcanzado; asimismo es la forma en que los recursos se utilizan e integran a la operación de la institución. Permite ver el grado en que los recursos abastecidos son aplicables a las funciones del sistema y empleados a la consecución de metas establecidas.

El área de resultados: Es aquello que se espera será alcanzado en el caso que se concluyan los procesos y actividades con éxito en el plazo previsto, en qué grado ha sido la utilización de los recursos disponibles, mide el grado en que la operación es vigilada y determina con oportunidad las necesidades de ajustes y correcciones a la operación y, por ende, el grado general de eficiencia del sistema.

El instrumento es un cuestionario con varias interrogantes para cada uno de los factores seleccionados, en el cual se solicita, únicamente, una respuesta de las cuatro opciones. (dicho instrumento se incluye en la propuesta).

Una vez validado el instrumento y previamente corregido, se elaboró el análisis cualitativo y cuantitativo, considerando el peso que se dio a cada uno de los factores descritos así:

MATRIZ LOGICA

AREAS	FACTORES	PONDERACION
BASICA	1. Información	72
	2. Necesidades sociales	48
	3. Recursos disponibles	24
	4. Misión	36

Cont. matriz lógica

AREAS	FACTORES	PONDERACION
	5. Contexto	36
	6. Políticas	36
	7. Objetivos	92
	8. Alternativas	60
	9. Pcblación atendida	36
	10. Planes	68
INSUMOS	11. Recurso humano	120
	12. Equipo	48
	13. Investigación social	48
	14. Personal de apoyo	36
	15. Tecnología	36
	16. Instalaciones	16
	17. Recursos financieros	68
	18. Educación continua	72
	19. Responsabilidades	56
PROCESOS	20. Salarios	48
	21. Comunicación/ colaboración	68
	22. Relaciones	60
	23. Documentación	36
	24. Auditoría	36
	25. Evaluaciones	72
	26. Administración	36
	27. Decisiones	48

Cont. matriz lógica

AREAS	FACTORES	PONDERACION
	28. Supervisión	84
	29. Corresponsabilidad	60
	30. Modelo de trabajo	24
	31. Educación	96
	32. Eficiencia	24
RESULTADOS	33. Proyectos	48
	34. Proceso de cambio	48
	35. Desarrollo organizacional	144
	36. Estrategias de mercadeo	60

Después de la elaboración de la matriz, con la respectiva ponderación que se le dio a cada uno de los factores, se procedió a elaborar los perfiles que se incluyen en el capítulo siguiente, un perfil para el análisis de insumos y otro para el área de resultados.

Posterior a ello se procedió a elaborar un perfil general para tener una visión global y poder definir en qué áreas y factores estamos con mayores deficiencias y buscar el momento para intervenir, dependiendo que tan importante sea el factor.

Se obtuvo la distancia evaluativa entre los perfiles para observar el grado de similaridad que existe entre ellos.

Con los datos tabulados, en primera instancia, se sacó el porcentaje que el cuestionario nos indica del grado de deficiencia con que se está operando, luego se calculó con el coeficiente de congruencia simple.

La fórmula que se utilizó para ello es la propuesta por Oscar Serafini (1984:30):

$$C = 1 - \frac{D_{on}}{D_{max}}$$

$D_{on} = [\sum (x_{oi} - x_{ni})^2]^{1/2}$ distancia entre el objeto evaluado y la norma o criterio.

donde:

x_{oi} = valor atribuido al objeto evaluado en la variable (i)

x_{ni} = valor normativo para la variable (i)

$D_{max} = [\sum (x_{mini} - x_{ni})^2]^{1/2}$ distancia máxima permitida por la escala

x_{mini} = valor mínimo de la escala para la variable.

E. Definición y establecimiento de factores

Por ser una institución de tipo social que apoya el desarrollo comunitario, se han definido algunos factores para cada área. Así tenemos:

Para el área básica, los siguientes factores: información, necesidades sociales, recursos disponibles, misión, contexto y políticas.

Los factores que incluye el área de insumos son: objetivos, alternativas, población atendida, planes, personal, equipo, investigación social, personal de apoyo, tecnología, instalaciones y recursos financieros.

Los factores que incluye el área de procesos son: educación continua, responsabilidades, salarios, comunicación/colaboración, relaciones, documentación, auditorías, evaluaciones, supervisión, administración, decisiones, corresponsabilidad y modelos de trabajo.

Los factores del área de resultados son: capacitación, eficiencia, proyectos, proceso de cambio, desarrollo organizacional y estrategias de mercadeo.

De los factores descritos existen algunos que son los pilares que sostienen a la organización y otros factores de apoyo que hacen que se cumpla la labor para la cual existe la institución. Cabe mencionar aquí que la dirección identifica como factores fundamentales los que se describen a continuación:

1. La misión. Es un factor cuya creencia de servicio a los pobres; significó que podría ser rentable a algunos patrocinadores mediante el uso de tecnología. La misión debe ser conocida por todos los integrantes de la institución porque comunica sentimientos que guiarán y motivarán al personal a la acción.

2. Necesidades sociales. Para conocer la problemática local obtenemos información válida desde las principales fuentes, en este caso las comunidades. La responsabilidad social caracteriza un modo de relacionar al hombre y su realidad y como relación, se da en ambos sentidos y sólo culmina, realmente, cuando se establece como un círculo la demanda y respuesta. La responsabilidad social compete a la institución, y la comunidad también debe incluirla.

3. El contexto. Permite definir las oportunidades y amenazas con que cuenta la institución, las dimensiones de los cambios económicos, sociales, culturales, políticos, financieros y la tecnología. Con el análisis del contexto poder saber cuál es la influencia de los servicios, el desplazamiento, los aspectos demográficos, niveles de

participación, religión, recursos comunitarios disponibles, uso de tierras, grupos de interés y otras instituciones locales.

4. Los recursos financieros. Debido a que con frecuencia se debe conducir el cambio en estrategias y planes, la inversión en la asignación de capital, productos activos y divisiones de una organización, en otras palabras, determinar la mejor estructura de capital de la institución.

Asimismo para decisiones de mercadeo, productividad y desarrollo, de acciones de proveedores, clientes y distribución de capital, tendencias económicas sociales y tecnológicas.

5. El recurso humano. Es un factor importante porque puede decidir el éxito o fracaso de una organización. Se tienen recursos financieros, equipo, tecnología y materia prima, pero las determinaciones sobre la adquisición y utilización de esos recursos las toman las personas. Por lo tanto, la capacidad de los individuos que toman las decisiones, que producen bienes y que prestan servicios, afecta directamente la eficacia y efectividad de la institución. La organización puede operar con eficiencia cuando tiene el personal necesario y satisfecho para convertir los insumos en productos de alta calidad. Las instituciones deben evaluar las necesidades del personal comparándolo con planes y objetivos actualizados.

El personal es un factor importante tanto operativo como gerencial y de apoyo para que se pongan en marcha los planes, debe conseguirse alta motivación de los mismos, obtener de ellos una función mas proactiva y previsoras que reactiva, selecciona adecuadamente al

personal que se identifique con la misión, las necesidades sociales y al servicio de los pobres. Programar el personal de acuerdo al plan estratégico resolver problemas de personal con recursos internos, antes de buscar adicionales, compartir las responsabilidades de desarrollo de políticas y administración de programas enfocados por y hacia la comunidad.

6. El desarrollo organizacional. Es importante obtener el esfuerzo coordinado de relación de autoridad, tareas, funciones. Debe existir una adecuada división del trabajo, si el caso lo amerita, combinar y agrupar puestos para crear departamentos, asegurar autoridad a los individuos. Debe tomarse en cuenta también el salario, los incentivos y recompensas para que el personal pueda funcionar adecuadamente.

7. Los objetivos. Tener claros los fines que se persiguen, saber a dónde se quiere llegar y como llegar es importante. Al tener definidos los objetivos y conocidos por todo el personal, se tendrán planes que aumentarán la probabilidad del logro de los resultados deseados.

Este es un elemento vital en la ejecución de las estrategias y la evaluación, tener la predicción de objetivos, políticas y metas. Para que exista mayor identificación de los objetivos debe conocerse y aprovecharse el contexto, establecer las tendencias futuras, establecer sinergia entre todos los del equipo que conoce y sabe lo que intenta lograr, es importante también, en cuanto a objetivos, adaptarse a contextos cambiantes.

8. La educación continua. Es otro de los factores necesarios que debe lograrse a distintos niveles, debido a que ha demostrado que los cambios sostenidos no son aquellos que se quedan apoyando infraestructura en las comunidades o con la inversión de transferencia tecnológica, sino los que se invierten en la promoción humana que cualifica a la persona.

9. La supervisión. Es necesario un proceso de supervisión capacitante, con objetivos claros que permitan una mejor labor, corrija el desempeño de las actividades para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes de acción. La observancia de las actividades llevadas a cabo sobre las operaciones reales de acuerdo a la planificación y realizar acciones correctivas en el campo de acción.

10. El mercadeo. Es un proceso que define, anticipa, crea y cumple con las necesidades de los clientes, en este caso los patrocinadores, sus deseos de servicio y de productos. Tener en cuenta qué tanta información obtienen de ellos, cuáles son sus necesidades, tener claros cuáles son los servicios a producir, la publicidad, la promoción, las relaciones que se deben establecer y cuáles son los costos contra los beneficios.

V. ANALISIS DE RESULTADOS

La evaluación llevada a cabo permitió corregir el cuestionario que se adaptó para tal fin. Al tabularse la información se obtuvo el porcentaje de eficiencia/deficiencia operativa que tiene la institución.

Cabe hacer mención de que no se presentan todos los resultados de esta evaluación, debido a que será información para uso interno y, además, el propósito no era la evaluación en sí de la institución, sino únicamente elaborar la propuesta para la evaluación.

Se elaboró un cuadro donde se presenta un resumen de la calificación obtenida por cada uno de los factores, datos que sirvieron para elaborar el perfil general y los perfiles por cada una de las áreas que son: el área básica, insumos, procesos y resultados.

Al definir los factores por numeración, se tiene idea parcial de las áreas que tienen mayor ponderación en el cuestionario y lo obtenido en la evaluación.

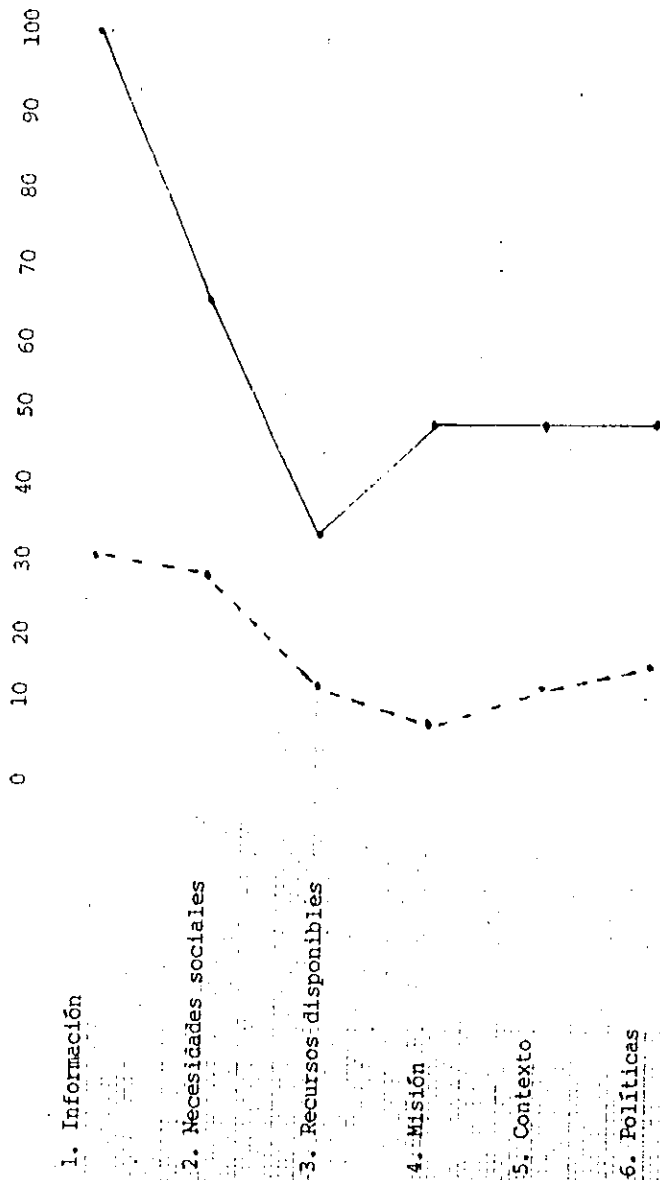
Al hacer la suma del cuestionario total se dividió dicha cantidad dentro de 2000 que es la calificación total, obteniendo así el índice de deficiencia operativa. Se hizo indispensable utilizar la hoja de calificación para la tabulación de los datos, debido a que se hizo un promedio para obtener la nota, por el número de participantes. Esta hoja también sirvió de guía para colocar el valor obtenido por cada factor. Dicha hoja también incluye el orden de prioridad que se debe dar a los factores y a la atención que se debe dar a cada factor y a

cada uno de los conceptos, si el puntaje se acerca más a la ponderación establecida, la atención será inmediata para elaborar el plan de acción, si los puntajes obtenidos son intermedios, la atención que merece el factor es a corto plazo, pero si la calificación cae en cero de cada uno de los factores, la prioridad es a mediano plazo.

Debe tenerse presente no descuidar los aspectos con punteo cero o de atención a mediano plazo, porque se pueden volver factores o elementos de atención inmediata en un momento dado.

Después de tener la hoja preparada se procedió a elaborar los perfiles, para ello fue necesario ponderar el cuestionario en cada una de las áreas o variables. El perfil describe mejor esta situación que se presenta a continuación.

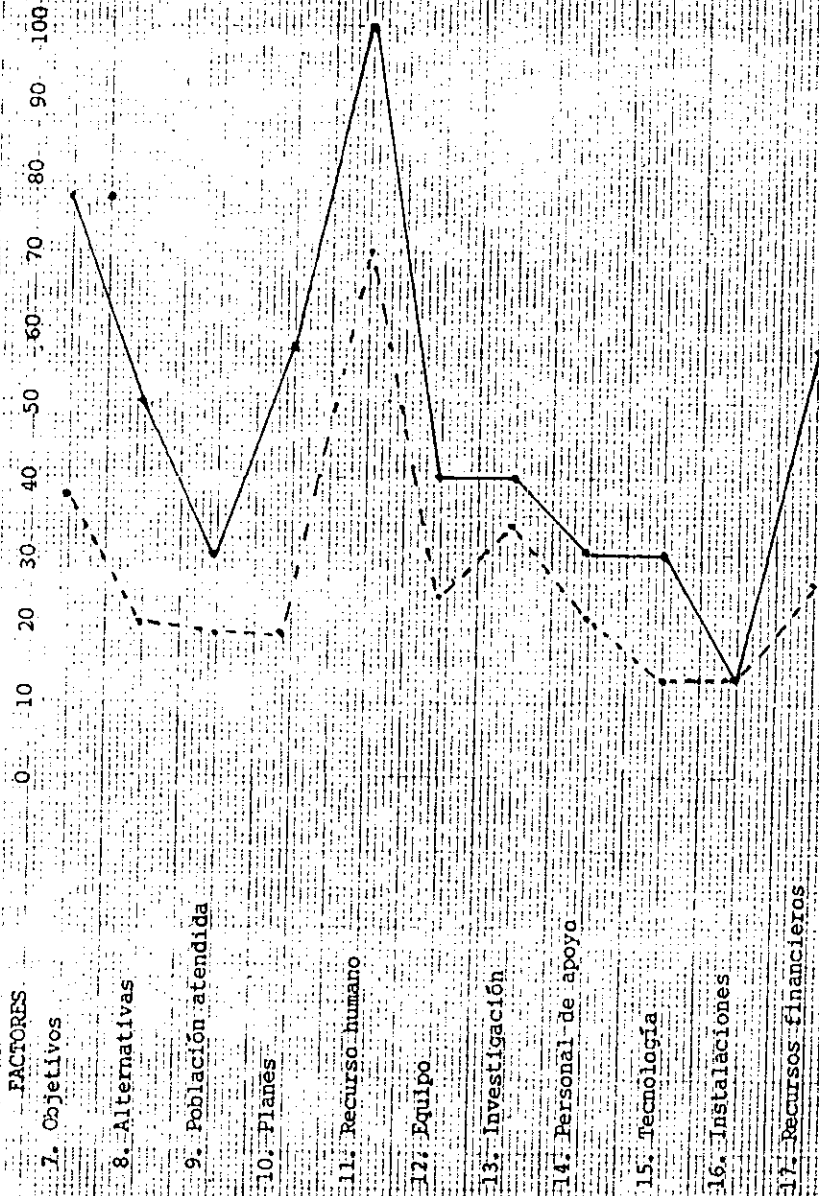
AREA: BASICA



Correlación baja = 0.30

— deseado
- - - - - obtenido

AREA: INSUMOS



Correlación moderada = 0.54

— deseado
— obtenido

AREA: PROCESOS

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

18. Educación continua

19. Responsabilidades

20. Salarios

21. Comunicación/colaboración

22. Relaciones

23. Documentación

24. Auditoría

25. Evaluación

26. Administración

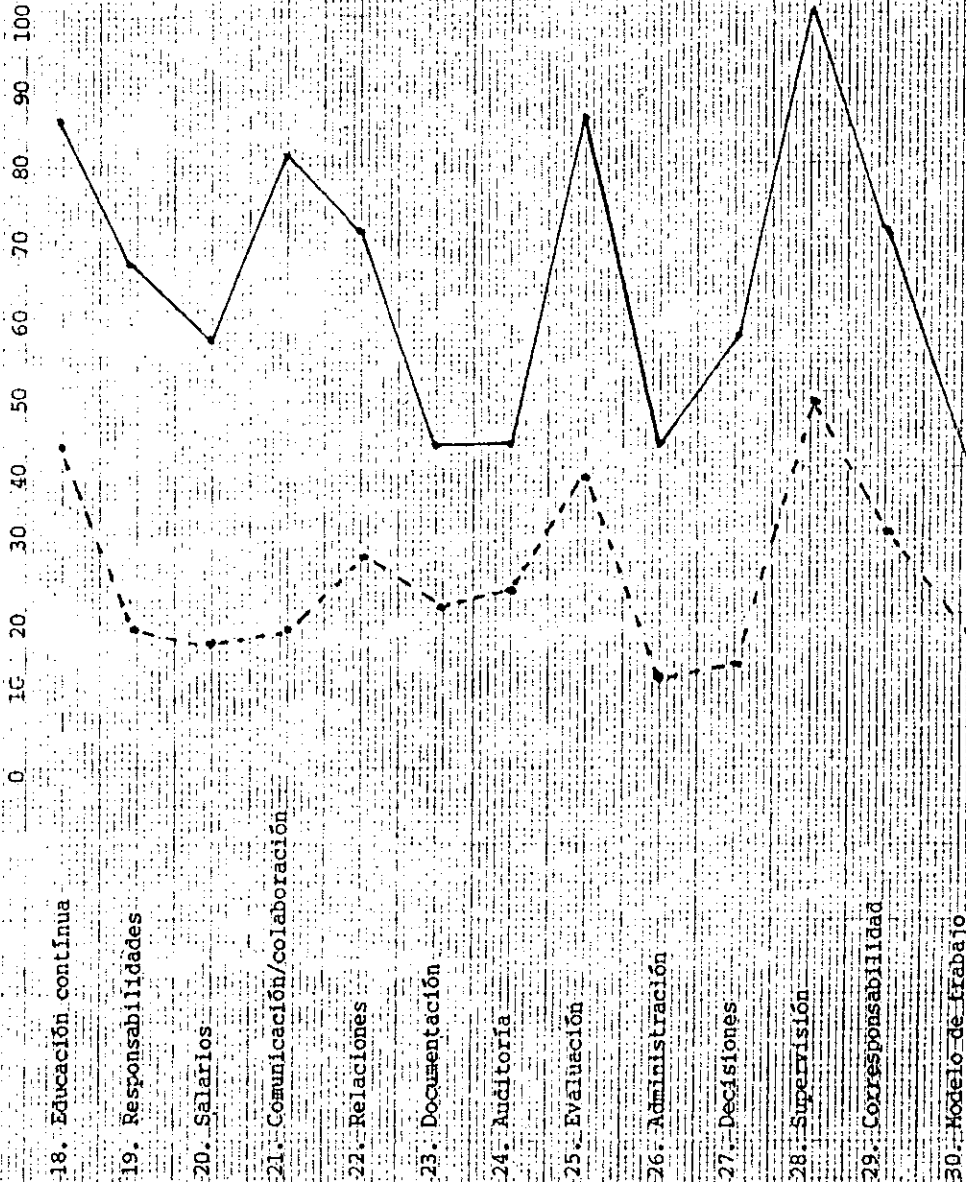
27. Decisiones

28. Supervisión

29. Corresponsabilidad

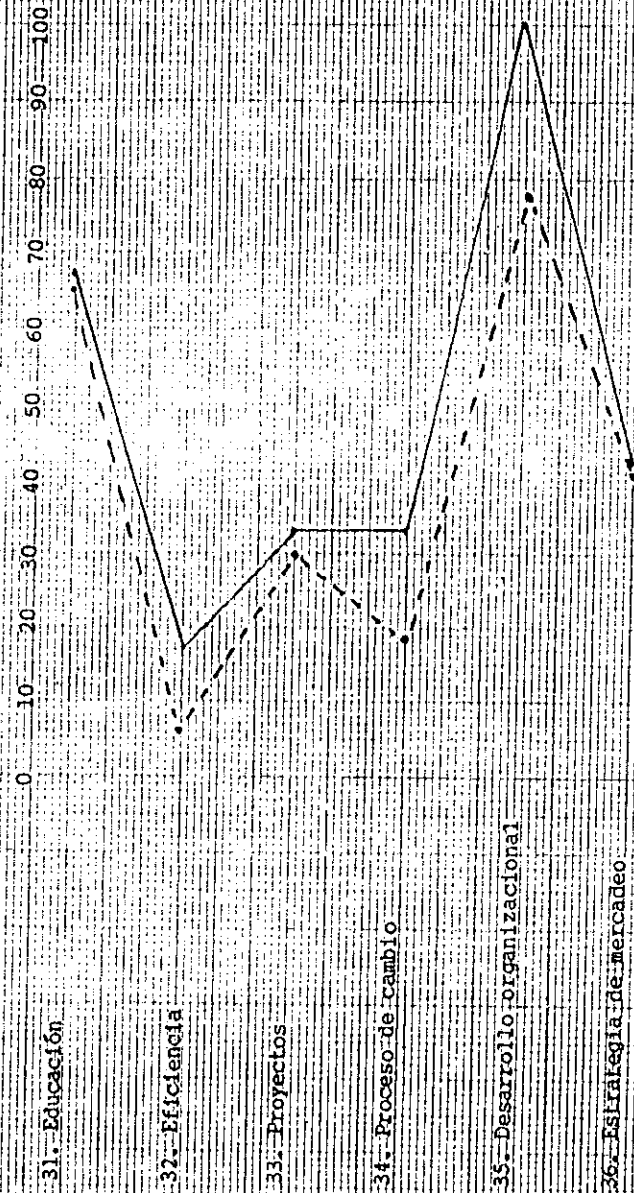
30. Modelo de trabajo

----- deseado
----- obtenido



Correlación baja = 0.38

AREA: RESULTADOS



Correlación alta = 0,78

deséada
obtenida

Observamos simplemente la distancia entre la calificación deseada y la calificación obtenida por cada una de las áreas y de los factores descritos. En términos globales podríamos mencionar que el área de resultados es la que mejor se encuentra, según el perfil, aunque hay que mejorar los procesos de cambio y la eficiencia.

El área de procesos se observa gran espacio entre el nivel deseado y el obtenido, debe mejorarse la supervisión, la comunicación, las relaciones, los salarios y las responsabilidades.

En el área de insumos debe trabajarse el recurso humano a nivel motivacional y los objetivos, de tal forma que sea congruente con las políticas, el contexto y las necesidades sociales anotadas en el área básica.

Una gran distancia se observa en el aspecto de información en el área básica, lo cual también se debe contemplar dentro del plan de acción.

Para completar la información de análisis de datos, se utilizó el coeficiente de congruencia simple, utilizando la fórmula que se describe en la propuesta.

Con ello, los datos son los siguientes:

El área básica se encuentra en	0.30	congruencia baja
el área de insumos en	0.54	congruencia moderada
en cuanto a procesos	0.38	congruencia baja
y en los resultados tenemos	0.78	congruencia alta

Lo anterior, lo obtenemos de la numeración siguiente.

1. AREA BASICA

$$\begin{aligned} \text{Don} &= 103.45 \\ &= 0.30 \end{aligned}$$

$$\text{Dmax} = 148.65$$

2. AREA INSUMOS

$$\begin{aligned} \text{Don} &= 81.21 \\ &= 0.54 \end{aligned}$$

$$\text{Dmax} = 176.06$$

3. AREA PROCESOS

$$\begin{aligned} \text{Don} &= 149.31 \\ &= 0.38 \end{aligned}$$

$$\text{Dmax} = 242.51$$

4. AREA RESULTADOS

$$\begin{aligned} \text{Don} &= 29.15 \\ &= 0.78 \end{aligned}$$

$$\text{Dmax} = 132.78$$

El área de resultados es la que presenta alta congruencia, con decisiones positivas, condicionadas a modificaciones de detalle.

El área básica y la de procesos tienen congruencia baja, decisiones generalmente negativas.

CONCLUSIONES

1. De la información obtenida se observan factores débiles que deben mejorarse en la institución y los factores que están bien no deben descuidarse.
2. El instrumento propuesto permitió obtener un análisis institucional dentro de los factores preestablecidos.
3. Al discutir el modelo de instrumento con el personal a quien se le aplicó, se obtuvo sugerencias valiosas que han sido incorporadas al instrumento que conforma el modelo propuesto.
4. La institución está interesada en elaborar el plan de acción que le permita mejorar los aspectos deficientes, esto se hará en equipo con el personal de mandos medios y directivos.
5. La aplicación del proceso de evaluación se llevará a cabo en el mes de septiembre, para establecer la comparación entre dos períodos.
6. Los demás datos e información obtenida para la evaluación se trabajará a nivel interno.

VI. LA PROPUESTA

Esta propuesta incluye los elementos fundamentales considerados para una evaluación institucional que apoya el desarrollo comunitario en Guatemala.

A. Introducción

Para elaborar la propuesta se consideró que el modelo planteado por D. Stufflebeam era el que mejores elementos proporciona para evaluación institucional, porque toma en cuenta las áreas de insumos, procesos y productos para la evaluación y una visión global de la misma para tomar decisiones. Toma en cuenta los resultados para observar, al igual que Tyler, si los objetivos han sido alcanzados, pero además cómo están siendo alcanzados.

Por ser una institución con las características descritas en el marco conceptual, la evaluación para la misma contiene el área básica, insumos, procesos y resultados. Esta clasificación sugerida y determinada por Stufflebeam permite la cuantificación de aspectos cualitativos que se seleccionaron como importantes como el contexto en que se trabaja, el mercadeo como elemento importante en la relación con patrocinadores, los aspectos educativos para el desarrollo comunitario, así como los aspectos de apoyo que en una institución son imprescindibles. Cada una de estas áreas o variables ofrece una información independiente, pero, en un momento integrable en la institución.

La evaluación propuesta permite obtener información independiente de los aspectos evaluados con las diferentes preguntas, así como la integración de la información coherente de la institución, además, la incorporación de la información al proceso decisorio al utilizar la información suministrada. También esta evaluación permite la aplicación estadística para el análisis de la información cualitativa, la participación del equipo de mandos medios en el proceso de evaluación y la valoración que cada uno de los miembros del equipo le proporciona a dicha información.

B. Propósito

En cada una de las comunidades que se apoya se requieren soluciones específicas para los problemas particulares de la localidad, a la luz de los datos, tanto culturales, ecológicos como sociales, que permiten considerar las necesidades inmediatas con una intervención más oportuna. Por lo tanto, el propósito de esta propuesta es presentar un modelo de evaluación institucional que pueda ser utilizado por los dirigentes de instituciones que apoyen el desarrollo comunitario, con el fin de que a través de esta evaluación, se puedan dar cuenta, en una forma objetiva, como está operando, haciendo una relación entre insumos utilizados, procesos realizados con resultados obtenidos para con ello, tomar decisiones más acertadas y por ende, mejorar el servicio en beneficio de las poblaciones.

En el plan nacional de desarrollo que elaboró SEGEPLAN, se contempla la estrategia general de desarrollo a largo plazo, la que tiene como propósito fundamental superar la crisis caracterizada por la

generación de pobreza, como condición necesaria para consolidar la democracia, dentro de un proceso participativo. Los objetivos del plan pretenden reducir, sustancialmente, los actuales niveles de pobreza crítica y marginalidad existentes en la sociedad guatemalteca. En el volumen I (1987-1991:11) del plan se deja ver claramente la orientación:

"El desarrollo que se impulsa... debe significar el desarrollo con sentido social, colocando el bien común y el respeto a la dignidad humana, como principio y fin".

En Guatemala, existen organizaciones no gubernamentales (O.N.G.S.) que apoyan el plan nacional de desarrollo y a las comunidades para que tengan un estilo de vida acorde a las necesidades locales.

Las instituciones que apoyan dicho desarrollo, cada una de sus peculiaridades, tienen un ciclo que lo podemos definir como el conjunto de etapas y procesos que se realizan a través del tiempo, con la particularidad de que el análisis y el mismo ciclo pueden variar según su punto de vista. Cada institución está caracterizada por un sistema que es el propósito para el cual existe. Se pueden destacar cuatro elementos básicos del sistema: a) el propósito o sea la razón de ser del sistema, puede ser el objetivo, la misión, entre otros. b) los elementos que lo conforman y que son los entes capaces de producir acciones, c) el conjunto de interrelaciones que son las transacciones entre los elementos de modo que sus acciones o disposiciones conduzcan al objetivo deseado y d) el ambiente o medio en el cual el sistema esté inmerso.

El enfoque de sistemas aplicado a la administración, parte de la definición precisa del propósito de cada sistema, para luego analizar

las alternativas del proceso que permitan alcanzar el propósito, en cada una de ellas examina los elementos que se necesitan para ejercer el control y el consiguiente sistema de información que permite mantener la fluidez de las informaciones para la adopción de decisiones y su cumplimiento.

Para que una institución sea efectiva, debe percatarse de un conocimiento suficiente de la realidad externa e interna que le proporcione la evaluación. La interna, para conocer con qué cuenta la institución (insumos) para llevar a cabo sus tareas, qué problemas requieren solución y cuáles son las principales ventajas institucionales susceptibles de aprovecharse (procesos). La externa, para conocer cuáles son los recursos y las características del medio que pueden favorecer la acción y cuáles limitarla (área básica y resultados).

C. Elementos de la propuesta

La evaluación institucional indica las deficiencias operativas en orden de importancia que se dan en la misma. La propuesta requiere los siguientes elementos:

1. Negociaciones. Se hace necesario, después del análisis de la problemática institucional, obtener la aprobación de la Dirección para poder realizar la evaluación en el período que se considere conveniente.

2. Delimitación de los factores a evaluar. Es necesario definir con el director o grupo directivo, los factores a evaluar, debido a que en toda institución hay factores importantes y factores de apoyo que dependiendo de la institución que sea, se les da mayor

importancia en una buena administración. Se debe seleccionar factores de nivel interno y externo para tener el panorama general como base para evaluar y para lo cual se está trabajando, sin descuidar los resultados a obtener y procesos llevados a cabo. (aquí debe aplicarse el cuadro de la matriz lógica, incluyendo los factores del área básica, de insumos, procesos y resultados). Deben incluirse todos los factores que deben ser objeto de evaluación.

3. Preparación del personal. Esta etapa también es importante para que todo el personal pueda tener una actitud positiva respecto de la evaluación, pueda participar en todo el proceso de evaluación y le vea la importancia a la misma dentro de la institución, así como la utilización que los resultados de la evaluación proporcionará para elaborar el respectivo plan de seguimiento.

4. Elaboración del instrumento. Para obtener la información es importante elaborar el instrumento. De acuerdo a los factores o indicadores seleccionados, se elabora el instrumento, que en el capítulo de metodología se describe la forma y contenido. Se debe utilizar el instrumento propuesto. (ver pag. 71)

5. Prueba piloto del instrumento. El modelo elaborado debe aplicarse como prueba a un pequeño grupo de personas para ver si el instrumento es aplicable y se ajusta en forma completa a las necesidades de la institución que va a ser evaluada. En caso que exista alguna discrepancia debe ajustarse dicho instrumento, cuidando que la ponderación total sea de 2000. El cuestionario sirve de guía para, posteriormente, elaborar el perfil institucional, tiene escalas, las cuales presentan afirmaciones y el sujeto o grupo responde con la intensidad que esté de acuerdo.

Si existen algunos factores que no se han tomado en cuenta, este es el momento de hacer los ajustes necesarios.

6. Aplicación del instrumento. Este instrumento debe aplicarse como una autoevaluación, de tal forma que facilite conocer las deficiencias principales que se tienen, así como el nivel de eficiencia operativo en una institución en un momento dado. Por su carácter general, es preferible que el Director o la persona que tiene a su cargo la evaluación, deba dirigirlo, seleccionando las personas a las cuales se aplicará el instrumento. Para cada interrogante que contiene el instrumento, se han establecido como posibles respuestas cuatro opciones. Se deberá calificar aquella que se considere es la que mejor refleja la situación en la institución. Para calificar debe escribir una x en el paréntesis que corresponda a la respuesta seleccionada (se debe marcar únicamente una respuesta por interrogante). Si no se tiene la información, la respuesta debe quedar en blanco.

Si las personas a las que se aplicó el instrumento son muchas, se debe trabajar con un promedio de los datos obtenidos. Si el grupo directivo es pequeño, se debe trabajar con el universo. Las respuestas se vaciarán a la hoja de calificación (ver pag. 90) que servirá para la ponderación numérica y la obtención de resultados.

7. Tabulación de datos. Al tabularse la información obtenida del cuestionario, nos indica la capacidad de mejoría que tiene la institución en porcentajes, cuando al sumar las cantidades nos da el resumen de notas, la calificación total del cuestionario es de 2000 puntos que equivale al 100 %, se debe multiplicar la cantidad obtenida

por 100 y dividirla entre la cantidad total.

Calificación obtenida $\frac{\cdot}{\cdot}$ calificación máxima = %

$$? \frac{\cdot}{\cdot} 2000 = x \%$$

8. Elaborar el diagnóstico. Consiste en investigar la realidad en que se desea planificar determinada acción, para definir la naturaleza y magnitud de los problemas. La importancia del diagnóstico estriba en el hecho de que la planificación entendida como decisión anticipada, necesita fundamentarse en el conocimiento de la realidad. La evaluación como proceso integral y continuo que apunte no sólo a detectar las irregularidades, sino también a proporcionar la información necesaria que permita tomar las medidas correctivas. Al tener tabulados los datos por factores y la ponderación final, poder hacer diagnóstico general de la situación de la institución, observando el porcentaje en el índice de capacidad de mejoría.

9. Análisis de datos. Algunos datos ya se han considerado de análisis en el diagnóstico anterior. En esta etapa es importante observar las discrepancias encontradas entre lo ideal y lo real, entendida esta discrepancia como la separación existente entre lo que es y lo que debería ser. El paso de lo cualitativo a lo cuantitativo debe ser cuidadoso para no perder la validez al cuantificar. Aquí también se puede utilizar la hoja de calificación descrita con anterioridad, para hacer el análisis de prioridad inmediata, a corto y mediano plazo.

10. Elaboración de perfiles. Se deben utilizar los perfiles que se incluyen en el modelo, para definir la importancia actual

(en línea punteada) y la importancia deseada (línea continua) en el futuro de cada factor evaluado. (ver pag. 50)

Si la separación entre las líneas es notoria, se debe elaborar un plan para cada factor o para cada variable.

11. Análisis de congruencia. Después de elaborado el perfil se puede medir la distancia entre lo encontrado en la institución y lo deseable. Además del conocimiento cualitativo proporcionado, es útil poseer la información que suma las diferentes distancias evaluativas planteadas por Oscar Serafini, adoptando un coeficiente de congruencia.

El análisis de congruencia puede utilizarse fragmentando el cuestionario por las áreas seleccionadas.

Para hacer este análisis, debe reducirse la cantidad de puntos de 2000 a un porcentaje, dándole entonces una ponderación diferente a la original, quedando los aspectos de la siguiente forma:

area	factor	calificación instrumento	ponderación área	factor	calificación instrumento	ponderación
	1	72	100	13	48	40
	2	48	64	14	36	30
	3	24	33	15	36	30
básica	4	36	48	16	16	13
	5	36	48	17	68	57
	6	36	48	18	72	86
	7	92	77	19	56	67
	8	60	50	20	48	57
	9	36	30	21	68	81
	10	68	57	22	60	71
	11	120	100	23	36	43
	12	48	40	24	36	43

área	factor	calificación instrumento	ponderación	área	factor	calificación instrumento	ponderación
	25	72	86		31	96	67
	26	36	43		32	24	17
Procesos	27	48	57	Resultados	33	48	33
	28	84	100		34	48	33
	29	60	71		35	144	100
	30	24	29		36	60	42

Con los aspectos ponderados de esta manera, el análisis cuantitativo puede hacerse con el coeficiente de congruencia, como indica Serafini (1984:28), el coeficiente de distancia es:

" la coincidencia entre una situación observada y una situación deseable en algún aspecto relevante."

Para este caso, se elabora un perfil para el área básica, otro para el área de insumos, otro para procesos, para resultados y, por último, un perfil de la totalidad. Los cuatro perfiles, de acuerdo con el número de factores que tiene el instrumento.

Dado que a cada variable le hemos dado diferente ponderación a los factores, aplicamos ahora el coeficiente de congruencia.

El coeficiente de congruencia simple se emplea cuando se acepta que todas las variables consideradas tengan el mismo peso o ponderación en la decisión evaluativa. Se define así:

$$C = 1 - \frac{D_{on}}{D_{max}}$$

$$D_{on} = \left[\sum (x_{oi} - x_{ni})^2 \right]^{1/2}$$

distancia entre el objeto evaluado y la norma o criterio

x_{oi} = valor atribuido al objeto evaluado en la variable (i)

x_{ni} = valor normativo para la variable

$$D_{max} = \left[\sum (x_{mini} - x_{ni})^2 \right]^{1/2}$$

distancia máxima permitida por la escala

donde:

x_{mini} = valor mínimo de la escala para la variable (i). En el caso de que la escala sea constante para todas las variables, se puede definir $T = x_{\text{mini}} - x_{\text{ni}}$

Lo anterior, nos conduce a delimitar el grado de correlación o congruencia existente entre los grupos de datos.

12. Interpretación del coeficiente. La amplitud, o sea el intervalo de los valores de la C, varía de 0 a 1. Así siendo $C = 1$ indica congruencia perfecta y $C = 0$ revela discrepancia total. En términos valorativos $C = 1$ indicaría una adecuación total de las dimensiones evaluativas a los valores normativos. Como puede advertirse, según Serafini (1984:13), una variación de C es la misma que la de los valores absolutos del coeficiente de correlación (r) de Pearson y otros derivados del mismo.

13. Resultados Debe tomarse en cuenta la interpretación del coeficiente de congruencia para que contribuya a la toma de decisiones e interpretar los índices de similitud entre los perfiles. J.J. Chávez (1985:126).

de 0.90 a 1.00	Congruencia practicamente perfecta. Decisiones positivas.
de 0.70 a 0.89	Alta congruencia. Decisiones positivas sujetas a modificaciones de detalle.
de 0.40 a 0.69	Congruencia moderada. Decisiones positivas condicionadas a modificaciones de detalle.
de 0.20 a 0.39	Congruencia baja. Decisiones generalmente negativas

de 0.00 a 0.19 Congruencia prácticamente nula. Decisiones negativas in condicionales.

Interpretación de los índices de similaridad entre perfiles

de 0.90 a 1.00 = perfecta similaridad entre perfiles

de 0.70 a 0.89 = alta similaridad estructural entre perfiles

de 0.40 a 0.69 = moderada similaridad entre los perfiles

de 0.20 a 0.39 = baja similaridad entre perfiles

de 0.00 a 0.19 = No hay ninguna similaridad entre los perfiles.

El paso a seguir lo constituye la comunicación de los resultados.

14. Plan de acción. Para realizar el plan de acción debe tenerse la imagen objetivo de lo que pretendemos. Dado que el propósito de la intervención planificada es lograr una evaluación de los acontecimientos distinta a la pronosticada y definir la situación que se desea alcanzar en el futuro. Planear se refiere a la identificación, selección y diseño de las acciones requeridas para llevar a la práctica las políticas, así como el establecimiento de las responsabilidades de ejecución y evaluación. En algunos casos no se requiere un plan, sino un ajuste, dependiendo de la información obtenida con el cuestionario, para incorporar medidas correctivas y lograr los propósitos buscados.

Su importancia radica en incorporar dos elementos:

- a) evolución de algunos aspectos de la realidad en forma diferente a la esperada.
- b) necesidad de incluir productos o resultados no previstos en la programación inicial.

La planificación debe realizarse en una secuencia tal que los

resultados de unas sirvan de insumos para la realización de otras y establezcan mecanismos de retroalimentación. En ello, juega un papel fundamental la evaluación, ya que permite localizar informaciones básicas para introducir, mantener o modificar las medidas tomadas, así como suprimir las necesarias. En toda institución debe tomarse en cuenta, al realizar la planificación, incluir planes contingentes que se definen como planes alternativos que pueden ponerse en ejecución en caso de que ciertos hechos claves no ocurren como se espera. Debe tomarse como base las áreas de alta prioridad, de tal forma que los aspectos que revelen la necesidad de un cambio rápido e importante se puedan ejecutar en un plan apropiado de contingencia oportuna.

Se propone un plan de acuerdo a las áreas que necesitan mejorarse, la planificación debe dar respuesta a las principales cuestiones para conocerlos y evaluarlos posteriormente. En términos generales estas cuestiones son:

- a) El ¿qué? Se refiere a la descripción, debe tener una idea clara de lo que se trata, la descripción permitirá conocer con precisión a qué se refiere el plan.
- b) El ¿para qué? Se refiere a lo que se desea lograr, cuál va a ser la razón de ser, el objetivo en términos administrativos, a aquello que se pretende alcanzar precisamente con el conjunto de actividades que constituye el plan.
- c) El ¿cómo? Se refiere a aspectos centrales, así como a la estrategia que utilizará en el desarrollo del proceso, es conveniente mencionar las principales actividades a realizar, la secuencia y los resultados esperados en cada etapa de trabajo.

d) El ¿con qué? Se refiere a la necesidad de señalar los recursos disponibles materiales para poder llevar a cabo las actividades, en especial los fondos necesarios, cuantificados debidamente en su presupuesto, relacionándolo con los otros recursos materiales: equipo, instalaciones, tecnología.

e) El ¿cuándo? Se refiere en especial al programa de trabajo que señale con precisión la fecha, plazos y tiempos requeridos para cada actividad y para el plan general (se puede utilizar instrumentos de programación de Gantt, la teoría de las redes, gráficos).

El plan de acción, es el documento que permitirá canalizar los esfuerzos de los miembros de la institución en orden a la solución de las principales deficiencias detectadas en el diagnóstico. El plan no es un enunciado de buenos propósitos, sino una explicitación concreta, realista, detallada de lo que hay que hacer, de cómo hacerlo, quién, cuándo y con qué se hará para alcanzar metas precisas.

Para las deficiencias en el área básica: las acciones a tomar pueden consistir en la definición de objetivos y políticas operativas, la formulación de planes y estrategias relativas al análisis de necesidades sociales, el contexto y la misión.

Para las deficiencias en el área de insumos: las acciones podrán consistir en la formulación de planes y programas de abastecimiento, compras y mantenimiento, en el establecimiento de sistemas y costos de obtención de los insumos.

Para las deficiencias en el área de procesos: las acciones podrán consistir en la organización o reorganización de la institución o parte de ella, en cuanto a los procesos, en la definición de

responsabilidades, revisar la toma de decisiones y procedimientos operativos.

Para las deficiencias en los resultados: son consecuencia de las tres primeras, por lo que el plan debe contener quién será el responsable de la actividad, lo que se espera de él, en tiempo y calidad de trabajo, así como los recursos de que dispone para el efecto.

El convencimiento y la buena disposición de los encargados de ejecutar el plan de acción será una condición necesaria para llevarlo a un buen fin. También se pretende que esta evaluación sea realizada otra vez cuando finaliza el año fiscal. Esto va a permitir una comparación entre dos períodos. Para poder utilizarlo en años sucesivos, se plantea la posibilidad de proponerlo a otras oficinas nacionales con características similares a la descrita en el capítulo primero y a oficinas de la región de Latinoamérica que cuentan con condiciones y objetivos semejantes a los nuestros.

MODELO DE INSTRUMENTO PARA LA
EVALUACION INSTITUCIONAL

La presente evaluación, describe una serie de factores que facilitan la comparación entre sí y posteriormente precisar los de mayor importancia que permitirán a la Institución saber el grado de eficiencia en que está operando.

Marque con una X dentro del paréntesis la respuesta mas apropiada para cada concepto, se debe marcar solamente una respuesta. En la parte final, favor anote las sugerencias o comentarios.

CONCEPTOS	A	B	C	D
AREA I: BASICA				
1. <u>Información</u>				
1.1. Se han establecido las necesidades de información para el adecuado funcionamiento de la Institución, en especial los requeridos en la toma de decisiones.	()	()	()	()
1.2. La Dirección recibe información sobre los resultados obtenidos en las actividades y de los problemas que se presentan.	()	()	()	()
1.3. Se recopila y procesa información oportunamente.	()	()	()	()
	Completa y actualizada	Periódica pero escasa	Parcial y esporádica	Existe poca información
	Con precisión en cantidad y calidad	En forma general	Parcialmente	No se procesa oportunamente

CONCEPTOS

	A	B	C	D
	En todos los casos	En la mayoría de los casos	En ocasiones se desperdicia	Nunca se utiliza
1.4. La información que se solicita es la que va a ser usada realmente.	()	()	()	()
	Constante	Con cierta regularidad	Esporádica	No existe
1.5. Existe un sistema de información para reorganizar la planeación	()	()	()	()
	Con precisión en cantidad y calidad	En forma general	Parcialmente	No existe o se desconoce
1.6. Existe información a tiempo, para apoyar las actividades de emergencia en las comunidades	()	()	()	()
2. Necesidades Sociales				
* 2.1. Se conocen cuáles son las necesidades sociales que la Institución específicamente debe satisfacer.	()	()	()	()
° 2.2. Se ha establecido en qué grado la Institución satisfará las necesidades sociales, es decir hay objetivos claros del servicio	()	()	()	()
2.3. Existen estudios de factibilidad que permitan dar respuesta a las necesidades de las familias	()	()	()	()
2.4. Existe formulación de planes y estrategia operativas que permitan hacer análisis de necesidades sociales y condiciones de vida de la población.	()	()	()	()
3. Recursos disponibles				
§ 3.1. Están definidos y cuantificados todos los recursos de que dispone la Institución (humanos, financieros, materiales)	()	()	()	()

CONCEPTO

	A	B	C	D
	Con precisión en cantidad y calidad	En forma general	Parcialmente	No existe o se desconoce
3.2. Se ha explorado la mejor utilización de los recursos.	()	()	()	()
<u>4. Misión</u>				
4.1. Se conocen los elementos que conforman la Misión y se trabaja en base a ellos.	Constante y sistemático	Con cierta regularidad	Esporádica	No se conocen
	()	()	()	()
4.2. El objetivo de la Misión se traduce en métodos para facilitar las tareas comunitarias.	Con precisión	La mayoría de veces	Esporádicamente	Se desconoce
	()	()	()	()
4.3. El objetivo de la Misión se traduce en procedimientos para facilitar proceso comunitarios.	()	()	()	()
<u>5. Contexto</u>				
5.1. Se conocen las necesidades del medio en que se opera.	()	()	()	()
5.2. Se conocen cuáles son los recursos con que se cuenta localmente.	()	()	()	()
5.3. Existe un diagnóstico comunitario que especifique claramente la problemática.	()	()	()	()
<u>6. Políticas</u>				
6.1. Se han establecido políticas que normen la actividad del personal de la Institución	Con precisión y para todos	Sólo las importantes	Se tienen sólo instrucciones generales	No se han establecido
	()	()	()	()
6.2. Se han definido las políticas que normen el crecimiento (total de proyectos por área) deseado para la Institución	()	()	()	()

CONCEPTOS

	A	B	C	D
	Por la totalidad del personal	Sólo los jefes	Sólo algunos empleados	No se conoce
6.3. Se conocen y comprenden las políticas establecidas.	()	()	()	()
AREA II: INSUMOS				
<u>7. Objetivos</u>				
	Con precisión en cantidad y calidad	En forma general	Se tiene idea parcial	Se desconoce
7.1. Se conocen las condiciones actuales en que se desarrolla la Institución.	()	()	()	()
7.2. Se han previsto los objetivos que existirán a mediano plazo.	()	()	()	()
7.3. Se han fijado con claridad y por escrito los objetivos a desarrollar durante el año.	()	()	()	()
7.4. Se han fijado con claridad y por escrito los objetivos para los próximos años de acuerdo al plan estratégico.	()	()	()	()
7.5. Cada unidad, área o sección de la Organización, ha establecido los objetivos a alcanzar.	()	()	()	()
	En su totalidad	Sólo los jefes	Sólo algunos jefes	Se desconoce
7.6. Son conocidos por todos los empleados los objetivos a cumplir.	()	()	()	()
	En su totalidad	Sólo las importantes	sólo algunos	No se revisan o actualizan
7.7. Se revisan periódicamente los objetivos que guían las acciones de la Institución.	()	()	()	()
7.8. Se actualizan en forma periódica las políticas y objetivos que guían la Institución.	()	()	()	()

CONCEPTOS

8. Alternativas

	A	B	C	D
	con precisión y adecuada a necesidades	En forma general	Se tiene idea parcial	Se desconoce o no se realiza
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()

- 8.1. Se han evaluado alternativas de crecimiento para la Institución a fin de determinar lo óptimo.
- 8.2. El grupo directivo conoce en forma confiable las condiciones limitantes para la operación institucional.
- 8.3. El grupo directivo conoce en forma confiable las condiciones favorables para la operación institucional.

	A	B	C	D
	Se realiza continuamente y se concreta en planes	Se ha hecho aisladamente y esporádicamente	Sólo en forma individual e intuitiva	No se ha realizado
()	()	()	()	()

- 8.4. Se han evaluado nuevas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos

	A	B	C	D
	en su totalidad	Sólo aspectos principales	Parcialmente	Escasa o deficientemente
()	()	()	()	()

- 8.5. Las estrategias establecidas son operantes en función de las circunstancias.

9. Población atendida

	A	B	C	D
	Se ha analizado específicamente	Se ha realizado una estimación general	Sólo se tienen estimaciones parciales	No se ha realizado
()	()	()	()	()

- 9.1. Se ha determinado el número de comunidades que solicitarán apoyo en los próximos años.

- 9.2. Se han establecido cuales son las cantidades adecuadas de comunidades y niños para equilibrar la demanda con los objetivos de la Institución.

- 9.3. Se han establecido requisitos mínimos de servicio que aseguren el nivel deseado en las comunidades.

CONCEPTOS

	A	B	C	D
10. <u>Planes</u>				
• 10.1 Se ha hecho análisis para modificar planes y estrategias para el trabajo conjunto con las comunidades	()	()	()	()
• 10.2 Cada unidad, sección o área cuenta con planes detallados derivados del plan general.	()	()	()	()
• 10.3 Se han modificado y ajustado los planes de acuerdo a las necesidades comunitarias.	()	()	()	()
• 10.4 Los planes son instrumentos facilitadores de acción integrada del sistema de Visión Mundial	()	()	()	()
• 10.5 Existe flexibilidad en la planeación para realizar los cambios deseados.	()	()	()	()
• 10.6 Los planes que se llevan a cabo evidencian congruencia con la realidad	()	()	()	()
11. <u>Personal</u>				
• 11.1 Se ha determinado la necesidad de personal (cualitativa y cuantitativa) para satisfacer necesidades actuales	()	()	()	()
• 11.2 Se ha determinado las necesidades de personal (cualitativa y cuantitativa) para satisfacer las necesidades futuras.	()	()	()	()

Con precisión y adecuada a necesidades

En forma general

Se tiene idea parcial

Se desconoce o no se realiza

Oportuna y totalmente

En la mayoría de los casos oportuna y totalmente

Con retrasos y parcialmente

Inoportuna y deficientemente

Suficiente y adecuado

En su mayoría

Solo algunos casos

Insuficiente e inadecuado

Se han determinado en detalle de acuerdo a planes

Se cuenta con un plan general

Solo ideas parciales

No se ha estimado

CONCEPTO

	A	B	C	D
	Se ha determinado en detalle de acuerdo a planes	Se cuenta con un plan general	solo ideas parciales	No se ha estimado
11.3.	()	()	()	()
11.4.	()	()	()	()
11.5.	()	()	()	()
11.6.	Con precisión y por escrito	Solo en términos generales	Sólo parcialmente	No se ha establecido
11.7.	()	()	()	()
11.8.	()	()	()	()
11.9.	()	()	()	()
11.10.	La contratación es adecuada y las vacantes se cubren oportunamente	Las vacantes se cubren en el último momento	Las vacantes se cubren extemporáneamente	Existen vacantes que no se cubren con personal idóneo
	()	()	()	()

11.3. Se han determinado las necesidades académicas con el fin de atraer personas idóneas a la Institución

11.4. Se han determinado las condiciones de trabajo bajo para atraer personas idóneas

11.5. Se han determinado las condiciones económicas con el fin de lograr atraer personas idóneas.

11.6. Existen requisitos mínimos (capacidad, estudios, compromiso Cristiano y otras características) que debe reunir el personal

11.7. Se cuenta con evaluación de los candidatos que asegure se encuentran estos dentro de los requisitos establecidos.

11.8. Se han establecido programas de reclutamiento en forma específica para captar personal en áreas de difícil obtención.

11.9. Se han previsto y tomado decisiones para atender al personal o parte de él en el supuesto de que haya alguna situación contingente.

11.10 La contratación de personal asegura que se cubren todas las plazas en los momentos precisos.

CONCEPTOS

	A	B	C	D
<u>12. Equipo</u>				
12.1. Se han establecido las necesidades de equipo de acuerdo a los requerimientos de trabajo bajo.	()	()	()	()
12.2. Se han establecido las necesidades de equipo de acuerdo a las posibilidades de la Institución	()	()	()	()
12.3. Se obtiene el equipo necesario para el trabajo comunal	Oportuna y adecuadamente	En su mayoría oportunamente	Hay fallas de abastecimiento	El abastecimiento es muy deficiente
12.4. Se obtiene el equipo necesario para el trabajo organizacional	()	()	()	()
<u>13. Investigación social</u>				
13.1. Se ha diseñado el programa de desarrollo y actualización de personal para llevar a cabo la investigación comunitaria	()	()	()	()
13.2. Se realizan las investigaciones comunitarias de acuerdo al plan y tiempo previsto	()	()	()	()
13.3. Se han determinado las necesidades de investigación comunitaria.	()	()	()	()
13.4. En el desarrollo de los proyectos, se ha profundizado en la investigación social para fortalecer dichos proyectos	()	()	()	()
<u>14. Personal de Apoyo</u>				
14.1. El personal de apoyo tiene la capacidad necesaria para sus funciones.	Adecuada a necesidades	En forma general	Parcialmente	Se desconoce
	()	()	()	()

CONCEPTOS

	A	B	C	D
	Adecuado a necesidades	En forma general	Parcialmente	Se desconoce
14.2. El personal administrativo, tiene la preparación requerida para sus funciones.	()	()	()	()
14.3. Se han determinado las calidades que requiere el personal de apoyo.	()	()	()	()
<u>15. Tecnología</u>				
15.1. Se ha estudiado y establecido la mejor división de funciones en la estructura organizacional.	()	()	()	()
15.2. Se ha estudiado y establecido la mejor división de departamentos en la oficina.	()	()	()	()
15.3. Se han determinado necesidades de sistemas para que opere eficientemente la Institución	()	()	()	()
<u>16. Instalaciones</u>				
16.1. Se conocen las necesidades de instalaciones adecuadas para atender a la población meta.	()	()	()	()
16.2. De requerirse instalaciones adicionales o mejora de las existentes, la construcción o adaptación es oportuna y adecuada.	Oportuna y adecuada	En la mayoría de los casos	Sólo en algunos casos	Inoportuna e inadecuada
<u>17. Recursos financieros</u>				
17.1. Se prepara un presupuesto de ingresos realista.	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
17.2. Se autoriza un presupuesto realista.	()	()	()	()
	()	()	()	()

CONCEPTOS

	A	B	C	D
	Correcta y oportuna-	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
17.3. Se autoriza un presupuesto funcional.	()	()	()	()
17.4. Se han determinado las necesidades de fondos para alcanzar los objetivos a corto plazo	()	()	()	()
17.5. Se han determinado las necesidades de fondos para alcanzar los objetivos previstos a mediano plazo.	()	()	()	()
17.6. Las autoridades de la institución efectúan comparaciones entre el presupuesto y los resultados obtenidos.	Periódica y sistemáticamente	En la mayoría de los casos	Parcialmente	No se efectúa
	()	()	()	()
AREA III: PROCESOS				
18. Educación continua				
18.1. Se efectúan programas de capacitación de personal para familiarizarlos con los siguientes temas de la organización.	()	()	()	()
18.2. Se realiza la asignación de recursos para satisfacer de mejor manera las capacitaciones.	()	()	()	()
18.3. La información y capacitación inicial al personal de nuevo ingreso asegura la adecuada introducción a sus tareas.	()	()	()	()
18.4. En función de las necesidades de formación de personal, se llevan a cabo programas de educación continua en todos los niveles	()	()	()	()

CONCEPTOS

	A	B	C	D
	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficiente
18.5. Se han establecido programas de actualización del conocimiento en el área de trabajo.	()	()	()	()
18.6. El programa de educación continúa hace énfasis en la participación comunal.	()	()	()	()
<u>19. Responsabilidades</u>				
19.1. Para cada puesto existen responsabilidades y tareas específicas.	()	()	()	()
19.2. Se ha establecido el nivel jerárquico de personal de la Organización	()	()	()	()
19.3. Se han establecido las responsabilidades de personal.	()	()	()	()
19.4. Se comunica al personal en forma específica cuáles son sus responsabilidades, de manera que sepan lo que se espera de ellos.	()	()	()	()
19.5. Se comunica al personal la forma como serán evaluados.	()	()	()	()
<u>20. Salarios</u>				
20.1. Los sueldos, salarios y otro tipo de beneficios tienen un nivel satisfactorio en relación con otras instituciones.	()	()	()	()
20.2. Lo sueldos, salarios y otras prestaciones tienen un nivel satisfactorio en relación con el mercado laboral.	()	()	()	()
20.3. Se lleva a cabo una revisión periódica de clasificación de puestos en la institución	()	()	()	()
20.4. Se lleva a cabo una revisión periódica de escala salarial del personal.	()	()	()	()
<u>21. Comunicación y colaboración</u>				
21.1. La comunicación permite un ambiente de creatividad en el personal.	Suficiente y adecuada ()	en su mayoría ()	Solo algunos casos ()	Insuficiente e inadecuada ()

CONCEPTOS

	A	B	C	D
	Suficiente y adecuada	En su mayoría	Solo algunos casos	Insuficiente e inadecuada
21.2. Se mantiene una disposición de colaboración de los empleados para lograr un adecuado ambiente de trabajo.	()	()	()	()
21.3. Se da un proceso de comunicación global que incluye la presentación de la realidad y acuerdos tomados en función de ésta como proceso de sensibilización	()	()	()	()
21.4. Se mantiene comunicación con las dependencias Gubernamentales que en una u otra forma tienen que ver con las funciones de la Institución.	()	()	()	()
21.5. Se mantiene comunicación con Organismos No Gubernamentales (ONGS.) que en una u otra forma tienen que ver con las funciones de la Institución.	()	()	()	()
21.6. Se mantienen canales de comunicación apropiados con el personal.	()	()	()	()
<u>22. Relaciones</u>				
	Constante y sistemática	Con cierta regularidad	Esporadicamente	No se tiene
22.1. Se mantiene relación satisfactoria con representantes de las fuentes de financiamiento.	()	()	()	()
22.2. Se mantienen relaciones con el personal que aseguren una comprensión hacia metas propuestas.	()	()	()	()
22.3. Se mantienen relaciones con el personal que permitan lograr colaboración hacia sistemas institucionales.	()	()	()	()
22.4. Existe un trabajo de equipo entre los miembros de los mandos medios.	()	()	()	()
22.5. La relación entre beneficiarios y patrocinadores, permite entendimiento mutuo.	()	()	()	()

CONCEPTOS

	A	B	C	D
	Suficiente y adecuada	En su mayoría	Sólo algunas veces	Insuficiente o inadecuado
23. <u>Documentación</u>				
23.1. Se mantiene bibliografía suficiente en el centro de recursos de acuerdo a las necesidades.	()	()	()	()
23.2. Se mantiene bibliografía actualizada para ser utilizada.	()	()	()	()
23.3. Los servicios del centro de recursos satisfacen las necesidades de consulta.	()	()	()	()
24. <u>Auditoría</u>				
24.1. Auditoría proporciona información confiable sobre la situación financiera de la Institución	()	()	()	()
24.2. Auditoría proporciona información al día del estado financiero de la Institución.	()	()	()	()
24.3. Auditoría proporciona información adecuada como reflejo de su flexibilidad en procedimientos acordes a las comunidades.	()	()	()	()
25. <u>Evaluación</u>				
25.1. La evaluación está proporcionando información objetiva para la toma de decisiones a los diferentes niveles.	()	()	()	()
25.2. Existe evaluación en relación al presupuesto y resultados logrados.	()	()	()	()
25.3. Existen evaluaciones de los planes comunitarios.	()	()	()	()
25.4. Existen evaluaciones de los materiales que se utilizan en nuestra intervención	()	()	()	()
25.5. Existen evaluaciones de los métodos que se utilizan en nuestra intervención.	()	()	()	()
25.6. La evaluación ha permitido tener conocimiento del trabajo de la iglesia para el logro de objetivos comunes comunitarios.	()	()	()	()

CONCEPTOS

	A	B	C	D
	Constante y sistemática	Con cierta regularidad	Esporádica	No se mantiene
28.5. Se mantiene supervisión sobre las formas de trabajo para detectar causas de insatisfacción o disgusto por parte de los empleados.	()	()	()	()
28.6. Se supervisan los procesos operacionales en atención cercana a las comunidades.	()	()	()	()
28.7. Se supervisan los procesos administrativos llevados a cabo en las comunidades.	()	()	()	()
<u>29. Corresponsabilidad</u>				
29.1. Existe corresponsabilidad entre los diferentes miembros del equipo para que la labor sea beneficiosa.	()	()	()	()
29.2. Existe corresponsabilidad en los diferentes equipos para el logro de los objetivos.	()	()	()	()
29.3. Están claramente definidas las obligaciones que tiene que desarrollar el personal	()	()	()	()
29.4. Está claramente definida la corresponsabilidad en los diferentes equipos.	()	()	()	()
29.5. Se está evidenciando funcionalidad con la corresponsabilidad en la labor desempeñada.	()	()	()	()
<u>30. Modelo de trabajo</u>				
30.1. En el modelo actual de trabajo, son necesarios mayores controles de los existentes.	Suficiente y adecuado	En su mayoría	Solo algunos casos	Insuficiente e inadecuado
	()	()	()	()
30.2. En el modelo actual de trabajo, se está logrando la participación comunitaria.	()	()	()	()

CONCEPTOS		A	B	C	D
AREA IV : RESULTADOS					
31. Educación					
31.1. La enseñanza al personal aseguró el aprendizaje en términos de objetivos.	()	()	()	()	No existen previsiones o se desconocen datos reales
31.2. Se realizaron evaluaciones del grado de aprendizaje efectivo.	()	()	()	()	()
31.3. De acuerdo a las circunstancias, el proceso de enseñanza-aprendizaje es en cantidad adecuado.	()	()	()	()	()
31.4. De acuerdo a las circunstancias, el proceso de enseñanza-aprendizaje es en cantidad adecuada.	()	()	()	()	()
31.5. Los procesos educativos en la comunidad han utilizado el método de acción-reflexión y acción.	()	()	()	()	()
31.6. La intervención institucional ha permitido a través de acción reflexión, el logro de cambios comunitarios.	Observable	Con cierta regularidad	Esporádicos	No se han observado	
31.7. La utilización de material didáctico reflejó los resultados educativos esperados.	()	()	()	()	()
31.8. La utilización de equipo reflejó los resultados de enseñanza-aprendizaje propuestos.	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente	

CONCEPTOS

32. Eficiencia

32.1. Actualmente se está trabajando eficientemente en la Institución.

32.2. En relación al año anterior, existe mejor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.

33. Proyectos

33.1. El número de facilitadores por proyecto se ajusta a normas establecidas como óptimo dentro de las circunstancias.

33.2. Se visualizan los proyectos como propiedad comunitaria.

33.3. La aceptación del proyecto es por interés comunitaria

33.4. Los proyectos que se apoyan actualmente están acorde a las necesidades comunitarias.

34. Proceso de cambio

34.1. Según su experiencia, el método participativo le ha permitido influir como agente de cambio.

34.2. El modelo de intervención le ha permitido participar como agente de cambio en las comunidades.

	A	B	C	D
	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
32.1.	()	()	()	()
	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficiente
32.2.	()	()	()	()
33.1.	()	()	()	()
33.2.	()	()	()	()
33.3.	()	()	()	()
33.4.	()	()	()	()
34.1.	Oportuna y adecuada-	En la mayoría de los casos	Solo en algunos casos	Inoportuna y deficiente-
	mente			mente
	()	()	()	()
34.2.	()	()	()	()

CONCEPTOS

	A	B	C	D
	Oportuna y adecuada-mente	En la mayoría de los casos :	Solo en algunos casos	Inoportuna o deficiente-mente
34.3. La actividad desarrollada, permite procesos de cambio en las comunidades.	()	()	()	()
34.4. La reflexión que se provoca con algunos grupos permite realizar nuevas acciones.	()	()	()	()
<u>35. Desarrollo Organizacional</u>				
35.1. Se solucionan con oportunidad los conflictos derivados de la operación comunitaria y organizacional.	()	()	()	()
35.2. La organización de las divisiones es la indicada para el momento actual.	()	()	()	()
35.3. El desarrollo organizacional ha significado trabajo conjunto que permite avanzar hacia un futuro mejor.	()	()	()	()
35.4. La estructura organizativa actual ha sido impuesta sin participación.	()	()	()	()
35.5. La estructura organizativa actual ha sido un apoyo al Ministerio.	()	()	()	()
35.6. Las modalidades de funcionamiento organizacional son las adecuadas para el momento actual.	()	()	()	()
35.7. La organización actual evita que se estén dando traslapes en las funciones.	()	()	()	()
35.8. La estructura actual omite las repeticiones o duplicación de esfuerzos.	()	()	()	()
35.9. La organización de la Oficina Nacional evita improvisaciones.	()	()	()	()

En forma satisfactoria Con fallas de menor importancia Con fallas de importancia Deficiente

CONCEPTOS

	A	B	C	D
	Oportuna y adecuada - mente	En la mayoría de los casos	Solo en algunos casos	Inoportuna y deficiente - mente
35.10. La elaboración de informes, incluye descripción de procesos que pueden ser utilizados posteriormente.	()	()	()	()
35.11. Las coordinaciones que se realizan armonizan relaciones en el equipo.	()	()	()	()
35.12. Las coordinaciones que se dan a todo nivel estimula el trabajo mas efectivo del equipo.	()	()	()	()
<u>36. Estrategias de mercadeo</u>				
36.1. La misión de la organización incluye la satisfacción de demandas de la población.	()	()	()	()
36.2. La estrategia de mercadeo permite una visión clara de la política social.	()	()	()	()
36.3. La recolección de información relacionada con el mercadeo, permite un panorama mayor a las fuentes de financiamiento.	()	()	()	()
36.4. El registro y análisis de información de mercadeo, permite visualizar bienes y servicios.	()	()	()	()
36.5. Las políticas de mercadeo permite una declaración de objetivos y de la Misión que distinguen a la Institución de otras.	()	()	()	()

 SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS A LA PRESENTE EVALUACION

HOJA DE CALIFICACION

Concepto	ORDEN DE PRIORIDAD				ORDEN DE PRIORIDAD						
	A	B	C	D	atención inmediata	a corto plazo	atención inmediata	a corto plazo			
11.10. 0	3	9	12	()	()	18. 4. 0	3	9	12	()	()
12. 1. 0	4	8	12	48	()	18. 5. 0	3	9	12	()	()
12. 2. 0	3	9	12	()	()	18. 6. 0	3	9	12	()	()
12. 3. 0	3	9	12	()	()	19. 1. 0	3	9	12	56	()
12. 4. 0	3	9	12	()	()	19. 2. 0	3	9	12	()	()
13. 1. 0	3	9	12	48	()	19. 3. 0	2	4	8	()	()
13. 2. 0	3	9	12	()	()	19. 4. 0	3	9	12	()	()
13. 3. 0	3	9	12	()	()	19. 5. 0	3	9	12	()	()
13. 4. 0	3	9	12	()	()	20. 1. 0	4	8	12	48	()
14. 1. 0	3	9	12	36	()	20. 2. 0	3	9	12	()	()
14. 2. 0	3	9	12	()	()	20. 3. 0	3	9	12	()	()
14. 3. 0	3	9	12	()	()	20. 4. 0	3	9	12	()	()
15. 1. 0	4	8	12	36	()	21. 1. 0	3	9	12	68	()
15. 2. 0	3	9	12	()	()	21. 2. 0	2	6	8	()	()
15. 3. 0	3	9	12	()	()	21. 3. 0	3	9	12	()	()
16. 1. 0	2	6	8	16	()	21. 4. 0	3	9	12	()	()
16. 2. 0	2	6	8	()	()	21. 5. 0	3	9	12	()	()
17. 1. 0	3	9	12	68	()	21. 6. 0	3	9	12	()	()
17. 2. 0	2	6	8	()	()	22. 1. 0	4	8	12	60	()
17. 3. 0	3	9	12	()	()	22. 2. 0	3	9	12	()	()
17. 4. 0	3	9	12	()	()	22. 3. 0	3	9	12	()	()
17. 5. 0	3	9	12	()	()	22. 4. 0	3	9	12	()	()
17. 6. 0	3	9	12	()	()	22. 5. 0	3	9	12	()	()
18. 1. 0	4	8	12	72	()	23. 1. 0	3	9	12	()	()
18. 2. 0	3	9	12	()	()	23. 2. 0	3	9	12	36	()
18. 3. 0	3	9	12	()	()	23. 3. 0	3	9	12	()	()

HOJA DE CALIFICACION

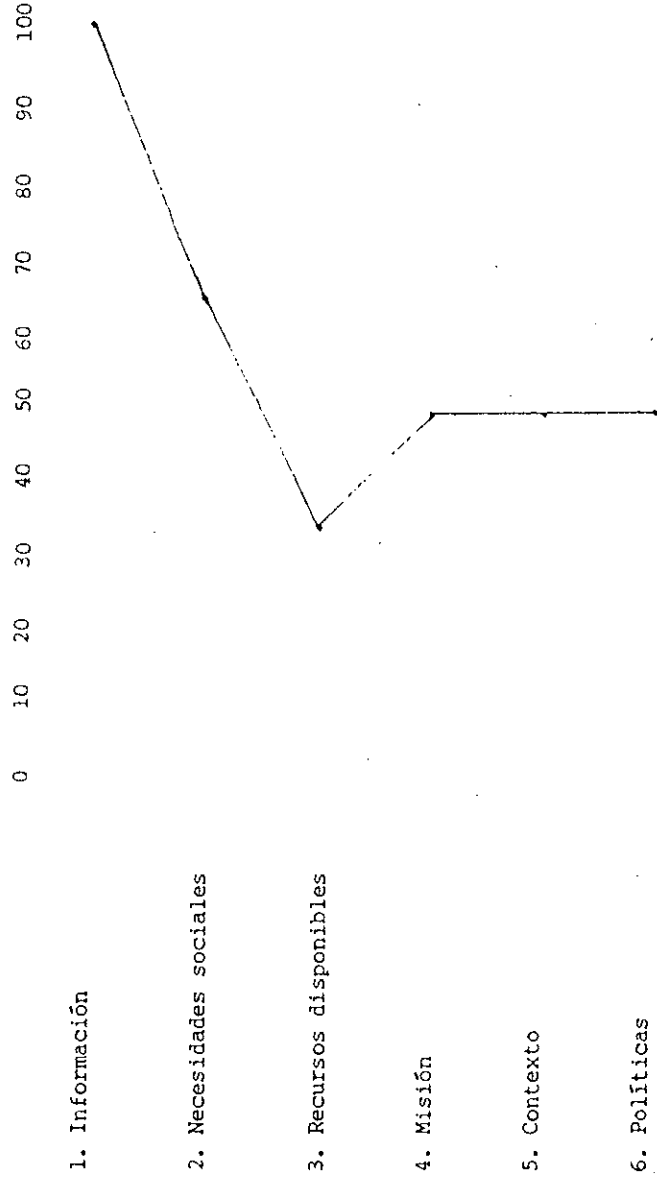
Concep A to	ORDEN DE PRIORIDAD					D	total atención inmediata	A	B	C	S	total atención inmediata	ORDEN DE PRIORIDAD	
	B	C	D	A	total atención a corto plazo								atención a corto a media-plazo no paizo	
24. 1. 0	4	8	12	36	()	()	29. 4. 0	3	9	12	()	()	()	
24. 2. 0	3	9	12		()	()	29. 5. 0	3	9	12	()	()	()	
24. 3. 0	3	9	12		()	()	30. 1. 0	3	9	12	24	()	()	
25. 1. 0	3	9	12	72	()	()	30. 2. 0	3	9	12	()	()	()	
25. 2. 0	3	9	12		()	()	31. 1. 0	3	9	12	96	()	()	
25. 3. 0	3	9	12		()	()	31. 2. 0	4	8	12	()	()	()	
25. 4. 0	3	9	12		()	()	31. 3. 0	3	9	12	()	()	()	
25. 5. 0	3	9	12		()	()	31. 4. 0	3	9	12	()	()	()	
25. 6. 0	3	9	12		()	()	31. 5. 0	3	9	12	()	()	()	
26. 1. 0	3	9	12	36	()	()	31. 6. 0	3	9	12	()	()	()	
26. 2. 0	3	9	12		()	()	31. 7. 0	3	9	12	()	()	()	
26. 3. 0	3	9	12		()	()	31. 8. 0	3	9	12	()	()	()	
27. 1. 0	3	9	12	48	()	()	32. 1. 0	3	9	12	24	()	()	
27. 2. 0	3	9	12		()	()	32. 2. 0	3	9	12	()	()	()	
27. 3. 0	3	9	12		()	()	33. 1. 0	3	9	12	48	()	()	
27. 4. 0	3	9	12		()	()	33. 2. 0	3	9	12	()	()	()	
28. 1. 0	3	9	12	84	()	()	33. 3. 0	3	9	12	()	()	()	
28. 2. 0	3	9	12		()	()	33. 4. 0	3	9	12	()	()	()	
28. 3. 0	3	9	12		()	()	34. 1. 0	3	9	12	48	()	()	
28. 4. 0	3	9	12		()	()	34. 2. 0	3	9	12	()	()	()	
28. 5. 0	3	9	12		()	()	34. 3. 0	3	9	12	()	()	()	
28. 6. 0	3	9	12		()	()	34. 4. 0	3	9	12	()	()	()	
28. 7. 0	3	9	12		()	()	35. 1. 0	3	9	12	144	()	()	
29. 1. 0	3	9	12	60	()	()	35. 2. 0	3	9	12	()	()	()	
29. 2. 0	3	9	12		()	()	35. 3. 0	3	9	12	()	()	()	
29. 3. 0	3	9	12		()	()	35. 4. 0	3	9	12	()	()	()	

HOJA DE CALIFICACION

ORDEN DE PRIORIDAD		ORDEN DE PRIORIDAD		ORDEN DE PRIORIDAD								
Concep to	A	B	C	D	total	atención a corto a media- plazo no plazo to	A	B	C	D	total	atención a corto a media- plazo no plazo to
35. 5.	0	3	9	12	()	()	35.12.	0	3	9	12	()
35. 6.	0	3	9	12	()	()	36. 1.	0	3	9	12	60
35. 7.	0	3	9	12	()	()	36. 2.	0	3	9	12	()
35. 8.	0	3	9	12	()	()	36. 3.	0	3	9	12	()
35. 9.	0	3	9	12	()	()	36. 4.	0	3	9	12	()
35.10.	0	3	9	12	()	()	36. 5.	0	3	9	12	()
35.11.	0	3	9	12	()	()						

$$\text{INDICE DE CAPACIDAD DE MEJORIA} = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Calificación máxima}} = \frac{\quad}{2000} \%$$

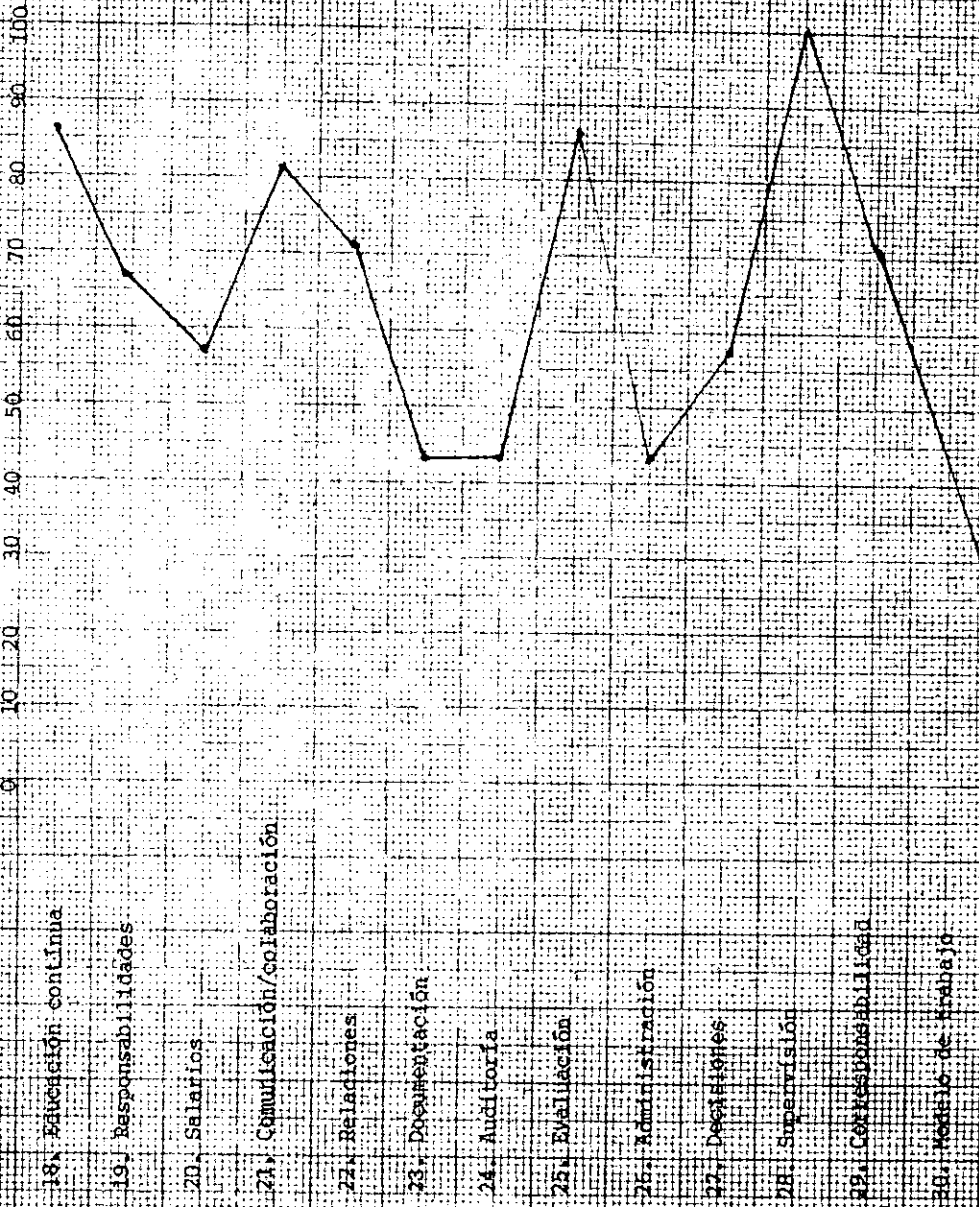
AREA: BASICA



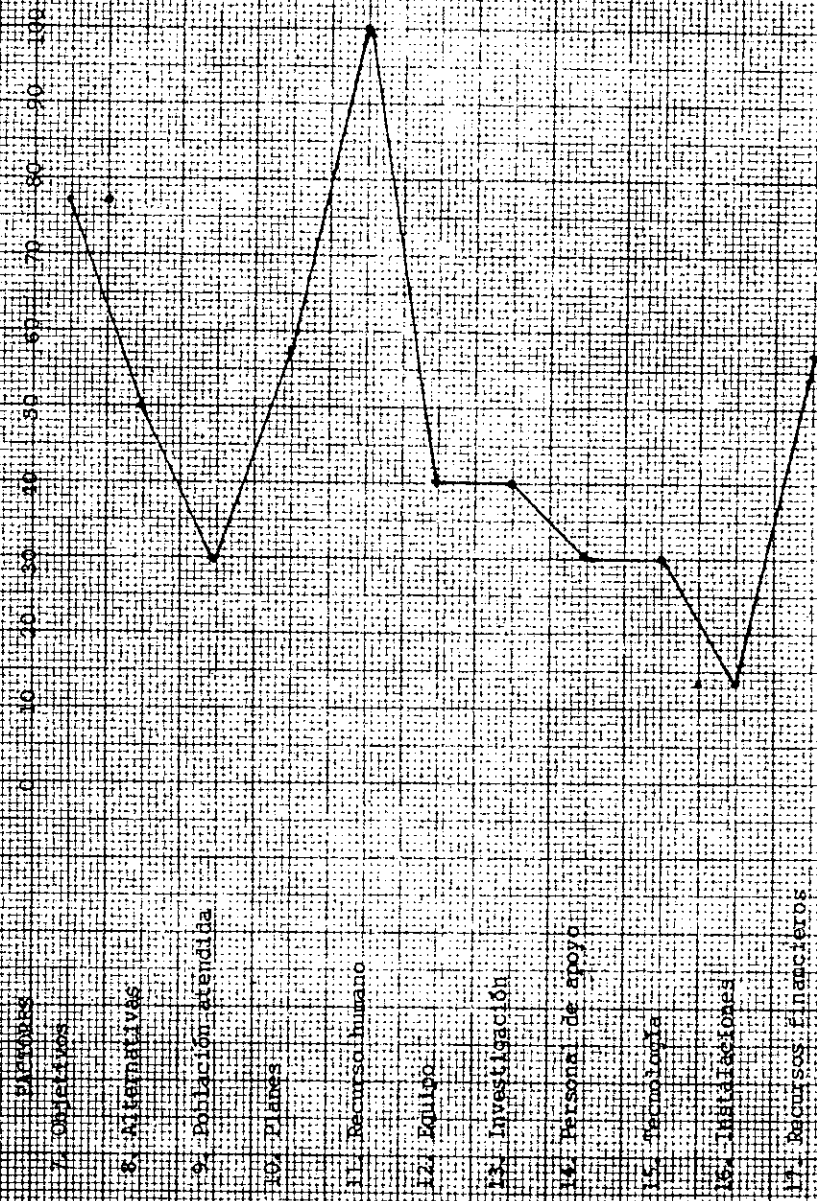
AREA- PROCESOS

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

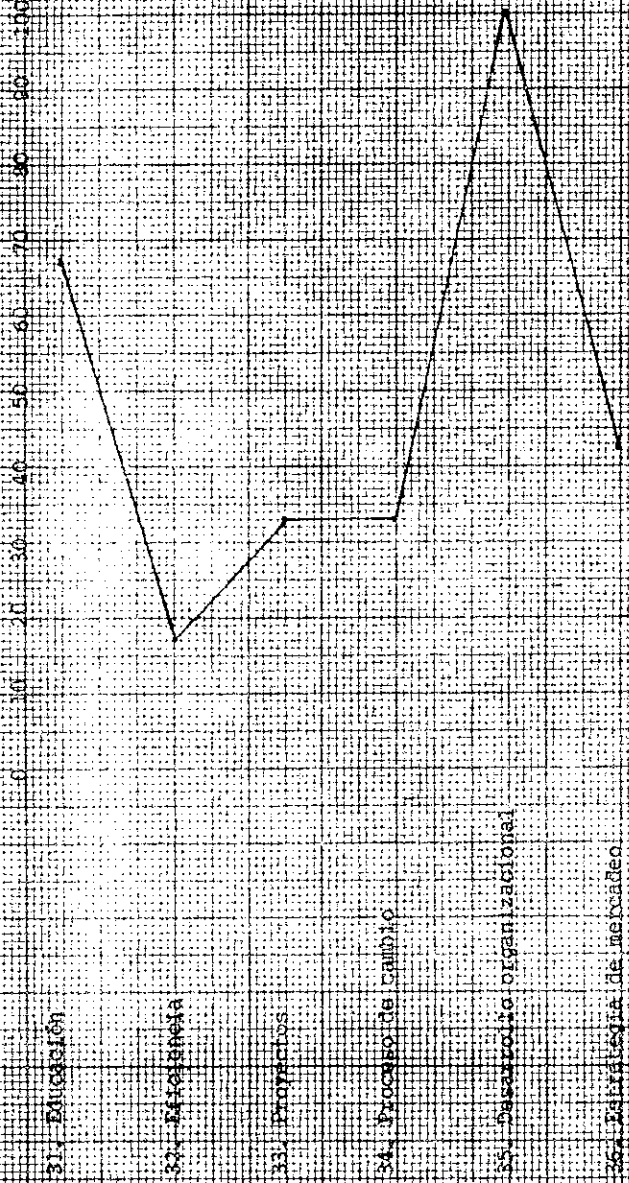
- 18. Ejecución continua
- 19. Responsabilidades
- 20. Salarios
- 21. Comunicación/colaboración
- 22. Relaciones
- 23. Documentación
- 24. Auditoría
- 25. Evaluación
- 26. Administración
- 27. Decisiones
- 28. Supervisión
- 29. Corresponsabilidad
- 30. Método de Trabajo



AREAS INSUMOS



AREA RESULTADOS



VII. BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, J.A. Block. Planeación escolar y formulación de proyectos.
1979 México, Editorial Trillas. 305 pp.
- Chávez, Juan J. Propuesta metodológica para la evaluación del profesor
1985. y del curso en el nivel superior. IIME, Guatemala.
- David, F. La gerencia estratégica. Colombia, editorial Legis 363 pp.
1988
- Guatemala. Consejo Nacional de Planificación Económica. Plan nacional
1987 de desarrollo. Orientación política del lan (1987-1991).
- Guatemala. Revista del instituto de investigación y mejoramiento
1984 tivo. Investigación y Educación. Universidad de San Carlos.
- González, J.; A. Monroy y S Kupferman. Dinámica de grupos, técnicas y
1979 tácticas. México, D.F., editorial Concepto S.A. 255 pp.
- Goring, P. Manual de mediciones y evaluación del rendimiento en los
1973 estudios. Buenos Aires, editorial Kapelusz. 204 pp.
- Guvenc, G. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos.
1985 Colombia, editorial Presencia Ltda. 345 pp.
- Katz, D. y R. Kahn. Psicología social de las organizaciones. México,
1981 D.F. editorial Trillas, 2da reimpresión. 538 pp.
- Koontz, H; C. O'donnell y H. Weihrich. Administración. México, D.F.
1988 editorial siglo XXI. 758 pp.
- Lafourcade, P. Planeamiento, conducción y evaluación de la enseñanza
1974 superior. Buenos Aires, editorial Kapelusz. 217 pp.
- Reyes, P. Administración por objetivos. México, editorial Limusa
1976 156 pp.
- Sawin, E. Técnicas de evaluación. Madrid, editorial magisterio espa-
1970 ñol S.A. 2da edición. 328 pp.
- Scott, P. Introducción a la investigación y evaluación eeducativa.
1988 Guatemala. IIME, Universidad de San Carlos. 147 pp.

Virginia, L. Manual de evaluación. National study of school evaluation
1979 208 pp.

ANEXOS

ANEXO 1

DOCUMENTO LEGAL

Acuerdo Gubernativo 41-84. 25 de Enero, 84

"En el ejercicio de las facultades que le confiere el Artículo 40. del Estatuto Fundamental de Gobierno, modificado por los Decretos Leyes número 36-82 y 87-83 y con fundamento en los Artículos 28, 29 y 30 del Código Civil.

Acuerda

Artículo 1°. Autorizar la entidad Visión Mundial Internacional constituida y organizada de conformidad con las leyes del Estado de California de los Estados Unidos de Norte América, para que pueda operar con fines no lucrativos en el país, en la realización de programas de beneficio social en las comunidades rurales, quedando sujeta a las leyes y tribunales de la República por las actividades que verifique o ejecute en el territorio nacional.

Artículo 2°. El presente acuerdo entrará en vigor el día siguiente de su publicación en el Diario Oficial.

Comuníquese

General de División
Oscar Humberto Mejía Víctores
Jefe de Estado

En Guatemala, Visión Mundial es parte de la Asociación de Instituciones de Desarrollo y Servicios no Gubernamentales ASINDES; cuyo propósito es la promoción y fortalecimiento de las instituciones miembros mediante el desarrollo de recursos humanos, el mejoramiento y sistematización de procedimientos técnicos y administrativos, la participación integrada de dos o más instituciones en proyectos conjuntos de desarrollo, la consecución, administración y canalización de recursos financieros y técnicos, la ampliación de la capacidad de la comunicación inter e intra institucional.

***El respaldo legal del gobierno actual, es con el objeto de aunar esfuerzos en el desarrollo del país. "Iniciaremos un proceso de concertación con el sector privado, los trabajadores, los representantes de comunidades nacionales e internacionales, con el objeto de acordar acciones de realización conjunta, que expongan sus requerimientos, negocien y comprendan las necesidades de todos y cada uno de los grupos que participan en la consecución de los objetivos nacionales".

*** Democracia Cristiana, Proyecto Nacional 1985. Vinicio Cerezo

ANEXO No. 2
ANALISIS INSTITUCIONAL

CONTEXTO INTERNO

CONTEXTO EXTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El personal tiene mas de tres años y medio en la institución un nivel aceptable de compromiso cristiano. - recursos financieros - madurez profesional: abiertos a la crítica, autocríticos, no conformistas y abiertos al cambio - buena mayoría e integridad - experiencia de 14 años en el país - trabajo centrado en la gente - coordinación interinstitucional - proceso de educación continua 	<ul style="list-style-type: none"> - estructura organizacional muy flexible - el nivel de compromiso con los pobres por parte del personal es heterogeneo. - muchos imprevistos en los procesos de trabajo. - se da seguimiento a procesos - se toman decisiones sin haber evaluado - alto costo operacional - comunicación inadecuada - dificultad operativa para absorber el CIP 	<ul style="list-style-type: none"> - ampliar el apoyo a las comunidades - ampliar nuestra cobertura a nivel nacional - ampliar la coordinación interinstitucional - trabajar con proyectos especiales - obtener financiamiento a través de otras agencias - trabajo misión integral - desarrollo de un programa de relaciones públicas - búsqueda de mayor congruencia entre el discurso y la práctica 	<ul style="list-style-type: none"> - control de ONGS por parte del gobierno (limitarlo) - violencia política - inflación y devaluación - identificación ecuménica - cambio de política de gobierno hacia las ONGS. - rechazo por algunas iglesias - interpretación equivocada del enfoque.

ESTRUCTURA OFICINA NACIONAL AF 91-93

