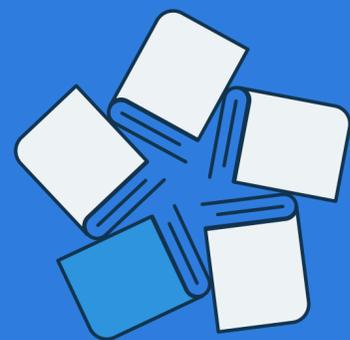




CAJA DE HERRAMIENTAS
PARA EVALUAR
INICIATIVAS EN EDUCACIÓN



MATERIAL GUIADO



IMPLEMENTACIÓN

Evaluación de procesos y resultados de la implementación

En la etapa de evaluación de procesos y resultados de la implementación, la cuarta del proceso, se busca analizar tanto la gestión del programa como lo conseguido durante su ejecución.

Para ello, se explica en qué consiste la evaluación de procesos y se presentan los cinco pasos en que esta consiste. En esos pasos se destaca la creación de la herramienta “Modelo general de procesos” o “Flujograma de procesos” y el “Análisis FODA”.

➔ La evaluación de procesos	3
➔ Definición y propósito.....	3
➔ Objetivos de la evaluación de procesos.....	5
➔ Pasos para realizar la evaluación de procesos	6

La evaluación de procesos

En esta sección exploraremos el concepto de evaluación de procesos y los objetivos que persigue.

Definición y propósito

La evaluación de procesos es un análisis de la gestión operativa del programa que permite valorar en qué medida y cómo se han logrado las metas y objetivos. Se trata de un ejercicio que se realiza en la implementación, que aprovecha la información del monitoreo, más otras fuentes de información, para hacer una evaluación integral de la operación. Responde al tipo de preguntas normativas, es decir, compara lo que efectivamente está pasando con lo que idealmente debería estar ocurriendo. Con la evaluación se examinan las actividades y si se están alcanzando los objetivos planeados.

La evaluación de procesos examina cómo se implementa la teoría de cambio, que, como se señala en la segunda etapa, la etapa de diseño, tiene como variables: insumos, actividades, productos y resultados.

 **Figura 1.** Preguntas para evaluación de la teoría de cambio

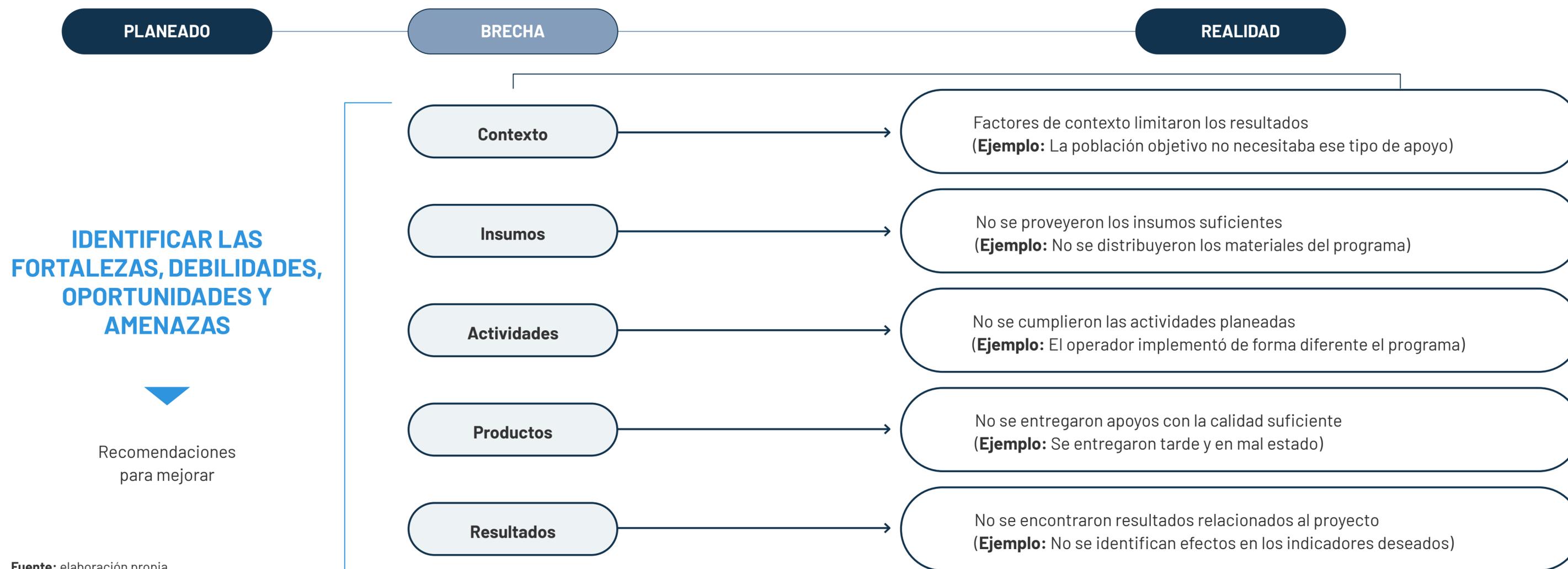


Fuente: elaboración propia.

La **siguiente figura** recoge las preguntas fundamentales a que se debe buscar responder en la evaluación tanto de cada variable como de la relación entre ellas.

En la brecha entre lo planeado y la realidad están los problemas observados en las variables de la teoría de cambio (a las que se suma el contexto), que sirven para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y a partir de ahí hacer recomendaciones para mejorar.

 **Figura 2.** Elementos de la evaluación de procesos



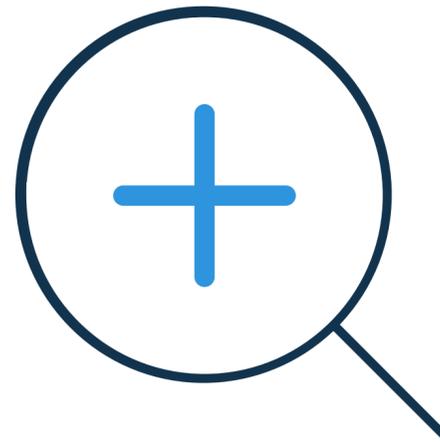
Fuente: elaboración propia.

Objetivos de la evaluación de procesos

Los objetivos fundamentales de la evaluación de procesos son:



Describir la gestión operativa en los distintos niveles de implementación del programa, analizando si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro de sus objetivos.



Identificar las buenas prácticas, las fortalezas, las oportunidades de mejora, las debilidades y las amenazas del programa.



Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Pasos para realizar la evaluación de procesos

Para realizar una adecuada evaluación de procesos se recomienda seguir estos pasos:

 **Figura 3.** Pasos para realizar la evaluación de procesos



Fuente: elaboración propia.

01

Análisis de gabinete y trabajo de campo

En este primer paso se realiza un análisis de gabinete y se planea y realiza trabajo de campo:



El **análisis de gabinete** considera el acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, revisión de documentos oficiales y normativos, sistemas de información y documentos relacionados con el programa.



El **trabajo de campo** implica información cuantitativa y cualitativa.

- **Análisis cuantitativo:** se realiza por medio de información secundaria y/o primaria —como encuestas a personal operativo y a beneficiarios—, que permita realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos.
- **Análisis cualitativo:** se realiza mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas a profundidad y semiestructuradas, y grupos focales.

Organización del trabajo de campo

Este trabajo requiere un trabajo adicional de organización que contempla determinar:

A

La muestra para aplicar las encuestas en la recolección de información

B

Los instrumentos de recolección de información que se aplicarán

C

El cronograma de actividades

D

La agenda de trabajo de campo

E

Los formatos de consentimiento

02

Descripción del programa y elaboración del modelo general de procesos

El segundo paso en una evaluación de procesos consiste en describir el programa a partir de sus principales actividades, en función de sus objetivos, el problema que atiende y el contexto en el que se encuentra.

Para la descripción se debe:

A

Determinar el orden de los procesos del programa

Los procesos de un programa suelen seguir una lógica de **i)** planeación, **ii)** convocatoria y difusión, **iii)** selección y focalización, **iv)** desarrollo de actividades y servicios, y producción de bienes y servicios, **v)** distribución y entrega de bienes y servicios; **vi)** y seguimiento a beneficiarios y monitoreo.

B

Describir en detalle el desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el programa

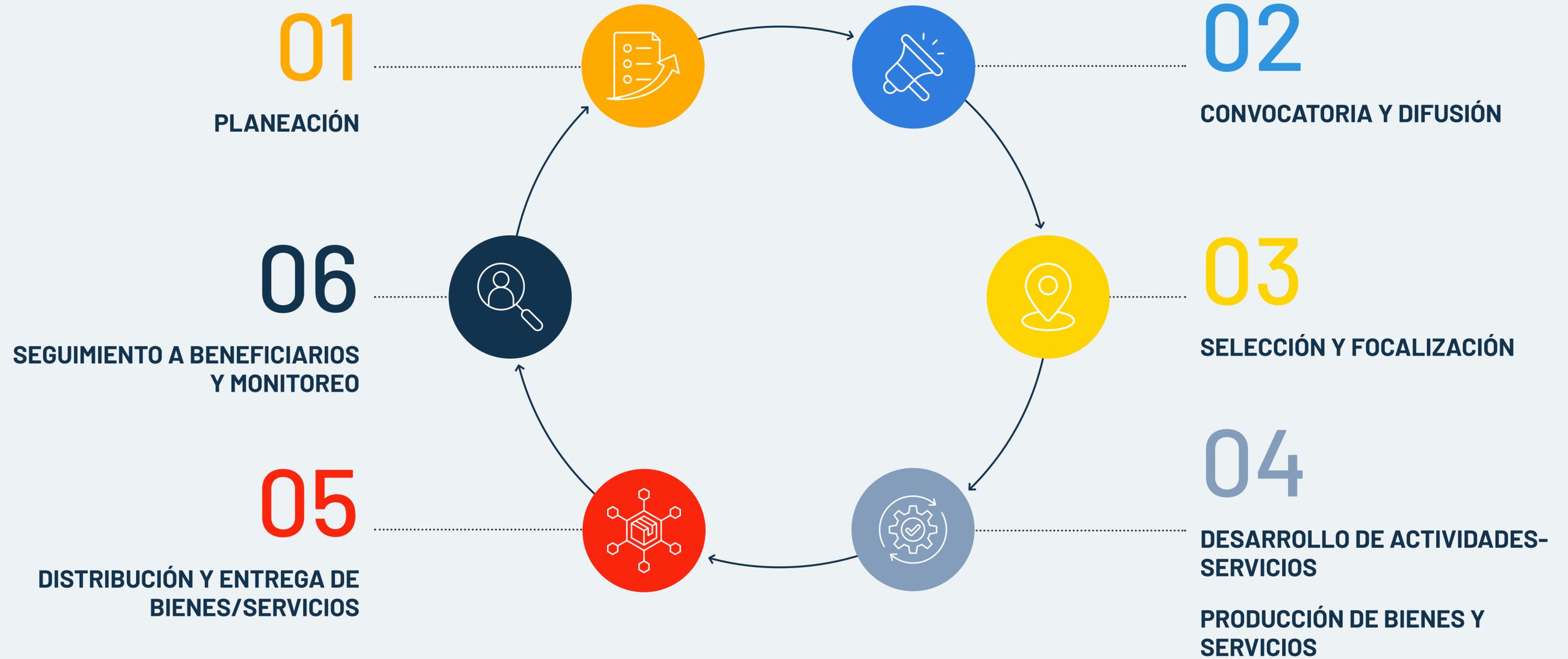
Esto implica identificar los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen, utilizando tanto la información recabada en campo como en el análisis de gabinete.

C

Mapear los procesos

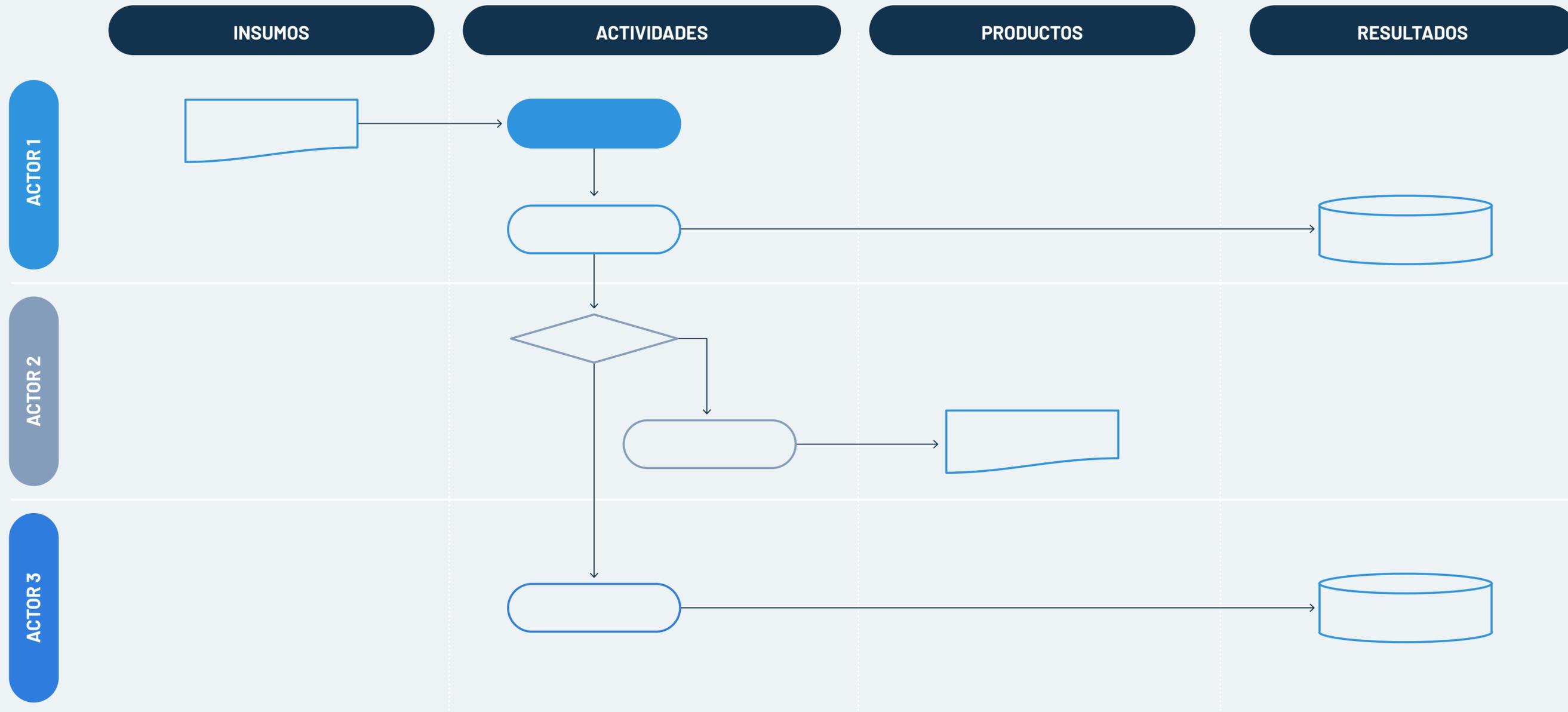
El mapeo de los procesos se puede realizar a través de la descripción del modelo general de procesos (Figura 4) y a través de un flujograma de procesos (Figura 5).

Figura 4. Modelo general de procesos



Fuente: elaboración propia.

 **Figura 5.** Modelo del flujograma de procesos



Fuente: elaboración propia.

Cada elemento del programa se caracteriza de acuerdo con la teoría de cambio diseñada (Etapa de diseño) y se le asigna un responsable.

En relación con los procesos, debe saberse:



Si existen documentos que normen los procesos.



Si los procesos que están documentados son del conocimiento de todos los operadores.



Si los procesos están estandarizados, es decir, si son utilizados por todas las instancias ejecutoras.



Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores.



Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

El análisis tiene como objetivo optimizar los procesos del programa. Algunos aspectos clave a considerar incluyen:



Simplificar los procesos, reduciendo el número de actividades del proceso y su tiempo de ejecución, minimizando tiempos muertos entre actividades y, cuando sea posible, realizando actividades en paralelo en lugar de secuencialmente.



Evaluar las etapas del proceso y sus actividades según tres categorías:

- **Actividades de valor añadido:** son fundamentales para proporcionar o modificar la forma o función de un producto (bien o servicio) de acuerdo con la necesidad del cliente (beneficiario).
- **Actividades necesarias pero sin valor añadido:** aunque no aportan valor al producto desde el punto de vista del cliente (beneficiario), son necesarias para mejorar la eficiencia de las funciones de dirección y control, garantizar la seguridad, cumplir con regulaciones y legislación, entre otros aspectos.
- **Actividades innecesarias y sin valor añadido:** no aportan valor al producto desde el punto de vista del cliente (beneficiario), no son esenciales para entregar el producto ni para cumplir con alguna normatividad, por lo que es conveniente eliminarlas.



Descargue aquí la plantilla del Modelo
general de procesos y análisis



Descargue aquí la plantilla del
Flujograma de procesos



03

Análisis de insumos y procesos

En la descripción y análisis del modelo general de procesos se deben considerar los siguientes temas:

La descripción detallada de las actividades, los componentes y actores involucrados en el desarrollo del proceso.

La determinación de los límites del proceso y su relación con otros procesos.

Los insumos y recursos disponibles, evaluando si son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso, considerando:

- **Tiempo:** ¿se realiza el proceso en el tiempo adecuado y es acorde a lo planificado?
 - **Personal:** ¿el personal es suficiente, tiene el perfil adecuado y cuenta con la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones?
 - **Recursos financieros:** ¿son suficientes los recursos financieros para la operación del proceso?
 - **Infraestructura:** ¿existe suficiente infraestructura o capacidad instalada para llevar a cabo el proceso?
-

Los productos, determinando si los productos del proceso funcionan como insumos para ejecutar el siguiente proceso.

Los sistemas de información, identificando si en las distintas etapas del programa funcionan como fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores.

La coordinación, evaluando si la colaboración entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso.

La evaluación de la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.

La identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.



04

Análisis FODA

Para evaluar un programa y sus resultados, es clave identificar cómo ajustar la intervención en el futuro con el fin de fortalecer sus efectos. El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta útil que permite reconocer los aspectos que funcionan adecuadamente, los espacios y oportunidades que pueden ser explorados, los elementos que requieren mejoras y los desafíos que podrían presentarse al continuar con el programa. También es posible incluir en este análisis las buenas prácticas identificadas y los cuellos de botella detectados.

Al llevar a cabo el análisis FODA es esencial no perder de vista algunas de las principales razones por las que fracasan los programas, expuestas en la etapa de seguimiento y monitoreo (errores de diseño, fallas de implementación y factores externos). Si se observan estas razones, es importante trabajar en ellas para garantizar el éxito del programa en el futuro.

A continuación, se presenta un ejemplo hipotético de un análisis FODA para un programa educativo que busque mejorar el acceso y la calidad de la educación en áreas rurales.

Ejemplo aplicado

Figura 6. Ejemplo de análisis FODA

FORTALEZAS

- Amplia experiencia del equipo en la implementación de programas educativos
- Existencia de alianzas con organizaciones locales y autoridades educativas en áreas rurales
- Diseño del programa basado en investigaciones y prácticas exitosas previas
- Capacitación adecuada y continua del personal operativo y docente

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de obtener financiamiento adicional de entidades gubernamentales y organizaciones internacionales
- Incremento en la demanda de programas educativos de calidad en áreas rurales
- Innovaciones tecnológicas que facilitan la enseñanza y el aprendizaje a distancia
- Interés creciente de la sociedad en mejorar la educación en áreas rurales

- Insuficientes recursos financieros para abarcar todas las áreas rurales necesitadas
- Falta de infraestructura educativa adecuada en algunas comunidades rurales
- Dificultades en la coordinación y comunicación entre diferentes actores y niveles de gobierno
- Limitaciones en la adaptación del programa a las condiciones y necesidades específicas de cada comunidad rural

DEBILIDADES

- Cambios políticos y normativos que podrían afectar la continuidad del programa
- Posibles desastres naturales que dificulten la implementación del programa en ciertas áreas rurales
- Falta de compromiso o apoyo por parte de las autoridades locales en algunas comunidades
- Competencia de otros programas educativos con objetivos similares

AMENAZAS

Fuente: elaboración propia.



Descargue aquí la plantilla
del análisis FODA



05

Formulación de recomendaciones y conclusiones

A partir de los hallazgos y resultados del análisis integral y específico de la gestión operativa del programa, por medio del modelo general de procesos y/o el análisis FODA, se realizan recomendaciones a nivel de procesos y a nivel general.

El propósito principal de las recomendaciones es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas y coherentes para la mejora de la operación del programa.

Estas recomendaciones deben considerar los siguientes elementos:



Descripción general de la recomendación.



Análisis de la viabilidad de la implementación.



Identificación del o los principales responsables de la implementación.



Análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del programa como en el logro de los objetivos.



Comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.



Nivel de priorización de la recomendación.

Para recomendaciones de modificación a la normatividad relacionada con el programa, se deben describir los problemas generados, indicar la propuesta de reformulación de la norma, señalar los efectos esperados de aplicar la recomendación de cambio e identificar restricciones prácticas que puedan existir para su reforma.



Ejemplo aplicado

Este es un ejemplo de recomendaciones basadas en el análisis FODA de la Figura 6, para un programa educativo que busque mejorar el acceso y la calidad de la educación en áreas rurales:

 **Figura 7.** Ejemplo de recomendaciones

ANÁLISIS DE RECOMENDACIONES					
DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS FACTIBILIDAD	RESPONSABLES IMPLEMENTACIÓN	ANÁLISIS POSIBLES EFECTOS	COMPARACIÓN SITUACIÓN ACTUAL VS. RESULTADOS ESPERADOS	GRADO DE PRIORIZACIÓN
<p>Implementar capacitaciones adicionales para el personal docente Ofrecer cursos y talleres de formación continua a los docentes para mejorar sus habilidades pedagógicas y actualizar sus conocimientos en sus áreas de especialización.</p>	<p>La implementación de esta recomendación es viable, ya que existen recursos disponibles para capacitar a los docentes y se pueden aprovechar plataformas en línea para reducir costos.</p>	<p>La dirección del programa educativo y el departamento de recursos humanos.</p>	<p>La capacitación adicional podría mejorar la calidad de la enseñanza, aumentar la satisfacción de los estudiantes y contribuir al logro de los objetivos del programa educativo.</p>	<p>Actualmente, la capacitación docente es limitada y esporádica. Con la implementación de esta recomendación se espera que los docentes estén mejor preparados y actualizados, lo que redundará en una mejora en la calidad de la enseñanza.</p>	<p>Alta, ya que la capacitación del personal docente es fundamental para el éxito del programa educativo.</p>

ANÁLISIS DE RECOMENDACIONES					
DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS FACTIBILIDAD	RESPONSABLES IMPLEMENTACIÓN	ANÁLISIS POSIBLES EFECTOS	COMPARACIÓN SITUACIÓN ACTUAL VS. RESULTADOS ESPERADOS	GRADO DE PRIORIZACIÓN
<p>Mejorar la comunicación entre los diferentes actores del programa Establecer canales de comunicación más eficientes y efectivos entre los docentes, los administradores, los estudiantes y los padres de familia.</p>	<p>La implementación de esta recomendación es viable, ya que se pueden utilizar herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación y se pueden establecer protocolos claros de interacción.</p>	<p>La dirección del programa educativo y el departamento de comunicaciones.</p>	<p>La mejora en la comunicación puede generar un ambiente más colaborativo y participativo, lo que puede ayudar a identificar y abordar problemas de manera más rápida y efectiva.</p>	<p>En la situación actual, la comunicación entre los actores del programa es deficiente y poco estructurada. Con la implementación de esta recomendación se espera una mayor colaboración y participación de todos los involucrados en el programa educativo.</p>	<p>Media, ya que la mejora en la comunicación es un factor importante para el buen funcionamiento del programa, pero puede requerir de cambios culturales y de actitud por parte de los actores involucrados.</p>

Fuente: elaboración propia.



Descargue aquí la plantilla de formulación de recomendaciones



Descargue aquí el caso Aprendamos todos a leer (ATAL) etapa 4



Referencias

- Álvarez, H., Berlinski, S y Busso, M. (2019). *Remedial Education: Evidence from a Sequence of Experiments in Colombia*. IDB Working Paper Series. Obtenido de: <https://publications.iadb.org/en/remedial-education-evidence-sequence-experiments-colombia>
- Banco Mundial. (s.f.). *Árbol de problemas y Experiencias*. Documento no publicado.
- Bernal, R. y Peña, X. (2011). *Guía práctica para la evaluación de impacto*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (s.f.). *Aprendamos todos a leer*. <https://www.iadb.org/es/sectores/educacion/aprendamos-todos-leer>
- Cohen, E. y Martínez, R. (s.f.). *Manual: Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL. Obtenido de: <https://dds.cepal.org/redisoc/publicacion?id=242>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Modelo de términos de referencia para la evaluación de procesos de programas de desarrollo 2013*. Ciudad de México: CONEVAL.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2017). *Términos de referencia evaluación de procesos*. Ciudad de México: CONEVAL.
- Dhaliwal, I., Duflo, E., Glennerster, R. y Tulloch, C. (2012). *Comparative Cost-Effectiveness Analysis to Inform Policy in Developing Countries: A General Framework with Applications for Education*. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), MIT. Obtenido de: https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/research-resources/CEA%20in%20Education%202013.01.29_0.pdf
- Duflo, E., Glennerster, R. y Kremer, M. (2006). *Using Randomization in Development Economics Research: A Toolkit*. NBER Technical Working Paper Series. Obtenido de: https://www.nber.org/system/files/working_papers/t0333/t0333.pdf
- Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B. y Vermeersch, C. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington D.C.: World Bank. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/f090e5a0-16f6-5795-a3b2-7f711c8b7eb7>
- Gertler, P., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. y Vermeershc C. (2016). *Impact Evaluation in Practice. Second Edition*. World Bank. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25030>
- Glewwe, P. y Todd P. (2022). *Impact Evaluation in International Development: Theory, Methods and Practice*. World Bank. Obtenido de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37152>

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES]. (1995). *Dirección de proyectos y programación de inversiones*.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES]. (1995). *Guía para la identificación y formulación de proyectos de educación*. Santiago de Chile: CEPAL.

López, J. (s.f.). *Guía para el diseño y evaluación de los proyectos*. Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional. Obtenido de: <https://cerai.org/wordpress/wp-content/uploads/2021/03/Gu%C3%ADa-para-el-dise%C3%B1o-y-evaluaci%C3%B3n-de-los-proyectos-CERAI.pdf>

Morra-Imas, L. G. y Rist, R. C. (2009). *El camino hacia los resultados: diseño y realización de evaluaciones eficaces para el desarrollo*. Washington D. C.: World Bank.

National Endowment for Science Technology and the Arts. (2016). *Using Research Evidence: A Practice Guide*. Obtenido de: <https://www.bl.uk/collection-items/using-research-evidence-a-practice-guide>

Ortegón, E., Pacheco, J. y Roura, H. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Serie Manuales, núm. 39. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL. Obtenido de: <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/5608>

PNUD. (2002). *Informe sobre desarrollo humano 2002: Profundizar la democracia en un mundo fragmentado*. Madrid/Barcelona: Mundi-Prensa Libros. Obtenido de: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr2002espdf.pdf>

Roy, A. (1951). Some Thoughts on the Distribution of Earnings. *Oxford Economic Papers*, 3(2), pp. 135-146.

Rubin, D. (1974). Estimating Causal Effects of Treatment in Randomized and Nonrandomized Studies. *Journal of Educational Psychology*, 66(5), pp. 688-701.

Secretaría de la Función Pública. (2016). *Guía para la optimización, estandarización y mejora continua de procesos*. México: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.

Shotland, M. (s.f.). *What is evaluation?* [Diapositivas de PowerPoint]. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), MIT.

USAID. (2015). *Manual de diagnóstico de problemas y diseño de programas*. Documento no publicado.

