

Innovaciones y metodologías en la evaluación de proyectos sociales.

Enfoques metodológicos y aplicaciones en contextos latinoamericanos

Ingrid Mishelle Córdova Rosario
José Andrés Jaramillo Chávez

Innovaciones y metodologías en la evaluación de proyectos sociales.

Enfoques metodológicos y aplicaicones en contextos latinoamerica

Ingrid Mishelle Córdova Rosario
José Andrés Jaramillo Chávez



© **Ingrid Mishelle Córdova Rosario**

Universidad Técnica de Machala

imcordova@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-7844-5171>

Socióloga

José Andrés Jaramillo Chávez

Investigador Independiente

josejaramillo2008ch@outlook.com

<https://orcid.org/0009-0000-3409-1228>

Ecuador

Primera edición, 27/10/2025

ISBN: 978-9942-33-992-8

DOI: <http://doi.org/10.48190/9789942339928>

Distribución online

 Acceso abierto

Cita

Córdova, I., Jaramillo, J. (2025) Innovaciones y metodologías en la evaluación de proyectos sociales. Enfoques metodológicos y aplicaicones en contextos latinoamerica. Editorial Grupo Compás

Este libro es parte de la colección de la Univesidad Técnica de Machala y ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad de la publicación. El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Introducción

En las últimas décadas, la evaluación de proyectos sociales se ha consolidado como una herramienta clave para mejorar la eficacia, eficiencia y pertinencia de las intervenciones dirigidas al desarrollo comunitario y la reducción de desigualdades. La capacidad de analizar, medir y valorar el impacto de un proyecto no solo permite optimizar la asignación de recursos, sino que también fortalece la toma de decisiones basada en evidencia, promoviendo la sostenibilidad de las iniciativas implementadas.

Este libro se presenta como una guía integral destinada a estudiantes, académicos y público en general, proporcionando un marco conceptual y metodológico sólido para la evaluación de proyectos sociales, su objetivo es dotar a los lectores de herramientas prácticas que les permitan diseñar, ejecutar y analizar procesos evaluativos adaptados a distintos contextos, garantizando que las intervenciones sean efectivas y respondan a las necesidades reales de la población.

En el Ecuador, la evaluación de proyectos sociales ocupa un lugar central en el Sistema Nacional de Planificación, cumpliendo con los lineamientos y normativas establecidos por la Secretaría Nacional de Planificación. Este organismo tiene la responsabilidad de definir los criterios para la formulación, monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos, asegurando su coherencia con los objetivos estratégicos nacionales y su contribución al Plan Nacional de Desarrollo y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Más allá de ser un mecanismo de control, la evaluación es un proceso dinámico de aprendizaje que permite identificar aciertos, corregir deficiencias y generar conocimiento útil para mejorar futuras intervenciones, por lo que su aplicación favorece la transparencia y rendición de cuentas, refuerza la confianza en la gestión pública y privada, y fomenta una cultura de mejora continua en el ámbito del desarrollo social. Asimismo, posibilita la comparación entre distintas estrategias de intervención, facilitando la identificación de buenas prácticas que puedan replicarse en otros contextos.

Por lo que se busca proporcionar un enfoque integral y aplicado a la evaluación de proyectos en el Ecuador, combinando fundamentos teóricos con metodologías avaladas por organismos nacionales e internacionales, a través de herramientas prácticas y estudios de caso, se pretende fortalecer las capacidades de planificación y gestión de quienes participan en la ejecución y evaluación de intervenciones sociales. De esta manera, se aspira a impulsar proyectos más eficientes, sostenibles y alineados con los principios de equidad y justicia social, contribuyendo al desarrollo del país.

Estructura del libro

La estructura del libro de evaluación de proyectos sociales contempla cuatro capítulos, diseñados para proporcionar un enfoque completo sobre los fundamentos, metodologías y aplicaciones prácticas de la evaluación en el contexto ecuatoriano:

En el primer capítulo, *"Aproximaciones teóricas a la evaluación de proyectos sociales"*, se exploran los marcos conceptuales y las diferentes perspectivas que explican la complejidad inherente a los fenómenos sociales. Se abordan las principales corrientes de pensamiento y se analizan los paradigmas que han orientado la práctica evaluativa, resaltando la importancia de comprender los contextos culturales, económicos y políticos que influyen en el desarrollo de los proyectos.

El segundo capítulo, *"Metodología de evaluación de proyectos sociales"*, se adentra en el diseño y la implementación de procesos evaluativos rigurosos, se describen las etapas para planificar, ejecutar y dar seguimiento a una evaluación, presentando técnicas y herramientas que permiten recopilar, analizar e interpretar datos de manera sistemática. Este apartado subraya la importancia de establecer indicadores claros y pertinentes, así como de combinar métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral del impacto social.

En el tercer capítulo, *"Metodología de evaluación de proyectos - Modelo Estatal"*, se expone un enfoque específico orientado a la realidad de los

proyectos gestionados en el ámbito público. Se destacan los lineamientos normativos y los estándares de rendición de cuentas que rigen la evaluación en el sector estatal, ofreciendo ejemplos prácticos y modelos que facilitan la implementación de procesos evaluativos transparentes y efectivos en la administración pública.

Finalmente, el cuarto capítulo, *"La evaluación para la toma de decisiones"*, enfatiza el papel estratégico de la evaluación como instrumento clave para la formulación de políticas y la optimización de recursos, analizando cómo la información generada a través de evaluaciones rigurosas puede transformar la toma de decisiones, promover la mejora continua y generar aprendizajes que repercutan positivamente en el diseño e implementación de futuras intervenciones sociales.

En conjunto, los capítulos de este libro conforman un recorrido que no solo provee de conocimientos teóricos, sino que también invita a la reflexión crítica y a la aplicación práctica de la evaluación en contextos reales. Se espera que esta obra contribuya a fortalecer la capacidad de análisis y la toma de decisiones informadas, elementos esenciales para la promoción de un desarrollo social sostenible y equitativo.

Características pedagógicas

Este libro ha sido diseñado con una estructura pedagógica clara y accesible, con el objetivo de facilitar el aprendizaje y la aplicación práctica de la evaluación de proyectos sociales. Su enfoque metodológico combina elementos teóricos y operativos, permitiendo a los lectores comprender los fundamentos de la evaluación, aplicar metodologías efectivas y desarrollar un pensamiento crítico sobre la planificación y gestión de intervenciones sociales.

a) Enfoque didáctico y aplicado: El contenido está estructurado de manera progresiva, permitiendo que los lectores avancen desde los conceptos básicos hasta el análisis y aplicación de metodologías avanzadas, por lo que se ha priorizado un lenguaje accesible, evitando tecnicismos excesivos y

promoviendo la comprensión de los temas a través de explicaciones claras y concisas.

b) Integración teórico-práctica: El material presentado en cada capítulo no solo expone los marcos conceptuales de la evaluación de proyectos sociales, sino que también incorpora ejemplos reales, estudios de caso y análisis de experiencias en el contexto ecuatoriano, esto permite a los lectores relacionar la teoría con situaciones concretas, facilitando su aplicación en el campo profesional.

c) Desarrollo por competencias: El libro está diseñado para fortalecer las capacidades analíticas, metodológicas y críticas de los lectores, promoviendo el desarrollo de competencias clave como:

- La identificación de necesidades y problemáticas sociales.
- La formulación de indicadores de evaluación.
- El uso de herramientas cualitativas y cuantitativas para el análisis de proyectos.
- La interpretación de resultados para la toma de decisiones estratégicas.

d) Recursos didácticos para el aprendizaje autónomo: Para reforzar la comprensión y favorecer el autoaprendizaje, se incluyen diversos recursos pedagógicos, tales como:

- Glosarios de términos clave, que facilitan la familiarización con los conceptos esenciales.
- Ejemplos y estudios de caso, que ilustran la aplicación de metodologías en proyectos reales.
- Preguntas de reflexión y autoevaluación, que permiten a los lectores consolidar los conocimientos adquiridos.

e) Diagramas y esquemas, que sintetizan ideas clave y favorecen el aprendizaje visual.

f) Enfoque contextualizado y adaptado a la realidad ecuatoriana: Si bien se presentan principios universales de la evaluación de proyectos, su contenido ha sido adaptado a la realidad ecuatoriana, tomando en cuenta las

metodologías, normativas y herramientas utilizadas en el país. Esto permite que los lectores comprendan cómo la evaluación de proyectos sociales se enmarca dentro del Sistema Nacional de Planificación, promoviendo la mejora continua en la gestión pública y comunicar.

Objetivos del libro

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la comprensión integral de la evaluación de proyectos sociales, explicando los fundamentos teóricos, las metodologías prácticas y las técnicas de evaluación, la aplicación de herramientas para la recolección de datos, la evaluación de eficiencia y la elaboración de informes, orientados al diseño, implementación y análisis de procesos evaluativos rigurosos que apoyen la toma de decisiones informadas, fomenten la efectividad y sostenibilidad de los proyectos sociales, y aseguren su alineación con las normativas y principios establecidos por la normativa vigente.

I. APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Analizar los principios y conceptos clave de la evaluación de proyectos sociales, comprendiendo los diferentes niveles de planificación (políticas, planes, programas y proyectos), el ciclo de los proyectos sociales, así como los tipos, enfoques y herramientas de evaluación, incluyendo el monitoreo, seguimiento, y la importancia de los indicadores sociales y la línea base, para la comprensión de estos elementos que impactan en la eficacia y sostenibilidad de las intervenciones sociales.

II. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES - PARTE I

Desarrollar competencias en la aplicación de la metodología estatal para la evaluación de proyectos sociales, entendiendo los agentes y enfoques participativos involucrados, diseñando procesos evaluativos eficaces, y utilizando técnicas e instrumentos de recolección de datos adecuados, para la elaboración de informes de evaluación que contribuyan a la mejora de los proyectos sociales, alineados con las normativas y procedimientos establecidos por los organismos públicos pertinentes.

III. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS - MODELO ESTATAL

Aplicar la metodología estatal para la evaluación de proyectos sociales, comprendiendo los fundamentos de eficiencia y análisis costo-beneficio, así como los procedimientos para la evaluación financiera, analizando de manera rigurosa las fases de evaluación, elaboración de metodologías específicas y levantamiento de información, contribuyendo a una evaluación precisa y alineada con las normativas y estándares establecidos por las entidades públicas.

IV. LA EVALUACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Evaluar los enfoques y métodos utilizados en el ciclo del proyecto, elaborando informes claros y socializando los resultados, con el fin de diseñar planes de acción efectivos para la toma de decisiones, incorporando el enfoque de igualdad de género y derechos humanos, y asegurando que los resultados de la evaluación contribuyan a una gestión informada y equitativa en la intervención social.

Índice de Contenido

UNIDAD I. APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES	17
1.1. La evaluación de proyectos sociales	9
1.2. Niveles de la planificación: políticas, planes, programas, proyectos.	10
1.3. El ciclo de los proyectos sociales	14
1.4. Objeto de la evaluación de proyectos sociales	17
1.5. Tipos de evaluación de proyectos	18
1.6. Enfoques de la evaluación	20
1.7. El monitoreo y seguimiento	23
1.8. Los indicadores sociales: análisis y elaboración	26
1.9. La línea base del proyecto social	29
UNIDAD II. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES	34
2.1. Agentes en la evaluación	34
2.3. La evaluación participativa	40
2.4. Términos de referencia para la evaluación	44
2.5. Diseño de la evaluación	48
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos para la evaluación ..	50
2.7. El informe de evaluación	53
UNIDAD III. METODOLOGIA DE EVALUACION DE PROYECTOS - MODELO ESTATAL	56
3.1. Evaluación de Eficiencia	57
3.2. El problema de la cuantificación de los beneficios en los proyectos sociales.....	62
3.3. Análisis costo beneficio	68
3.4. Evaluación financiera	72
3.5. Formato de evaluación	77
3.6. Fases de evaluación de proyectos sociales de intervención pública	112
3.7. Elaboración de la metodología de evaluación	116
3.8. Levantamiento de la información	119
UNIDAD IV. LA EVALUACION PARA LA TOMA DE DECISIONES	125
4.1. Evaluación según el ciclo del proyecto	125

4.2. Elaboración del informe de evaluación y la socialización de resultados	137
4.3. El plan de acción y la toma de decisiones	139
4.4. Enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación	143
4.5. Presentación del informe de evaluación	145
4.6. Evaluación final	146
Bibliografía	149

Índice de tablas

Tabla 1. Características de la evaluación	43
Tabla 2. Evaluación de Alineación con el PND.....	80
Tabla 3. Evaluación de Alineación con los ODS.....	81
Tabla 4. Indicadores de desempeño	81
Tabla 5. Indicadores de Resultado.....	82
Tabla 6. Indicadores de Impacto.....	82
Tabla 7. Evaluación de estrategias de ejecución	83
Tabla 8. Evaluación de Procesos	83
Tabla 9. Análisis Cuantitativo	85
Tabla 10. Ejemplo de beneficios.....	87
Tabla 11. Buenas prácticas de proyectos.....	90
Tabla 12. Cuadro de mejoras	91
Tabla 13. Desviaciones presupuestarias	93
Tabla 14. Subejecución presupuestaria	93
Tabla 15. Ejecución ajustada	94
Tabla 17. Escalabilidad y réplica de proyectos	104
Tabla 18. Hallazgos en un Proyecto Social	106
Tabla 19. Plan de Acción según recomendaciones.....	109
Tabla 20. Plan de Acción	142
Tabla 21. Decisiones basadas en la evaluación del proyecto	143

Índice de figuras

Figura 1. Niveles de Planificación	11
Figura 3. Monitoreo y seguimiento.....	23
Figura 4. Agentes de evaluación de proyectos.....	37
Figura 5. Eficiencia de los proyectos	57
Figura 6. Metodologías de la evaluación de proyectos	65
Figura 7. Fases de evaluación.....	113
Figura 8. Recolección de información	119
Figura 9. Evaluación según el ciclo del proyecto.....	126
Figura 10. Plan de Acción	139

UNIDAD I. APROXIMACIONES TEÓRICAS A LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Objetivo de la unidad

Analizar los principios y conceptos clave de la evaluación de proyectos sociales, comprendiendo los diferentes niveles de planificación (políticas, planes, programas y proyectos), el ciclo de los proyectos sociales, así como los tipos, enfoques y herramientas de evaluación, incluyendo el monitoreo, seguimiento, y la importancia de los indicadores sociales y la línea base, para la comprensión de estos elementos que impactan en la eficacia y sostenibilidad de las intervenciones sociales.

Preguntas diagnósticas

- ¿Qué entiende por evaluación en el contexto de un proyecto social?
- Diferencie entre una política, un plan, un programa y un proyecto social
- ¿Cuáles son las etapas del ciclo de vida de un proyecto social?
- ¿Qué aspectos de un proyecto social crees que deberían evaluarse y por qué?
- ¿Qué diferencia existe entre monitorear un proyecto y evaluarlo?
- ¿Qué es indicador social y para qué crees que se utilizan en los proyectos?
- ¿Qué es una línea base en un proyecto social?

1.1. La evaluación de proyectos sociales

La gestión de proyectos sociales se convierte en una herramienta esencial para el desarrollo humano, debido a que abordan y resuelven problemáticas específicas que afectan a una población en los diferentes ámbitos, tales como la salud, educación, empleo, carencia de servicios básicos, entre otros, con el objetivo de elevar la calidad de vida y establecer una sociedad más equitativa; además, mediante la ejecución de estas iniciativas se fortalecen la colaboración entre distintos actores, incluyendo la participación de los ciudadanos, autoridades locales, organizaciones no gubernamentales (ONG),

instituciones públicas y privadas, contribuyendo de esta manera a la reconstrucción del tejido social.

Sin embargo, el desarrollo de dichas acciones se rige por una serie de condiciones para su correcta planificación, teniendo en consideración el diseño, cronograma, recursos logísticos, presupuesto y valoración de la factibilidad, por lo cual estos elementos son parte del proceso que inciden en el alcance de las metas planteadas (Melendez y El Salous, 2021). En este caso, es importante recalcar que no solo es fundamental la elaboración e implementación de múltiples proyectos sociales, sino que también surge la necesidad de cumplir con la fase de evaluación, puesto que permite identificar posibles inconvenientes antes, durante y después de su respectiva ejecución para luego proceder a constatar el nivel de impacto que generó en el territorio y en los beneficiarios directos e indirectos.

En este proceso final, se evalúan criterios claves en los proyectos de carácter social, como la viabilidad política y ética, los insumos utilizados, la satisfacción de las personas, los aspectos financieros, técnicos e institucionales; que permiten determinar la apertura de nuevas políticas públicas (Cardona, 2020) o en su defecto, la modificación de las mismas para mejorar el bienestar de la comunidad y garantizar el funcionamiento óptimo del Estado. Sin embargo, existen gestores de proyectos que no consideran pertinente, ni tienen a disposición por parte de la entidad, la implementación de la etapa de evaluación (Villalonga, 2023) esto se debe por distintas razones, ya sea por la ausencia de personal capacitado para su realización, presupuesto limitado o el temor a que los resultados revelen deficiencias que puedan generar críticas e incluso poner en riesgo la estabilidad laboral del gestor.

1.2. Niveles de la planificación: políticas, planes, programas, proyectos

La planificación acompaña cada etapa de la vida de las personas, buscando optimizar el desempeño en las actividades diarias; en el ámbito empresarial, se aplica con el objetivo de cumplir metas establecidas sin incrementar el presupuesto, a través de la definición de estrategias y prioridades. En este

contexto, al adaptar la terminología en la creación de políticas, planes, programas y proyectos, se sigue un proceso sistemático para garantizar su funcionamiento. No obstante, resulta importante diferenciar estos conceptos, ya que cada uno representa un nivel distinto de concreción y alcance.

Figura 1. Niveles de Planificación



Fuente: (Napkin AI, 2025)

Elaboración propia

En primera instancia y de manera general, la política se asemeja a las acciones que realiza un determinado grupo de personas para mitigar los fenómenos sociales que se presentan en la sociedad, teniendo como meta primordial garantizar los derechos de la población y promover el desarrollo. Aunque, es imperativo destacar el significado de política pública, desde su definición más realista; es la toma de decisiones de los gobiernos de turno, por otro lado, si se emplea una descripción más exacta, esta se relaciona al conjunto de decisiones y actividades coordinadas con la participación de varios actores, que después se materializan en leyes/ normas provenientes del Estado con la finalidad de satisfacer necesidades colectivas.

En sí, una política pública adopta el enfoque de solucionar problemas, tanto de lo general hasta lo particular, abordando principios de inclusión y de representación mayoritaria, en ciertos casos, muchas de las adversidades surgen desde zonas locales, y es allí cuando se requiere de entidades colaborativas que a través de sus gestores formulen alternativas de solución centradas exclusivamente en responder y suplir las necesidades (Pita, 2020).

Los planes son instrumentos eficaces que están compuestos por distintos programas, en los cuales se instauran objetivos, se coordinan actividades de manera sistemática y se desglosan tareas con sus respectivos responsables y recursos para cumplir con todas las metas descritas desde el inicio que se vinculan en resolver la problemática detectada. De este modo, la planificación es equivalente a esbozar un plan que responda a las interrogantes como: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde vamos?, ¿Qué hacer? y ¿Cómo llegamos allá?, antes de ejecutar la acción, previniendo futuros inconvenientes durante su operación con el fin de conseguir resultados efectivos; además se ha convertido en un marco referencial (Gutiérrez, Silva et al., 2021) para el progreso de las naciones, siendo el Estado quien debe encargarse de implementar esta herramienta metódica.

Al respecto (López Moya, 2021) indica que

(...) constitucionalmente se estableció la obligación de crear planes nacionales, mediante los cuales los gobiernos de turno desarrollan su actividad y por ende todas las instituciones gubernamentales responden a este instrumento, en el que son transferidos recursos económicos, en la medida de gestión de cada nivel de gobierno o ente desconcentrado. (pág. 55)

De acuerdo con lo expuesto, la elaboración de planes de desarrollo resulta fundamental para el progreso de un país. En el caso de Ecuador, este requerimiento es de carácter obligatorio, un ejemplo claro de ello es la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, que debe reflejar las principales problemáticas identificadas por la ciudadanía, así como sus posibles soluciones, este plan debe incluir políticas, estrategias, objetivos y metas en distintos ejes: social, económico, político, ambiental e institucional. En este mismo marco, cada Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) debe seguir una estructura similar, con la diferencia de que se le asigna un presupuesto específico para su ejecución.

No obstante, también existen otros instrumentos de planificación más específicos que orientan el desempeño de cada institución, son ampliamente reconocidos y de carácter riguroso, como el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT). El PEI se enfoca en detallar el funcionamiento interno de la entidad, definiendo sus objetivos, estrategias y líneas de acción. Por su parte, el PDOT se orienta al diagnóstico y la formulación de medidas para abordar problemáticas a nivel provincial, cantonal y parroquial, considerando diversos componentes: biofísico, sociocultural, económico-productivo, asentamientos humanos y político-institucional.

Por consiguiente, los programas se orientan a reducir los índices de problemáticas sociales –como la pobreza, la desnutrición infantil, el desempleo, la drogadicción y la inseguridad ciudadana– en una determinada localidad. Esto se logra a través de la implementación de soluciones concretas y del uso eficiente de los recursos logísticos disponibles (humanos, materiales y económicos). Esto se materializa mediante la formulación y ejecución de múltiples proyectos, que reflejan el compromiso institucional con el desarrollo social y territorial; en este sentido, (Badajoz y Pérez, 2022) expresan que los “programas sociales vienen a ser acciones estratégicas que emprende el Estado para mitigar las limitaciones o fortalecer determinadas capacidades de una porción de la población” (pág. 2045). En lo que respecta al último nivel de planificación, los proyectos se fundamentan en el cumplimiento de actividades y tareas específicas orientadas a transformar la realidad de una comunidad, su objetivo principal es atender necesidades concretas, remediar carencias existentes y contribuir al mejoramiento del bienestar de sus habitantes.

Dicho de otro modo, los proyectos sociales son esenciales para el desarrollo de una sociedad, ya que sus acciones están directamente enfocadas a transformar situaciones específicas. No obstante, para lograr los objetivos propuestos, es necesario seguir cada una de sus etapas, comenzando por el análisis del contexto y el diseño del proyecto. En este proceso se definen las metodologías y herramientas a aplicar con los beneficiarios, y se organiza la

asignación de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para su adecuada implementación (Córdova et al., 2025).

Por otra parte, es importante considerar, la diferencia de cada nivel de planificación desde su durabilidad, así las políticas tendrán una visión a largo plazo (3 a 5 años), es por tal razón que se encuentran situadas en el tipo de planeación estratégica, en cambio los planes y programas se consideran un nivel programático, es decir que tienen una duración de mediano plazo (1 a 3 años), y los proyectos son catalogados como un nivel operacional, debido a su corto plazo (menos de 1 año).

1.3. El ciclo de los proyectos sociales

Se reconoce que los proyectos de carácter social tienen una duración limitada, con un punto de inicio y uno de cierre claramente establecidos, y están orientados a atender una necesidad específica dentro de una comunidad, con el respaldo de distintas entidades, ya sean públicas o privadas. En este sentido, el ciclo de un proyecto puede entenderse como el proceso estructurado que abarca distintas etapas sucesivas destinadas a su formulación, ejecución, control y evaluación, con el fin de cumplir eficazmente los objetivos planteados y generar un impacto positivo y sostenible, por lo que una “secuencia de fases que conectan el inicio con el fin de un proyecto. Permiten definir qué trabajo técnico se debe realizar en cada fase; cuándo se deben generar los productos entregables; quién está involucrado en cada fase y cómo controlar y aprobar cada una de ellas” (Castillo et al., 2020, pág. 634).

Para una gestión adecuada en la formulación de proyectos, es fundamental conocer su ciclo. La primera fase corresponde a la *identificación*, que consiste en reconocer y definir las necesidades o problemas que el proyecto busca abordar “una situación inicial (necesidad o problema detectado), sobre la que se quiere actuar mediante una intervención planificada generando una situación final mejor” (Almaguer Torres et al., 2021, p. 439); en la parte del diagnóstico se definen los grupos de interés, tales como: la comunidad vulnerable, las personas potencialmente beneficiadas, instituciones financieras o colaboradoras, asimismo se contextualiza la problemática

mediante la información obtenida de entrevistas, encuestas, observación directa, FODA, árbol de problemas y árbol de objetivos, con el fin de analizar los recursos que se emplearán de manera eficiente y las alternativas innovadoras durante su ejecución.

La segunda fase se le denomina *diseño*, se describe la justificación acorde a los resultados obtenidos en la etapa de estudio para conocer el motivo de intervención, el cual permite identificar de manera rigurosa la población beneficiaria directa, indirecta, excluida y perjudicada, estableciendo un objetivo general, objetivos específicos y operativos que estarán interrelacionados con el plan de ejecución; donde se registran todas las actividades, tareas, responsables y el respectivo cronograma de las acciones que se llevarán a cabo, todo lo descrito anteriormente se puede plasmar en un diagrama de Gantt para un mejor entendimiento, adicionalmente también se formulan los planes de recursos y de financiamiento; los cuales contribuyen a precisar los recursos humanos, materiales e intangibles que se requieren en el proyecto con su correspondiente presupuesto.

En términos concretos, el diseño es un proceso fundamental en el ciclo de vida de un proyecto, aunque no garantice el logro absoluto de los objetivos, de igual manera se convierte en un requisito indispensable para conseguirlo, básicamente la segunda fase recopila y analiza un conjunto de aspectos minuciosos para determinar si es viable o no su implementación (Rivas Cedeño et al., 2017).

En lo que respecta a la tercera fase, correspondiente a la ejecución del proyecto, esta se centra en la asignación de todos los recursos necesarios al personal responsable, con el propósito de poner en marcha las actividades previamente planificadas. Esta etapa incluye la implementación de estrategias de comunicación, tales como la distribución de folletos informativos, el uso de redes sociales y la publicación de revistas dirigidas a los distintos grupos destinatarios, de acuerdo con su nivel de prioridad o grado de afectación (beneficiarios, socios, donantes, entidades colaboradoras y financiadoras). El objetivo es mantener a todos los actores informados sobre el desarrollo del

proyecto, posteriormente, se elabora un informe de seguimiento que permite comparar lo planificado con lo ejecutado, facilitando el control del avance y la identificación de posibles errores, con el fin de corregirlas oportunamente (Dubuc, 2020).

Para finalizar con el ciclo de vida de los proyectos sociales, la evaluación pertenece a la última fase, por lo que Martín Sánchez (2017) manifiesta lo siguiente:

(...) aunque aparezca en último lugar, estará presente también en el resto de fases de forma transversal. Por un lado, servirá para ir analizando los resultados que se van obteniendo con la aplicación de las actuaciones del proyecto en función de los objetivos y, por otro, ofrecerá información muy relevante sobre el proyecto y en concreto sobre la eficacia y eficiencia del proyecto. (p. 692)

De esta manera, la fase de evaluación permite comprobar si las metas establecidas al inicio del proyecto han sido alcanzadas en su totalidad o, en su defecto, identificar las dificultades o desviaciones que surgieron durante su ejecución. En estos casos, se procede a detallar dichas anomalías con el fin de proponer soluciones efectivas que permitan cumplir los objetivos planteados en futuras intervenciones. Además, esta etapa busca medir el nivel de satisfacción de la población beneficiaria, analizar los logros obtenidos, verificar la efectividad del proyecto e identificar si la problemática ha sido mitigada, con el propósito de fomentar la autonomía de la comunidad, de manera que, a largo plazo, sus integrantes puedan enfrentar y resolver sus necesidades sin depender de la intervención de profesionales externos

Entonces, se reconoce que la evaluación es una herramienta de control que está presente durante cada una de las fases del ciclo de vida de los proyectos sociales, más aún en la etapa de ejecución, debido a que permite conocer si se están obteniendo los beneficios esperados y se detallan los factores que han influido en el éxito alcanzado, o por lo contrario, se analiza la causa de las

desviaciones detectadas y se presentan las alternativas necesarias que coadyuven a lograr lo planeado (Cuadrado & Luna, 2022).

1.4. Objeto de la evaluación de proyectos sociales

Evaluar proyectos sociales hace referencia a un proceso de valoración, debido a que mide el nivel de efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad del elemento diseñado que tiene como prioridad mejorar el bienestar de un grupo social, pero también analiza todas las operaciones que intervienen en su implementación, ya sea antes, durante o después, con el objetivo de determinar los posibles riesgos y generar inmediatamente una respuesta. Inclusive, este tipo de estudio compara costos y beneficios, revela la rentabilidad, permite tomar mejores decisiones a través de la información para prevenir futuros inconvenientes, justifica el uso de los recursos financieros y contribuye a la transparencia en la rendición de cuentas.

Es importante destacar que la evaluación de un proyecto no se limita únicamente a su conveniencia para los inversionistas, sino que también resulta fundamental valorar su impacto en el bienestar de la comunidad. Por ello, es necesario evaluar tanto los aspectos financieros como los sociales, procurando que cada inversión genere el máximo beneficio posible para la sociedad en su conjunto. En este sentido, se vuelve imprescindible considerar todos los beneficios y costos que el proyecto representa para la colectividad (Castro Cossío, 2024).

En este contexto, para determinar si un proyecto ha sido adecuadamente elaborado, se evalúan cinco criterios fundamentales. El primero es la *eficacia*, que analiza el grado en que se alcanzaron los objetivos establecidos durante la fase de diseño. En segundo lugar, la *eficiencia*, que compara los resultados obtenidos con los recursos utilizados, evaluando así la relación costo-beneficio. El tercer criterio es la *pertinencia*, que consiste en verificar si las actividades realizadas fueron adecuadas y necesarias para abordar la problemática identificada. El cuarto es la *viabilidad*, la cual determina la factibilidad de ejecución del proyecto, considerando aspectos como recursos

disponibles, cronograma y presupuesto. Finalmente, el *impacto* se enfoca en identificar y describir los cambios generados en la población beneficiaria como resultado de la implementación del proyecto (Raya Díez, 2011).

Por tal motivo es primordial realizar una evaluación de cada proyecto social que esté a punto de ejecutarse en un territorio, y como indica Marcías Reyes (2013):

Si no se evalúan no se podrá conocer si se han logrado los objetivos y las metas y por tanto tampoco los resultados, no se conocerá en qué se ha fallado, dónde han estado las dificultades y eso repercute en que no se podrá mejorar las acciones, en función de hacer las correcciones necesarias para mejorar los resultados finales del proyecto que se ejecuta, y tomar las medidas pertinentes para no errar nuevamente en otros proyectos. (p. 96)

Entonces si no se realiza un proceso de evaluación, resulta imposible verificar si se han alcanzado las metas propuestas y, en consecuencia, no se podrán conocer con precisión los resultados obtenidos. Además, la ausencia de evaluación impide la detección de errores, limitando las oportunidades de mejora en la ejecución de las acciones implementadas. Esto conlleva a una falta de retroalimentación adecuada, lo cual afecta negativamente la toma de decisiones y aumenta el riesgo de repetir los mismos errores en futuros proyectos.

1.5. Tipos de evaluación de proyectos

Los proyectos sociales pueden ser evaluados en tres momentos: antes, durante y después de su respectiva ejecución, en términos técnicos se les denomina evaluación *ex ante*, *concurrente* y *ex post*. A continuación, se resaltan las características distintivas de cada una de ellas:

Figura 2. Tipos de evaluación



Fuente: (Napkin AI, 2025)

Elaboración propia

La evaluación preliminar (ex ante) se constituye como un paso esencial antes de ejecutar un determinado proyecto, porque brinda información y establece criterios racionales para decidir entre las personas involucradas si es viable o no su implementación, por lo tanto, para llegar a dicho acuerdo, se realiza un análisis de valoración de beneficios, ingresos y costos (Santander Zuñiga et al., 2022). Por otro lado, según la perspectiva de Monti y Rucci (2021) explican que “la evaluación ex ante, la que se realiza previamente, es donde se decide la aprobación, la acreditación y, en algunos casos, el financiamiento de los proyectos, programas o actividades presentadas” (p. 78); en sí, se enfoca en revisar detalladamente el contenido del documento, es decir, todo lo que conforma la fase del diseño para corregir algunos errores detectados y finalmente ponerlo en marcha.

Por otra parte, la evaluación concurrente “es la que se realiza durante la ejecución del proyecto” (Monti Falic & Rucci, 2021, p. 78). Por lo general ofrece apreciaciones de la continuidad de las actividades conforme a los datos obtenidos, si la respuesta es positiva, todo el personal de trabajo deberá reunirse y decidir si continúan con el formato inicial o se considera aplicar

ciertas modificaciones en el diseño para que exista una mejor intervención y se reflejen buenos resultados, por tal razón, es preciso enfatizar que este proceso requiere la participación activa de los distintos agentes, principalmente de los actores beneficiarios.

Sobre todo, este tipo de evaluación busca analizar los avances y dificultades que surgen durante la implementación, facilitando que las personas beneficiarias fortalezcan sus habilidades y se disminuya los niveles de vulnerabilidad, al mismo tiempo, permite que la organización encargada del proyecto corrija sus debilidades y refuerce sus aspectos positivos.

En cambio, la evaluación ex post es la que mayormente se ha aplicado para la revisión de proyectos sociales, esto se debe a que es más exhaustiva para verificar su efectividad y medir el nivel de satisfacción de la población beneficiaria, pero también tiene una desventaja, es costosa, debido a que se evalúa desde su inicio hasta su final, teniendo a consideración cinco criterios bases, como lo son la eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y pertinencia, que tienen como finalidad determinar el grado de cumplimiento de los diferentes niveles de objetivos planteados. Además, en este estudio riguroso es posible detectar elementos que podrían actualizarse con información más precisa o ajustarse según supuestos más plausibles, permitiendo así obtener resultados que representen de manera más realista las condiciones e impactos del proyecto y así logre sostenerse con el pasar de los años, asegurando que continúe generando los mismos beneficios (Rodríguez, 2024).

1.6. Enfoques de la evaluación

Respecto a los enfoques teórico-metodológicos más reconocidos y ampliamente utilizados para evaluar proyectos que permiten verificar su veracidad y efectividad se destacan las siguientes: la evaluación privada, social, análisis costo/eficiencia (ACE) y experimental.

La evaluación privada refleja los beneficios y costos del proyecto que capta solamente el inversionista y no sobre lo que repercute en la sociedad, por lo

que, se evalúa los precios de mercado, depreciación, impuestos, subsidios, valor de rescate y tasa de descuento, dependiendo de las expectativas del financiero; además, también se emplean dos variantes para valorar los efectos, las cuales son: económica y financiera; la primera mide los flujos contables y no contables, mientras que la segunda se utiliza para concretar el nivel de rentabilidad.

Este tipo de evaluación suele ser realizada por empresas privadas con el objetivo de determinar si un proyecto representa una oportunidad de inversión, por ello, se enfoca principalmente en los estudios de rentabilidad, basándose en los precios de mercado de los bienes o servicios a ofrecer; además, para respaldar la toma de decisiones, se emplean dos indicadores financieros como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Neto Actualizado (VAN) (Matos Bazó, 2005).

Por otro lado, la evaluación social se inclina a presentar los beneficios derivados del proyecto, que se manifiestan en el aumento del bienestar de la sociedad, por lo que, no tiene consideraciones contributivas, y solo utiliza precios sociales y no del mercado para evitar las distorsiones existentes en el mismo, como los impuestos, subsidios, controles de precios y externalidades; sin embargo, es considerable recalcar que se pueden aplicar los mismos criterios o indicadores financieros de la evaluación privada para evidenciar los resultados (VAN o TIR), la diferencia radica en que una utiliza precios del mercado con el fin de cuantificar costos e ingresos, mientras que la otra evalúa costos y beneficios exclusivamente sociales. Este tipo de enfoque lo han usado organismos derivados de las Naciones Unidas, tales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (Matos Bazó, 2005).

Seguidamente, el análisis Costo/Eficiencia (ACE) es otro enfoque de evaluación, que se destaca por identificar si los beneficios son mayores que los costos involucrados, de este modo, tiene el propósito de maximizar la eficiencia para alcanzar los objetivos del proyecto que han sido evaluados, y

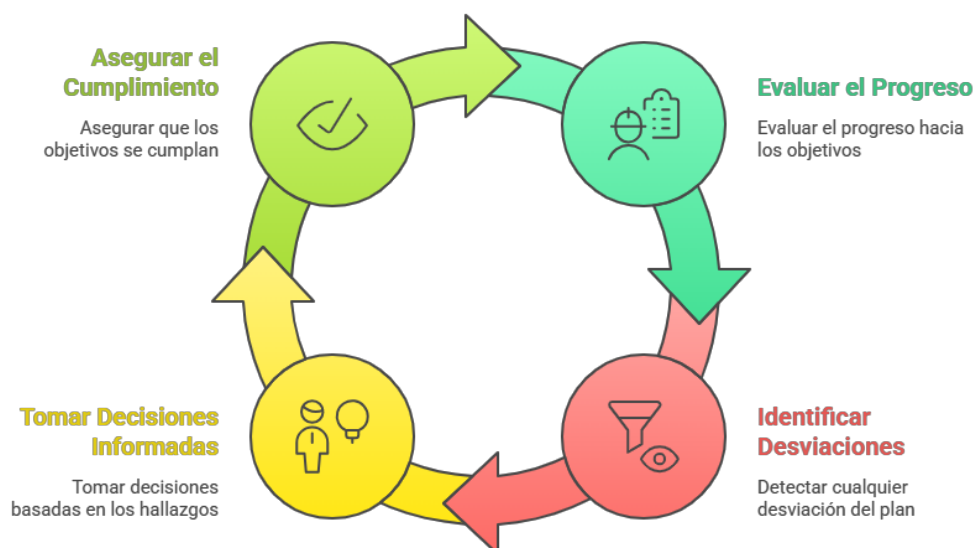
omite que los resultados sean expresados en unidades monetarias, únicamente se centra en satisfacer las necesidades primordiales de la población que se encuentra en estado de vulnerabilidad (Matos Bazó, 2005), no obstante, también se aplica comúnmente en sectores como la salud, la educación y la gestión pública, donde los beneficios no siempre pueden traducirse en dinero, pero sí en métricas como esperanza de vida, estudiantes capacitados o reducción de emisiones contaminantes.

Y por último la evaluación experimental, se encarga de comparar lo implementado con lo programado en un proyecto de carácter social, determinando el grado de cumplimiento de los diferentes niveles de objetivos planteados inicialmente, solo que ya se define en términos cuantitativos, es decir, que existe una unión entre las metas establecidas con el manejo presupuestario de la entidad ejecutora, prevaleciendo la eficacia y la eficiencia; con el fin de conocer si hubo una correcta gestión financiera en la ejecución de todas las actividades.

En consecuencia, este tipo de evaluación es utilizada por el Estado y las diferentes instituciones públicas del país, con el propósito de determinar la cobertura de los servicios básicos ofrecidos para la población, puesto a que ayudan a constatar la medición de los resultados obtenidos en relación a las actividades realizadas, el balance de los resultados con los objetivos y metas programadas, el análisis de las variaciones para concretar las causas y la identificación e introducción de las medidas correctivas necesarias (Matos Bazó, 2005).

1.7. El monitoreo y seguimiento

Figura 3. Monitoreo y seguimiento



Fuente: (Napkin AI, 2025)

Elaboración propia

El monitoreo tiene como función principal supervisar de forma continua las actividades desarrolladas en un proyecto, evaluando su nivel de eficiencia y eficacia mediante la identificación de logros y debilidades. En caso de detectarse errores, es fundamental aplicar medidas correctivas de manera oportuna para asegurar el cumplimiento exitoso de los objetivos propuestos. Esta etapa se encarga de recopilar información durante todo el proceso, generando informes que reflejan tanto los aspectos positivos como las dificultades encontradas, con el fin de orientar la toma de decisiones ante situaciones críticas. En consecuencia, el monitoreo se convierte en un insumo esencial que alimenta y complementa la fase de evaluación.

En otras palabras, monitorear es un proceso continuo de verificación de la ejecución del proyecto conforme a lo planeado, que puede desarrollarse en distintos niveles de gestión para evaluar insumos, actividades y productos, cuyos principales indicadores se vinculan con el tiempo, la cantidad, la calidad

y el costo que tiene cada uno; por tal motivo estos elementos deben ser revisados sistemática y paulatinamente.

En este caso, monitorear se basa en el seguimiento de las actividades planificadas en un proyecto, aunque en muchas ocasiones este proceso se percibe como parte de la implementación diaria y no como una etapa independiente, por otro lado, para que la operación sea eficaz, es necesario acordar un plan entre las personas involucradas ante cualquier inconveniente, que serían los responsables y beneficiarios, además es importante realizar este paso desde la fase del diseño considerando todos los recursos específicos que se utilizarán.

Por otra parte, para facilitar el monitoreo es indispensable dialogar con los actores involucrados en el proyecto con el fin de acordar el tipo de información a obtener para que sean influyentes en la toma de decisiones y en la respectiva evaluación en sus diferentes momentos, pero básicamente se determinan detalles como la ejecución de las actividades previstas, resultados obtenidos y sobre la consecución de los objetivos.

Por lo que, según el tipo de información que se requiera, diferentes actores deberán intervenir en su recopilación, siendo fundamental contar con personal capacitado y calificado, que posea los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente sus funciones. Además, es imprescindible que el proceso de monitoreo se lleve a cabo con total honestidad y transparencia, ya que la ausencia de estos principios comprometería la validez de los resultados y podría generar consecuencias negativas en futuras decisiones o intervenciones.

En consecuencia, también resulta indispensable considerar el componente presupuestario para dar inicio al proceso de monitoreo, contemplando los costos asociados al personal y a la logística, incluyendo los gastos relacionados con los espacios donde se llevarán a cabo las reuniones, así como los materiales necesarios para su desarrollo. En cuanto a las herramientas utilizadas, estas variarán según la naturaleza del proyecto; sin embargo,

comúnmente se emplean reportes basados en visitas técnicas, diarios de campo y registros documentados, complementados con anexos fotográficos que respalden la información recopilada.

No obstante, es importante señalar que el monitoreo de proyectos sociales enfrenta diversas dificultades, una de las principales causas es la ausencia de sistemas de información confiables y coherentes, así como el uso limitado de tecnologías, lo que repercute negativamente en la calidad de los servicios que se pretenden implementar. Además, muchas instituciones públicas que ejecutan este tipo de procesos carecen de mecanismos adecuados para poner en marcha una intervención efectiva, como resultado, numerosos programas de carácter social no cuentan con una línea base actualizada, lo cual dificulta la medición de resultados e impactos reales. En algunos casos, esta limitación conduce a una evaluación centrada exclusivamente en indicadores cuantitativos, dejando de lado los aspectos cualitativos. Es decir, se registran datos como el número de reuniones, cursos, atenciones realizadas o raciones distribuidas, sin evidenciar los resultados intangibles de las acciones ejecutadas ni la participación activa de la comunidad beneficiaria. En este sentido, los sistemas de seguimiento se han limitado a recopilar y producir datos básicos, sin profundizar en análisis más integrales que permitan comprender el verdadero alcance e impacto de los proyectos (Espinoza Beraún et al., 2020).

A nivel global, los estudios sobre monitoreo y evaluación de proyectos se han desarrollado y publicando desde hace varios años, con el objetivo de respaldar su validez y fortalecer su aplicación. Estas investigaciones abarcan diversos campos, como la producción científica, los procesos de planificación de políticas públicas orientadas al desarrollo, así como las estrategias y acciones vinculadas directamente con las intervenciones a nivel local (Tánori Villa & Pérez Méndez, 2021). En este aspecto, en el campo de las políticas públicas, los gobiernos y organismos internacionales comienzan a incorporar mecanismos de monitoreo y evaluación dentro de sus estrategias, lo que implica la creación de marcos normativos, sistemas de reporte y plataformas

de intercambio de información para mejorar la toma de decisiones basada en evidencia.

1.8. Los indicadores sociales: análisis y elaboración

Los indicadores sociales son instrumentos que sirven para describir de forma cuantitativa o cualitativa la realidad social de una comunidad en particular, permitiendo identificar el grado de bienestar en un contexto actual (Prieto Escudero, 1982), y son frecuentemente utilizados para conocer sobre la población, vivienda, servicios básicos, salud, educación, trabajo, pobreza, género, entre otros; convirtiéndolos en una herramienta útil para la planificación, gestión, desarrollo y evaluación de proyectos. Por lo tanto, su función principal es medir los avances y metas para conseguir los objetivos deseados, en este sentido, para que un indicador social esté bien formulado debe reflejarse la cantidad, calidad, personas, tiempo y localidad, además también se compone de diversas cualidades, tales como: ser preciso, mensurables, relevantes, fáciles de interpretar, confiables, oportunos, económicos, accesibles y comparables.

Indudablemente, existen diferentes tipologías de indicadores, de las cuales cada uno cumple una función específica para la medición y evaluación de distintos aspectos del entorno, y es por eso que se diseñan de manera diferenciada para adaptarse y descifrar diversos contextos o necesidades de una realidad concreta.

En primer lugar, se distinguen dos tipos de indicadores fundamentales: los indicadores de hechos y los de percepciones, ambos utilizados para medir tanto la realidad objetiva como las opiniones de las personas en relación con un determinado acontecimiento. Los indicadores de hechos reflejan la condición de un fenómeno social y permiten observar su evolución en el tiempo, por ejemplo, la tasa de desempleo, la tasa neta de matrícula escolar o el número de graduados universitarios. Por otro lado, los indicadores de percepción capturan los juicios de valor o experiencias subjetivas de una comunidad respecto a una situación concreta, como el nivel de satisfacción

con los servicios educativos o la calidad de los servicios públicos. Si bien estos últimos pueden estar influenciados por factores emocionales o culturales, resultan sumamente valiosos para comprender la forma de pensar de la sociedad y cómo estas percepciones inciden en los procesos de toma de decisiones (CEPAL, 2005).

En segundo lugar, se consideran dos indicadores ampliamente reconocidos en las ciencias sociales: el cuantitativo y el cualitativo. El indicador cuantitativo se basa en la recolección de datos en formato numérico, lo que permite representar fenómenos sociales a través de estadísticas como el porcentaje de crecimiento económico, el número de estudiantes matriculados en una universidad o la tasa de mortalidad en una población. Por su parte, el indicador cualitativo se enfoca en representar la información mediante descripciones textuales obtenidas a través de entrevistas, encuestas abiertas u observaciones. Este tipo de indicador se emplea en estudios sobre satisfacción, calidad de vida o impacto social, la diferencia esencial entre ambos radica en que el indicador cuantitativo facilita el análisis estadístico y la comparación objetiva entre variables, mientras que el cualitativo permite una comprensión más profunda e interpretativa del objeto de estudio (CEPAL, 2005).

En tercer lugar, se distinguen el indicador absoluto y el indicador relativo. El indicador absoluto expresa valores concretos sin establecer relación con otras variables, lo que permite obtener datos exactos, pero sin posibilidades de comparación, ejemplo de ello es la población total de un país. En contraste, el indicador relativo permite relacionar distintas variables entre sí para ofrecer una interpretación más amplia y contextualizada; por ejemplo, al desagregar la población total por sexo y grupos de edad, se pueden calcular diversos indicadores relacionados con la educación, como las tasas de escolarización o el acceso diferenciado a los distintos niveles educativos.

En cuarto lugar, se identifican los indicadores sociales simples, los cuales se construyen a partir de una única variable y, por tanto, ofrecen información

específica sobre un aspecto particular. Algunos ejemplos de estos indicadores son el porcentaje de personas en situación de pobreza, la tasa de crecimiento poblacional o el promedio de habitantes por médico. Por otro lado, los indicadores compuestos integran múltiples variables para ofrecer una visión más amplia y detallada de un fenómeno social, como el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que combina datos demográficos, de salud, educación e ingresos, a través de esta interacción, el IDH mide aspectos como la esperanza de vida al nacer, la tasa de alfabetización, las tasas de matriculación en los niveles primario, secundario y terciario, así como el ingreso real per cápita de cada país.

En quinto lugar, se distinguen los indicadores intermedios y los finales, cuya diferencia es fácil de identificar. Los indicadores intermedios, a su vez, se dividen en dos tipos: los de *factor causal* y los de *producto*. Los primeros, como el gasto público en educación, representan condiciones previas necesarias para alcanzar un objetivo deseado. Los segundos, como el número promedio de alumnos por maestro, contribuyen directamente a la consecución del resultado esperado, es importante señalar que tanto los factores causales como los productos no constituyen metas finales en sí mismos, sino que funcionan como medios para lograr los objetivos establecidos. En cambio, los indicadores finales evalúan el impacto de una intervención en el bienestar de las personas; un ejemplo claro de ello es el nivel de desempeño académico de los estudiantes, que refleja el resultado alcanzado tras una serie de acciones previas.

En sexto lugar, se encuentran los indicadores de eficacia y eficiencia, que conforman la última tipología y resultan especialmente útiles en la evaluación de proyectos sociales. El indicador de *eficacia* permite medir el grado en que una acción logra alcanzar los objetivos previamente definidos, dentro del tiempo estipulado y con la calidad esperada. Por su parte, el indicador de *eficiencia* evalúa la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, con el objetivo de optimizar el uso del tiempo, el dinero y el

esfuerzo, ambos indicadores son fundamentales para valorar el desempeño y la sostenibilidad de las intervenciones sociales (CEPAL, 2005).

A todo esto, es recomendable manifestar que, al momento de elaborar indicadores sociales para ciertos estudios, es importante ajustarlo a entornos particulares, porque cada comunidad presenta distintas realidades y dificultades, en cuanto a su medición, estos demuestran un nivel de complejidad alto, es por ello que es necesario desarrollar la investigación y la implementación de los avances realizados en contextos específicos (Puentes et al., 2020).

1.9. La línea base del proyecto social

La línea base sirve como punto referencial para comparar el rendimiento o el estado de un proyecto social a lo largo del tiempo en consecución de los objetivos, se lo utiliza comúnmente para evaluar la planificación, alcance y costos conforme a su avance, por lo que no se concentra generalmente en la definición de los resultados. Sin embargo, también se basa en medir y valorar cambios en las variables e indicadores que pretenden generar transformaciones con la ejecución de políticas o programas, por lo tanto, consiste en un conjunto de información en la cual se reflejan los logros propuestos con los impactos que a través de su operación pueda producir.

En este contexto, la elaboración de la línea base en los diferentes niveles de planificación se debe realizar en el momento en el que se está llevando a cabo la fase de identificación, porque es el punto exacto de diagnóstico de la problemática inicial, permitiendo obtener datos claves que durante el proceso contribuya a comparaciones y así mismo indagando los cambios ocurridos en la etapa de intervención con el fin de proporcionar información confiable para proceder a evaluar el impacto de una política, plan, programa o proyecto.

Por regla general, la línea basal representa el punto de partida para la comprensión y evaluación de una situación específica, se construye mediante un análisis exhaustivo del contexto, accediendo a identificar condiciones iniciales, tendencias y factores claves que influyen en el desarrollo del

fenómeno estudiado, como parte de este proceso, se definen indicadores estratégicos que servirán para el monitoreo y seguimiento de las intervenciones; por lo que permiten medir avances, detectar desafíos y orientar la toma de decisiones basada en evidencia, asegurando consigo la efectividad y sostenibilidad de las intervenciones a lo largo del tiempo.

La relevancia de la línea base trasciende más allá de la simple comparación entre el antes y el después, ya que permite establecer, a partir de la situación inicial, los alcances y las transformaciones esperadas según objetivos y metas propuestas previamente, inclusive, este elemento permite anticipar posibles desafíos, optimizar recursos y medir el impacto real de las intervenciones. Para la elaboración de la misma debe constar de tres etapas fundamentales, las cuales son: etapa preparatoria, etapa de recolección de información de campo y etapa analítica e informe final, donde cada una de ellas circulan por varias secuencias. A continuación, se detallan sus características:

- *Etapla preparatoria*

Esta primera etapa cruza por cinco pasos para su preparación, el primero se basa en analizar la temática en la que habrá una intervención, en esta se identifican los problemas que se busca abordar, se establecen las relaciones causa-efecto entre las acciones incorporadas y los cambios que se desean alcanzar, ya sea a corto, mediano o largo plazo, el segundo punto determina el alcance del objeto de estudio y el logro que tendrá, para ello se incorporan los actores involucrados (población beneficiaria) para aplicarles las técnicas e instrumentos de investigación, se delimita el alcance temporal y geográfico de la problemática, en la tercera acción se seleccionan las variables para la construcción de indicadores que estén direccionados a solventar el problema, el cuarto aspecto se elabora una base de datos poblacional, que son el resultado del tamaño de la muestra obtenidos para garantizar mayor representatividad y validez estadística, y por último, se diseña el cuestionario, donde abarcan preguntas cerradas claves para la recolección de datos

pertinentes y luego atraviesan por una prueba piloto para validar su comprensibilidad y efectividad.

- *Etapas de recolección e información de campo*

En esta segunda etapa se asocia al trabajo de campo, donde se aplica el instrumento evaluador a la población beneficiaria que se obtuvo mediante la muestra representativa, pero, antes de la implementación, es indispensable capacitar al personal responsable con el fin de conocer su objetivo principal y que se familiaricen con el cuestionario para evitar errores durante el proceso, no obstante, los capacitadores también deben realizar una prueba piloto con la encuesta; que permitirá ajustar el nivel de complejidad, entendimiento y tiempo empleado. Una vez que se haya recolectado la información en el contexto estudiado, se procede a construir una base de datos, en el cual estará todo detallado para acceder fácilmente y se gestione soluciones eficientemente.

- *Etapas analíticas e informe final*

En esta última etapa corresponde a la sistematización de la información obtenida por el instrumento de investigación, básicamente se interpretan los datos para elaborar el informe final, en este escrito debe constatar la caracterización del entorno evaluado, la situación de intervención inicial de la población de estudio, la especificación de los indicadores, la metodología empleada para el levantamiento de la línea base, la descripción del proceso de recopilación de datos y finalmente la evidencia de los resultados.

Por tal razón, la elaboración de la línea basal se convierte en punto de partida antes de la implementación de un proyecto social, porque permite identificar problemas sociales y productivos del área de influencia del mismo; cuyos datos obtenidos sirven como referencia para medir los cambios alcanzados y esperados según las metas propuestas en el inicio. Además, se ha demostrado que disponer de una información adecuada llamada línea base, facilita la evaluación integral de un conjunto de actividades en todo sentido, como la

producción, rentabilidad y, especialmente, el impacto que ha causado en los beneficiarios tanto directos e indirectos con el propósito de atender sus necesidades básicas (Duque et al., 2019).

En aquellos casos que se requiera modificar la línea base, se debe avisar al equipo de trabajo a fin de organizar una reunión para deliberar y tomar decisiones, ya sea para modificar o implementar una acción previa que otorgue transparencia ante cualquier propuesta de cambio tanto en el alcance, cronograma y costos, por lo que debe ser aprobada por todas las personas involucradas (Medina Flores, 2021).

Los estudios de línea de base se han desarrollado como un método de evaluación en proyectos sociales, permitiendo comparar el punto de partida (ex ante) con la situación final (ex post), facilitando la identificación de los cambios o efectos generados por su implementación. No obstante, en la actualidad, su aplicación se ha ampliado considerablemente, posibilitando su realización en evaluaciones concurrentes, que no solo se limita a evaluar proyectos, sino también a programas, planes y políticas públicas. Su principal característica es que proporciona información cuantitativa o cualitativa, esto ya depende de lo solicitado, para realizar el seguimiento y la evaluación de los diferentes niveles de planificación, puesto que permiten verificar la eficiencia, estableciendo diferencias entre lo programado y lo ejecutado. De la misma manera, se constata el impacto que genera sobre los grupos sociales a los cuales va dirigido las distintas actividades, en sí, miden el nivel de eficacia (Pereira Maldonado, 2014).

Glosario

Concurrentes: Actores que participan conjuntamente en la ejecución o financiamiento de un proyecto.

Ex post: Evaluación realizada después de finalizado el proyecto para medir resultados e impactos.

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT): Instrumento local que guía el desarrollo integral del territorio.

Plan Nacional de Desarrollo (PND): Documento estatal que define las metas y prioridades del desarrollo nacional.

Organizaciones No Gubernamentales (ONG): Entidades sin fines de lucro que apoyan o ejecutan proyectos sociales.

Tasa Interna de Retorno (TIR): Indicador que mide la rentabilidad de un proyecto.

Tejido social: Conjunto de relaciones y vínculos entre los miembros de una comunidad.

Transversal: Enfoque que integra temas como género o derechos humanos en todas las fases del proyecto.

Valor Neto Actualizado (VNA): Diferencia entre beneficios y costos futuros de un proyecto, traídos al presente.

UNIDAD II. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Objetivo de la unidad

Desarrollar competencias en la aplicación de la metodología estatal para la evaluación de proyectos sociales, entendiendo los agentes y enfoques participativos involucrados, diseñando procesos evaluativos eficaces, y utilizando técnicas e instrumentos de recolección de datos adecuados, para la elaboración de informes de evaluación que contribuyan a la mejora de los proyectos sociales, alineados con las normativas y procedimientos establecidos por los organismos públicos pertinentes.

Preguntas diagnósticas

- ¿Qué actores intervienen en el proceso de evaluación de un proyecto social y cuál es su rol en cada etapa?
- ¿Por qué es importante la participación de la comunidad y otros actores en el proceso de evaluación de un proyecto social?
- ¿Qué elementos deben incluirse en los términos de referencia para garantizar una evaluación clara, objetiva y estructurada?
- ¿Cuáles son las principales etapas de un proceso de evaluación de proyectos sociales y qué aspectos se analizan en cada una?
- ¿Cómo se puede determinar la eficacia de un proyecto social a través de un proceso de evaluación estructurado?
- ¿Qué técnicas y herramientas de recolección de datos se pueden utilizar en la evaluación de un proyecto social?

2.1. Agentes en la evaluación

Los agentes de la evaluación de proyectos sociales son personas, colectivos o entidades que participaron en su desarrollo, tienen algo que decir sobre el proceso evaluativo debido a su implicación directa o indirecta, poseen algún interés específico en sus resultados, están potencialmente afectados por dicha evaluación, o bien cuyas decisiones, motivadas por los efectos que han

experimentado, pueden condicionar o limitar el futuro del proyecto evaluado. Por lo que desde el punto de vista del equipo evaluador se consideran como *potenciales informantes*, que pueden facilitar datos significativos para el proceso.

En la evaluación de proyectos sociales participan diversos agentes que aportan perspectivas fundamentales desde sus diferentes roles y posiciones. Por un lado, se encuentran las entidades patrocinadoras, formuladores de políticas y responsables políticos, quienes financian, definen estrategias generales y toman decisiones importantes en relación con el proyecto. De igual modo, tienen un rol esencial los equipos directivos de los programas, gestores públicos y el personal técnico asignado, encargados de ejecutar, gestionar, supervisar y dar seguimiento a las actividades operativas del proyecto evaluado.

Asimismo, resultan especialmente relevantes las personas destinatarias, es decir, aquellas beneficiarias directas e indirectas del proyecto, conocidas también como usuarias, cuya experiencia, percepciones y retroalimentación constituyen información valiosa para evaluar el impacto real y la eficacia del mismo. Finalmente, existen otros actores que enriquecen el proceso evaluativo con sus aportes técnicos o experienciales, como equipos técnicos y responsables de programas similares, especialistas o expertos/as en el área específica abordada, y profesionales que pueden aportar elementos para mejorar y fortalecer futuras acciones.

Según Venegas (2023), la clasificación tradicional de los agentes evaluadores en heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación, aunque ampliamente aceptada, presenta limitaciones al analizar las complejas relaciones de poder en los procesos evaluativos. La heteroevaluación, al involucrar a un evaluador externo, puede reforzar estructuras jerárquicas y unidireccionales, restringiendo la participación activa de los evaluados en la toma de decisiones. Por su parte, la coevaluación y la autoevaluación, si bien fomentan una mayor interacción, no siempre logran eliminar las desigualdades de poder inherentes a los métodos de evaluación. En respuesta a estas limitaciones, han surgido

enfoques evaluativos más inclusivos y participativos, que van más allá de la simple observación externa y promueven una construcción colectiva del juicio evaluativo.

Siguiendo esta línea Aledo y Aznar-Crespo, (2021) plantean una dirección constructivista en la Evaluación de Impacto Social (EIS), el cual se define por la inclusión activa de todas las partes interesadas a través de metodologías colaborativas, divididas en cinco periodos metodológicos: estudio de línea base, análisis de involucrados, estudio de impactos, evaluación de alternativas y monitoreo final. De esta manera, cada fase no solo requiere una retroalimentación permanente, sino que también garantiza que las voces de los actores locales se consideren en la toma de decisiones y en la valoración de los efectos; conjuntamente, la proactividad en la gestión de las incidencias sociales se convierte en un dispositivo esencial para maximizar los beneficios del proyecto y minimizar los riesgos coligados.

Por su parte, Guardamagna y Benedetto (2021) complementan esta perspectiva al destacar la importancia de la participación ciudadana en la evaluación de proyectos de desarrollo territorial. Según estos autores, cuando los habitantes asumen un papel activo como evaluadores, no solo fortalecen la legitimidad de las políticas públicas, sino que también generan aprendizajes colectivos adaptativos y promueven una distribución más equitativa de los beneficios sociales. De este modo, un enfoque participativo permite construir puentes entre las instituciones y la comunidad, fomentando un diálogo abierto y transparente, lo cual contribuye a la sostenibilidad del proyecto al asegurar que sus resultados respondan verdaderamente a las necesidades y expectativas de los grupos beneficiarios.

Por otro lado, Villa Benítez et al. (2020) resaltan el impacto de los avances tecnológicos en la evaluación de programas sociales, destacando el uso de herramientas estadísticas que permiten realizar análisis más profundos y basados en evidencia, mejorando la precisión y objetividad de los procesos evaluativos, su implementación no solo optimiza la calidad de los datos recopilados, sino que también facilita el procesamiento de grandes volúmenes

de información, permitiendo un estudio más detallado y la identificación de patrones complejos. De esta manera, el uso de estas herramientas contribuye a fortalecer la transparencia en la evaluación, generando informes más accesibles y comprensibles tanto para los gestores de proyectos como para las entidades involucradas en la toma de decisiones.

No obstante, un aspecto transversal y crítico en el análisis de los agentes evaluadores es la influencia del poder simbólico y la manera en que este condiciona las dinámicas evaluativas, pues, de acuerdo con Venegas Traverso (2023), la perspectiva del evaluador sobre el evaluado establece inevitablemente una relación de poder que puede influir en la objetividad de la evaluación. La naturaleza unidireccional del juicio en los modelos tradicionales tiende a reforzar estructuras jerárquicas, perpetuando dinámicas de dominación que pueden distorsionar los resultados del proceso evaluativo y limitar su capacidad para generar transformaciones sociales significativas.

En contraste, los enfoques conexos puntualizados por Guardamagna y Benedetto (2021) procuran superar estas limitaciones mediante la promoción de enfoques evaluativos más equitativos y participativos, fomentando la colaboración y el reconocimiento de diversas perspectivas. De este modo, se impulsa la inclusión de las comunidades beneficiarias como actores clave en la generación de conocimiento y en la transformación de su propia realidad.

Figura 4. Agentes de evaluación de proyectos



Fuente: (Napkin AI, 2025)

Elaboración propia

Listado de agentes de la evaluación

a) Agentes, son aquellas personas involucradas en la producción, uso y puesta en práctica del programa o política a evaluar (el evaluando).

- Personas encargadas del diseño y planificación de la evaluación.
- Entidades que aportan el financiamiento, ya sea a nivel local, regional o nacional.
- Profesionales o expertos locales que determinan las necesidades específicas que el programa o política evaluada busca solucionar o mitigar.
- Responsables que toman decisiones respecto a la implementación o utilización local de la evaluación.
- Proveedores que suministran materiales, instrumentos y la infraestructura necesaria para la evaluación.
- Entidad u organización contratante que solicita formalmente la evaluación.

2. Población beneficiaria, es decir, personas que reciben algún tipo de beneficio por la implementación del programa o política evaluada. Incluyen:

- Beneficiarias directas: personas a quienes está dirigido específicamente el programa, proyecto o política evaluada.
- Beneficiarias indirectas: personas que, aunque no son destinatarias directas, reciben beneficios por estar relacionadas con las beneficiarias directas, viendo facilitadas o mejoradas sus condiciones de vida.
- Personas u organizaciones que obtienen algún beneficio económico o de otro tipo por la realización misma de la evaluación: tales como empresas editoriales de textos o materiales educativos, empresas prestadoras de servicios complementarios, entre otros.

3. Víctimas, personas o grupos afectados negativamente por la implementación del programa, proyecto o política evaluada, incluyendo casos

en los que los grupos inicialmente beneficiarios se ven perjudicados por fallas del mismo, incluyen:

- Grupos excluidos del beneficio del programa o política evaluada. Por ejemplo, jóvenes que no cumplen requisitos específicos y quedan fuera de un programa.
- Colectivos que experimentan efectos secundarios negativos por la aplicación del evaluado. Por ejemplo, estudiantes y familias que deben desplazarse hacia centros educativos más distantes debido a que sus lugares cercanos son asignados a estudiantes con necesidades especiales.
- Personas o grupos que enfrentan pérdidas políticas, viendo reducidos su poder, prestigio o influencia debido a la implementación del programa evaluado.
- Personas o entidades que enfrentan costes de oportunidad, tales como individuos que preferirían destinar recursos a otras prioridades o empresas competidoras afectadas por decisiones relacionadas al programa evaluado.

En conclusión, la selección y estructuración de los agentes evaluadores en los proyectos sociales no solo determinan la calidad y solidez de los resultados obtenidos, sino que también reflejan una postura ética y política respecto a la evaluación misma. Un modelo evaluativo eficaz debe reconocer las dinámicas de poder presentes, incorporar metodologías inclusivas y garantizar procesos transparentes que impulsen una mejora continua. En este sentido, las propuestas metodológicas actuales subrayan la importancia de replantear el rol de los evaluadores, promoviendo una participación más colaborativa en la construcción del conocimiento evaluativo. De esta manera, la evaluación de proyectos sociales trasciende su función técnica para convertirse en un proceso transformador, capaz de generar aprendizajes significativos, incidir en la toma de decisiones y contribuir a un desarrollo más equitativo y sostenible.

2.3. La evaluación participativa

La evaluación participativa constituye una oportunidad para reflexionar sobre las experiencias previas, analizando lo sucedido para tomar decisiones más acertadas hacia el futuro. En este proceso, el personal externo cumple un rol fundamental al motivar y apoyar a los miembros de la comunidad, siendo su tarea principal fomentar que la comunidad misma tome la iniciativa, asuma plenamente la responsabilidad y tenga el control sobre todas las fases de la evaluación.

De esta forma, son los propios participantes quienes deciden qué aspectos o temas serán evaluados y cuáles son las mejores maneras de llevar a cabo dicha evaluación; así mismo, la comunidad es responsable directa de ejecutar las actividades evaluativas, recolectando datos e información pertinente; además, son también los propios actores comunitarios quienes se encargan del análisis profundo de los datos recogidos, así como de organizar y presentar los resultados obtenidos, asegurando así que las conclusiones reflejen fielmente las realidades y necesidades locales.

La evaluación participativa constituye un enfoque metodológico fortalecido, basado en la participación activa de los actores sociales en el proceso evaluativo, generando espacios de reflexión crítica, toma conjunta de decisiones y estimulando al mismo tiempo procesos profundos y posibles de transformación social (Beber, 2024) dado que, este paradigma se diferencia por su capacidad de integrar de modo positivo a beneficiarios y agentes en todas las etapas del proyecto, desde su concepción hasta la valoración final, instaurando un marco inclusivo y democrático que difiere con las metodologías evaluativas habituales; esto permite obtener una evaluación de efectos más precisos y fundamentar procesos evaluativos flexibles y sensibles a contextos específicos, lo que resulta especialmente valioso en entornos dinámicos y complejos (Escobedo Peiro et al., 2024).

En este sentido, la evaluación participativa se fundamenta en enfoques críticos y constructivistas, cuestionando las metodologías positivistas tradicionales que privilegian únicamente criterios cuantitativos. En cambio, propone una mirada

más integral y humanista, en la cual las narrativas, percepciones y experiencias de los participantes adquieren un papel central, contribuyendo así a una comprensión más profunda y contextualizada de las intervenciones evaluadas (Arellano Ríos et al., 2022); de esta manera, al considerar las voces de los participantes, no solo se enriquece el análisis de los datos, sino que además permite identificar dinámicas sociales, culturales y gubernamentales que de otro modo pasarían desapercibidas (Iturralde Durán, 2022). Esto facilita detectar con mayor precisión necesidades insatisfechas y adaptar las intervenciones a las características particulares del contexto, aumentando así la efectividad y pertinencia de las acciones implementadas (Santander-Mendoza, 2024).

Se trata de una dimensión participativa del desarrollo que implica un análisis colectivo y una evaluación conjunta del proceso, su enfoque principal está centrado en las personas, ya que tanto los beneficiarios como las partes interesadas participan activamente en la evaluación, convirtiéndose en actores fundamentales y no únicamente en objetos pasivos del proceso (De Juanas et al., 2023).

En consecuencia, las ventajas de la evaluación participativa son diversas e incluyen desde el empoderamiento de los involucrados, fortaleciendo su autonomía y capacidad para incidir en las decisiones, hasta una mayor transparencia y legitimidad en los procesos evaluativos al integrar múltiples perspectivas y promover una valoración más equitativa y dinámica (Beber, 2024), de esta manera, las evaluaciones se transforman en procesos dinámicos de aprendizaje colaborativo, en los cuales evaluadores y evaluados construyen conjuntamente el conocimiento necesario para mejorar continuamente las intervenciones. Esto permite una retroalimentación permanente y flexible, fortaleciendo la calidad y pertinencia de las acciones, especialmente en contextos complejos y variables que demandan ajustes rápidos y oportunos para asegurar que las intervenciones se mantengan efectivas y relevantes (Quiroga et al., 2023).

Características del enfoque participativo

Especificidad implica adaptar los procedimientos y las metodologías al contexto particular donde se va a intervenir, reconociendo las características únicas del entorno social, cultural y económico.

Empirismo destaca un enfoque práctico, surge directamente de la sistematización y análisis de experiencias concretas, obteniendo así conocimientos basados en la práctica y no solamente en teorías abstractas.

Continuum describe cómo los actores involucrados desempeñan una doble función en el proceso evaluativo: por un lado, aportan información clave basada en su experiencia y, por otro, reciben retroalimentación mediante los resultados y conclusiones obtenidas de la evaluación.

Enfoque del aprendizaje enfatiza la importancia de valorar los conocimientos y recursos locales, orientando el proceso evaluativo hacia el fortalecimiento de las capacidades comunitarias e institucionales, favoreciendo el empoderamiento local y facilitando que las comunidades tengan la capacidad de transformar activamente su propia realidad.

Negociación es esencial debido a las múltiples perspectivas existentes entre los actores involucrados, este diálogo constante requiere analizar y replantear las relaciones de poder preexistentes, generando espacios para acuerdos colectivos.

Flexibilidad y dinamismo subrayan la necesidad de que el proceso evaluador sea adaptable y sensible a los cambios del entorno social donde se implementa, garantizando que la evaluación responda adecuadamente a la realidad dinámica y compleja del contexto.

Entre las principales ventajas del proceso de evaluación participativa es que esta favorece la construcción conjunta de criterios y objetivos comunes para medir resultados y desempeño, impulsa además la corresponsabilidad y la apropiación del proceso por parte de todos los involucrados, facilitando así relaciones de confianza entre ellos. Asimismo, genera compromiso activo entre las partes participantes, fortaleciendo su aprendizaje, gestión y otras capacidades locales necesarias para transformar su realidad.

Tabla 1. Características de la evaluación

EVALUACIÓN TRADICIONAL VS EVALUACIÓN PARTICIPATIVA		
Características	Evaluación tradicional	Evaluación participativa
Propósito	Aprendizaje de la organización y mejora de la gestión	Empoderamiento y aprendizaje de todos los implicados
Agente evaluador	Evaluadores asumen rol técnico	Evaluadores asumen rol "facilitador"
Actitud del evaluador	"Evaluador distanciado"	"Evaluador apegado, comprometido"
Objeto de medición	Indicadores predeterminados	Indicadores negociados
Métodos de evaluación	Métodos formales, complejos, cuantitativos	Métodos informales y cualitativos. triangulación con otros métodos
Momento de la evaluación	Momento preestablecido	Evaluación periódica
Para quién se evalúa	Propiedad del agente externo	Apropiación por parte de la población implicada
Implicados	Perspectiva inmediata de satisfacción necesidades	Perspectiva estratégica de fortalecimiento de derechos (empoderamiento)
Resultados	Informe final de evaluación	Aprendizaje del proceso y de las prácticas de evaluación
Elaboración propia		

El enfoque participativo es una propuesta teórica y metodológica orientada a la acción colectiva y a la transformación social desde las propias comunidades, en este modelo, el equipo técnico no asume un papel tradicional de expertos analistas, sino que actúa como facilitador de procesos comunitarios. Esto implica que su rol no es imponer conocimientos, sino acompañar y estimular el aprendizaje colectivo, reconociendo que todos son aprendices en un proceso mutuo de intercambio de saberes. En consecuencia, su función no es presentar o exponer soluciones, sino facilitar diálogos participativos que

permitan descubrir alternativas de manera conjunta y desde la perspectiva de quienes experimentan directamente la realidad.

2.4. Términos de referencia para la evaluación

Los Términos de Referencia (TDR) son un documento guía elaborado por la institución que encarga la evaluación, el cual define con precisión las especificaciones técnicas, objetivos, estructura y criterios necesarios para su ejecución, estableciendo claramente los resultados esperados, el alcance y las limitaciones del proceso. Este instrumento contiene también las preguntas que la evaluación debe responder, vinculadas directamente con sus componentes específicos, determinando así qué debe lograrse, quién es responsable y en qué plazos, sirviendo como soporte documental fundamental sobre el cual se construye todo el proceso evaluativo de las intervenciones públicas.

Además de ofrecer un marco operativo que guía la evaluación, funcionan también como un mecanismo para asegurar la calidad, garantizando así que los resultados obtenidos respondan coherente y eficazmente a las necesidades específicas del programa, política o proyecto evaluado; pues, según Noriega Altamirano et al. (2023), la evaluación de políticas públicas se inscribe dentro de un ciclo compuesto por cinco etapas, donde la fase evaluativa desempeña un papel fundamental para mejorar la eficiencia del gasto público, fortalecer la democracia y contribuir al diseño de nuevas políticas, por lo que, los TDR cumplen la función de una guía metodológica que garantiza que el proceso evaluativo se realice de manera clara, coherente y estructurada, respondiendo adecuadamente a las expectativas y necesidades tanto de quienes tienen la responsabilidad de llevar a cabo la evaluación como de las personas beneficiarias de dichas políticas.

En cualquier caso, la importancia de los Términos de Referencia (TDR) radica en su capacidad para organizar y orientar la evaluación, desde su planificación inicial hasta la presentación final de resultados, esto implica no solo establecer los criterios con los que se realizará el proceso, sino también definir claramente

a los actores involucrados, los plazos específicos y los recursos necesarios. Este nivel de detalle resulta necesario para evitar malentendidos y asegurar que cada etapa de la evaluación se lleve a cabo con base en criterios consensuados entre todas las partes interesadas, garantizando así mayor transparencia y aumentando la posibilidad de obtener resultados precisos y relevantes.

Los Términos de Referencia deben definir claramente el enfoque metodológico seleccionado, identificar los indicadores clave de desempeño y precisar las fuentes de información, así como los tiempos previstos para la recolección y análisis de datos. Independientemente de si la evaluación tiene un carácter formativo, orientado a la mejora continua durante la implementación del proyecto, o sumativo, centrado en valorar los resultados finales y medir su impacto, la metodología elegida siempre debe responder claramente al propósito y naturaleza específica de la evaluación; de igual manera, Noriega Altamirano et al. (2023) enfatizan en una tendencia creciente hacia el uso de enfoques mixtos en las evaluaciones, los cuales permiten una triangulación sólida de los datos, combinando las técnicas cualitativas con los métodos cuantitativos. Además, los TDR deben establecer los criterios evaluativos específicos, como pertinencia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto, asegurando así una valoración completa, objetiva y rigurosa.

Además, el enfoque metodológico establecido en los TDR no se limita únicamente a seleccionar un método específico, sino también a justificar claramente esta elección según el contexto de la evaluación. Por ello, es necesario incluir un análisis detallado de las fortalezas y debilidades de los métodos propuestos, así como considerar dificultades que puedan surgir durante la implementación del proceso evaluativo.

Estructura básica de los Términos de Referencia (TDR)

1.1. Antecedentes del proyecto

- Contexto y razón de ser del proyecto

- Descripción del proyecto: principales elementos de la matriz del proyecto

1.2. Objetivo de la evaluación

- Razones relativas a las decisiones formales
- Desempeño del proyecto
- Uso de los resultados obtenidos

1.3. Ámbito de aplicación y métodos

- Ámbito de aplicación de la evaluación
- Tipo de análisis, métodos a utilizar, grado de detalle

1.4. Cuestiones a tratar

- En qué medida se tratarán todas o se seleccionarán sólo algunas cuestiones y áreas de análisis (eficiencia, eficacia, impactos, pertinencia, viabilidad)
- Grado de especialización

1.5. Equipo evaluador

- Número de miembros del equipo y sus funciones
- Cualificaciones requeridas (perfil profesional, experiencia)

1.6. Calendario

- Fechas aproximadas y asignación de tiempos (antes, durante y después del trabajo de campo)

1.7. Consultas sobre el terreno

- Autoridades, instituciones y grupos a los que consultar durante y al final del trabajo de campo

1.8. Elaboración de informes

- Plazos para realizar la versión preliminar y el informe final
- Especificación del modelo técnico para el informe final

Alcance de los Términos de Referencia (TDR)

Los TDR en el proceso de evaluación de proyectos establecen una serie de actividades para garantizar un análisis riguroso y bien estructurado. Por lo que comprende:

- Revisión documental de toda la información relacionada con el proyecto, lo que permite comprender su contexto, objetivos y avances.
- Elaboración de un plan de trabajo que incluye el diseño final de la investigación, la matriz de indicadores, los instrumentos de recolección de datos, el cronograma de actividades y la estimación de costos. Una parte fundamental del proceso es la recopilación de información directa, mediante visitas al proyecto y la aplicación de técnicas de investigación como encuestas y observaciones de campo. Además, se llevan a cabo entrevistas con autoridades e instituciones locales, permitiendo una visión más amplia y contextualizada del impacto del proyecto.
- Organización de reuniones con las coordinaciones técnicas, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos del programa.
- Presentación de resultados, donde se comparten los hallazgos y se fomenta el debate sobre las posibles mejoras del proyecto.
- Finalmente, se elabora el informe de evaluación final, que sintetiza las conclusiones, análisis y recomendaciones para la optimización de futuras intervenciones.

Por otra parte, según Ramírez Pita (2024) se identifican limitaciones en las fases de planificación, ejecución y evaluación de estos proyectos, lo que demuestra que los Términos de Referencia ofrecen un marco estructurado para llevar a cabo una valoración profunda y rigurosa, facilitando la identificación de áreas clave para mejorar y fortalecer el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En síntesis, los Términos de Referencia (TDR) representan un elemento clave en la evaluación de proyectos, ya que ofrecen lineamientos definidos y sistemáticos que dirigen cada fase del proceso evaluativo, su correcta formulación y puesta en práctica permiten precisar metas claras, elegir técnicas adecuadas y determinar indicadores sólidos, garantizando así una

evaluación precisa, objetiva y pertinente. Además, los TDR favorecen la interacción y colaboración entre las partes involucradas, asegurando que las expectativas se comuniquen con transparencia y que los hallazgos sean relevantes para fundamentar la toma de decisiones (López-Meseguer y Valdés, 2020). De este modo, no solo elevan la calidad metodológica de las evaluaciones, sino que también contribuyen a mejorar la eficacia, pertinencia y sustentabilidad de las intervenciones sociales evaluadas, estimulando una cultura organizacional basada en el aprendizaje constante y el perfeccionamiento continuo.

2.5. Diseño de la evaluación

En términos conceptuales, la evaluación de proyectos se delimita como un proceso sistemático y objetivo, predestinado a establecer la notabilidad, garantía, eficiencia, sostenibilidad e impacto de una mediación (Pineda y Reina, 2021). El diseño del proceso de evaluación es una etapa esencial en la evaluación de proyectos sociales, pues define la ruta metodológica que permitirá valorar sistemáticamente los resultados, logros y efectos alcanzados por una intervención (Santander et al., 2022). Este diseño implica establecer claramente los objetivos de la evaluación, seleccionar criterios pertinentes (eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, pertinencia), identificar los indicadores apropiados para medirlos, y elegir las técnicas e instrumentos más adecuados para recopilar y analizar los datos.

Además, comprende la planificación detallada de actividades, recursos y tiempos, asegurando que la evaluación sea ejecutable, rigurosa y adaptada al contexto específico del proyecto. De este modo, un diseño bien estructurado facilita una valoración integral que no solo mide el cumplimiento de objetivos, sino que también proporciona información clave para la toma de decisiones, el aprendizaje organizacional y la mejora continua de las futuras intervenciones.

Además, el diseño de la evaluación debe contemplar un análisis profundo del contexto donde se desarrollará el proyecto, ya que factores culturales,

sociales, políticos y económicos pueden influir significativamente en los resultados de la intervención. Por ello, es indispensable que el diseño metodológico sea flexible y adaptable a las circunstancias particulares de cada entorno, garantizando que las herramientas y técnicas seleccionadas capten con precisión la realidad local, permitiendo una comprensión más integral y significativa de los procesos evaluados, evitando interpretaciones sesgadas o superficiales de los datos recolectados.

Asimismo, la definición clara de los roles y responsabilidades de los diferentes agentes involucrados en la evaluación es fundamental, siendo en el diseño donde se especificará quiénes serán responsables de la recolección, procesamiento y análisis de la información, así como quiénes participarán en la toma de decisiones basadas en los resultados obtenidos (Rodríguez y Socorro, 2021). Esta claridad evita conflictos, redundancias o vacíos en las tareas asignadas, fomentando la eficiencia operativa y garantizando la calidad del proceso evaluativo.

Otro aspecto clave en el diseño del proceso evaluativo es la selección y construcción adecuada de los indicadores, los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (criterios SMART). Estos indicadores deben permitir medir con precisión tanto los resultados inmediatos (productos), como los efectos a mediano plazo (resultados intermedios) y los impactos a largo plazo. Además, es recomendable combinar indicadores cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral y equilibrada de la intervención (Sierra y Garzón, 2023).

Finalmente, el diseño de la evaluación también debe considerar la inclusión de mecanismos de participación de las partes interesadas, particularmente los beneficiarios directos del proyecto. La integración activa de estas voces en el proceso evaluativo aporta legitimidad y validez social a los resultados obtenidos, además de enriquecer la interpretación de los hallazgos y generar aprendizajes colectivos que faciliten la apropiación y sostenibilidad de los efectos del proyecto. Un diseño de evaluación participativo y dialógico no solo optimiza la eficacia del análisis, sino que contribuye significativamente al

fortalecimiento de capacidades y al empoderamiento de las comunidades implicadas (Cuadrado y Luna, 2022).

Es necesario destacar la importancia de incorporar indicadores de género en la evaluación, lo que permite promover una mayor equidad y asegurar que los beneficios de los proyectos se distribuyan de manera justa entre hombres y mujeres (Pineda y Reina, 2021). Esta integración de la perspectiva de género no solo fortalece la dimensión de justicia social dentro del proceso evaluativo, sino que también amplía la profundidad del análisis al visibilizar cómo las intervenciones afectan de manera diferenciada a diversos grupos poblacionales (Hoyos et al., 2020). Asimismo, la incorporación del enfoque de género enriquece la evaluación al incluir múltiples voces y experiencias, facilitando así una toma de decisiones más informada, inclusiva y orientada hacia políticas públicas más sensibles, efectivas y equitativas (Santander et al., 2022).

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos para la evaluación

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos constituyen un componente fundamental en la evaluación de proyectos sociales, debido a que determinan la calidad y validez de la información obtenida, estos permiten recopilar evidencias empíricas que facilitan la valoración precisa del impacto, eficiencia y efectividad de las intervenciones. La elección adecuada de técnicas depende del propósito específico de la evaluación, el contexto en el que se implementa el proyecto, así como de los recursos humanos, económicos y tecnológicos disponibles (Luna López et al., 2024).

Entre las técnicas más empleadas se encuentran las cuantitativas, como las encuestas estructuradas, cuestionarios con escalas de medición tipo Likert (Hernández Mendoza y Duana Avila, 2020), pruebas estadísticas estandarizadas y análisis de bases de datos, las cuales proporcionan información medible y generalizable que permite evaluar con precisión el logro de objetivos y metas (Useche et al., 2023). Estas técnicas tienen la ventaja

de ofrecer resultados estadísticamente representativos, lo que facilita la comparación y seguimiento sistemático de indicadores.

Por otro lado, las técnicas cualitativas, tales como entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observación participante, análisis documental y estudios de caso, permiten obtener información detallada sobre percepciones, actitudes, experiencias y dinámicas sociales que influyen en la ejecución y los resultados de los proyectos sociales (Alegre Brítez, 2022). La aplicación de estas técnicas genera datos profundos que ofrecen una visión más completa y contextualizada del proceso evaluativo, capturando elementos subjetivos que las técnicas cuantitativas no logran abordar plenamente (Luna López et al., 2024).

La combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas, conocida como enfoque mixto o triangulación metodológica, es especialmente recomendada para la evaluación de proyectos sociales, ya que garantiza mayor rigor, amplitud y validez de los resultados obtenidos, esto permite contrastar diferentes fuentes de información, corroborando la evidencia desde diversas perspectivas y reduciendo posibles sesgos en la interpretación de los hallazgos (Arellano Ríos et al., 2022).

Es importante, la incorporación de tecnologías digitales como herramientas de apoyo para la recolección y análisis de datos, tales como plataformas virtuales, aplicaciones móviles, softwares estadísticos (SPSS, STATA, R), y programas especializados para análisis cualitativo (ATLAS.ti, NVivo), aportando eficiencia, precisión y capacidad para manejar grandes volúmenes de información. El uso apropiado de estas tecnologías fortalece la calidad y confiabilidad del proceso evaluativo, facilitando decisiones basadas en evidencia sólida que contribuyen al mejoramiento continuo de las intervenciones sociales (Alegre Brítez, 2022; Useche et al., 2023).

La elección de la técnica más adecuada para la recolección de datos está determinada por diversos factores, entre ellos la naturaleza del problema investigado, los objetivos específicos del estudio y las restricciones logísticas

y contextuales existentes. Por lo tanto, es esencial valorar cuidadosamente la viabilidad de acceso a la población objetivo, la disponibilidad de recursos tecnológicos y los tiempos previstos para la investigación, a fin de asegurar un diseño metodológico óptimo y pertinente. En este contexto, la evaluación exhaustiva de programas sociales se ha consolidado como una herramienta fundamental para asegurar la calidad de las intervenciones y optimizar la asignación eficiente de los recursos públicos, destacando la importancia de emplear enfoques metodológicos sólidos y adaptativos frente a los desafíos actuales. De esta manera, la combinación de métodos tradicionales con técnicas innovadoras promueve el desarrollo constante de la disciplina investigativa, fortaleciendo la toma de decisiones informadas y sustentadas en evidencia empírica (Daher et al., 2020).

En síntesis, la selección y aplicación de técnicas e instrumentos para la recolección de datos constituye un aspecto esencial en el proceso investigativo, ya que determina en gran medida la calidad, validez y utilidad de los resultados obtenidos, la integración efectiva de métodos cuantitativos y cualitativos fortalece la capacidad explicativa del investigador, mientras que la incorporación de tecnologías emergentes amplía significativamente las posibilidades analíticas y facilita la optimización de los procedimientos. Por ello, resulta crucial realizar una rigurosa validación de los instrumentos utilizados y asegurar la adecuada contextualización epistemológica de los métodos elegidos, elementos fundamentales para garantizar la solidez metodológica de las investigaciones. En última instancia, la eficacia futura de estos procesos dependerá en gran medida de la habilidad de los investigadores para adaptarse a los avances científicos y responder con flexibilidad a las nuevas demandas planteadas por el entorno académico y aplicado.

2.7. El informe de evaluación

El informe de evaluación de proyectos sociales es un documento esencial que sintetiza de manera estructurada y clara los hallazgos obtenidos durante el proceso evaluativo, su propósito es ofrecer una visión integral sobre la efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad de la intervención evaluada, permitiendo identificar fortalezas, debilidades y áreas críticas que requieren atención o mejora, proporcionando evidencias empíricas acerca de los resultados del proyecto, y también sirve como herramienta para la rendición de cuentas y la toma informada de decisiones por parte de actores clave como gestores, financiadores y comunidades involucradas.

Este informe generalmente sigue una estructura lógica que comienza con una síntesis ejecutiva, que resume los aspectos centrales del proyecto evaluado, incluyendo sus objetivos, métodos, principales resultados y recomendaciones. Posteriormente, incluye una introducción que describe brevemente el contexto del proyecto, sus antecedentes y los objetivos de la evaluación. La sección metodológica explica detalladamente los criterios evaluativos, las técnicas e instrumentos empleados para la recopilación y análisis de datos, y el marco ético y teórico que sustenta el proceso.

La presentación de resultados constituye el núcleo del informe, donde se analizan y discuten los datos recolectados en función de los indicadores previamente definidos, abordando las preguntas formuladas en la evaluación (Gavilán et al., 2010). Estos resultados deben estar organizados claramente, apoyados en evidencias objetivas, gráficos, tablas o testimonios relevantes. Además, se incluye un apartado específico para conclusiones y recomendaciones, ofreciendo una interpretación crítica y práctica sobre los hallazgos, destacando aprendizajes fundamentales y proporcionando sugerencias concretas para mejorar futuras intervenciones, por lo que el informe de evaluación debe estar redactado de forma accesible para diversas audiencias, garantizando transparencia y facilitando la comprensión de la información presentada. De esta manera, el documento se convierte en un instrumento estratégico para promover la mejora continua en la gestión de

proyectos sociales y fortalecer su impacto real en las comunidades beneficiarias.

En síntesis, el informe de evaluación constituye una herramienta para asegurar la transparencia, la mejora continua y la sostenibilidad en la gestión de proyectos sociales, ya que su aplicación rigurosa promueve no solo la rendición de cuentas, sino también la generación de aprendizajes significativos que fortalecen la toma de decisiones en intervenciones futuras. En consonancia con la literatura revisada, se recomienda adoptar la triangulación de fuentes, la validación rigurosa de los datos y un análisis crítico de los resultados, garantizando así evaluaciones sólidas, precisas y orientadas hacia la excelencia en la gestión de programas sociales. Además, la institucionalización del proceso evaluativo dentro de la gestión organizacional asegura que los resultados trasciendan del ámbito operativo al estratégico, impulsando un aprendizaje organizacional acumulativo y fortaleciendo la capacidad de adaptación y respuesta de las instituciones y organizaciones involucradas en la planificación y ejecución de proyectos con impacto social.

Glosario

Agentes en la evaluación: Personas o entidades responsables de recolectar, analizar e interpretar datos en el proceso evaluativo, garantizando la objetividad y calidad de los resultados.

Autoevaluación: Evaluación que realiza una persona sobre sí misma, valorando su propio desempeño o resultados.

Coevaluación: Proceso evaluativo en el que los participantes o pares se evalúan mutuamente.

Empirismo: Corriente filosófica que sostiene que el conocimiento proviene principalmente de la experiencia sensorial directa y de la observación sistemática de los hechos.

Entidades patrocinadoras: Organizaciones o instituciones que financian y respaldan económicamente la ejecución de proyectos o iniciativas específicas.

Heteroevaluación: Evaluación realizada por una persona o agente externo al sujeto o grupo evaluado.

Triangulación de fuentes: Técnica metodológica que utiliza múltiples fuentes de información para validar resultados y fortalecer la credibilidad de una evaluación.

Unidireccionales: Procesos o comunicaciones que fluyen en una sola dirección, sin interacción o retroalimentación por parte del receptor.

UNIDAD III. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS - MODELO ESTATAL

Objetivo de la unidad

Aplicar la metodología estatal para la evaluación de proyectos sociales, comprendiendo los fundamentos de eficiencia y análisis costo-beneficio, así como los procedimientos para la evaluación financiera, analizando de manera rigurosa las fases de evaluación, elaboración de metodologías específicas y levantamiento de información, contribuyendo a una evaluación precisa y alineada con las normativas y estándares establecidos por las entidades públicas.

Preguntas diagnósticas

- ¿En qué consiste evaluar la eficiencia en un proyecto social y qué aspectos clave considerarías al realizar este análisis?
- ¿Cuáles crees que son las principales dificultades al intentar medir cuantitativamente los beneficios obtenidos por un proyecto social?
- ¿Qué implica realizar un análisis costo-beneficio en un proyecto social y cómo influye esto en la toma de decisiones?
- ¿Qué aspectos fundamentales se deben considerar para realizar una evaluación financiera de un proyecto social?
- ¿Cuáles consideras que deben ser los elementos básicos que debe incluir un formato de evaluación para proyectos sociales en el ámbito público?
- ¿Podrías mencionar cuáles son las fases principales de la evaluación de proyectos sociales gestionados desde el sector público y qué objetivos tienen cada una?
- ¿Qué pasos esenciales deben seguirse para elaborar adecuadamente una metodología de evaluación para proyectos sociales?
- ¿Cuáles técnicas o instrumentos serían más apropiados para realizar un levantamiento efectivo de información en la evaluación de un proyecto social?

3.1. Evaluación de Eficiencia

La evaluación de eficiencia en proyectos sociales se fundamenta en determinar la relación entre los recursos utilizados y los resultados alcanzados. En el contexto del Modelo Estatal de Ecuador, este concepto es esencial para garantizar el uso óptimo de los fondos públicos, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua de las intervenciones estatales.

En términos generales, la eficiencia se entiende como la capacidad de lograr el máximo rendimiento o resultado con la mínima inversión de recursos. En el ámbito de los proyectos sociales, se traduce en la habilidad de transformar insumos como financiamiento y materiales, en productos, servicios o beneficios sociales que realmente respondan a las necesidades de la comunidad (Padrón et al., 2022).

Figura 5. Eficiencia de los proyectos



Fuente: (Napkin AI, 2025)

Elaboración propia

3.1.1. Dimensiones de la Eficiencia

La evaluación de eficiencia se descompone en dos dimensiones principales:

- *Eficiencia Técnica:* Se enfoca en la forma en que los insumos se convierten en productos o servicios (Barahona y Barahona Droguett, 2023). Esta dimensión evalúa la combinación óptima de recursos y si se minimizan las pérdidas durante el proceso. Es decir, se analiza la productividad del proyecto, determinando si los métodos y procesos empleados permiten alcanzar los resultados esperados de la manera más directa y eficaz.
- *Eficiencia Económica:* Considera la relación entre los costos incurridos y los beneficios o resultados obtenidos, analizando si la inversión realizada es justificable, midiendo aspectos como el costo unitario de cada output o el retorno de inversión en términos de impacto social. Se recurre a técnicas como el análisis costo-beneficio y el análisis costo-efectividad para establecer comparaciones y determinar la viabilidad económica del proyecto (Soto Arévalo, 2021).

3.1.2. Relevancia en el modelo estatal de Ecuador

En el Modelo Estatal de Ecuador, la evaluación de eficiencia adquiere una dimensión adicional al incorporar los lineamientos normativos y las exigencias de transparencia que rigen la gestión de recursos públicos, por lo que se espera que cada proyecto social no solo cumpla con sus objetivos, sino que lo haga de manera óptima, garantizando una adecuada asignación de los recursos públicos, la identificación de procesos ineficientes que puedan ser optimizados, una base sólida para la rendición de cuentas y la toma de decisiones, que permita redirigir inversiones hacia áreas de mayor impacto social.

Definición de objetivos y alcance

- *Establecer metas claras.* Antes de iniciar la evaluación, es fundamental definir qué se entiende por "eficiencia" en el contexto del proyecto, esto

implica fijar metas específicas que abarquen tanto la eficiencia técnica (transformación de insumos en outputs) como la eficiencia económica (relación costo-beneficio).

- *Delimitar el alcance de la evaluación.* Se debe delimitar qué procesos, actividades y etapas del proyecto serán evaluados, incluyendo identificar los insumos a medir y los outputs (resultados, servicios, o beneficios) que se derivan de la intervención.

Identificación y cuantificación de insumos y outputs

- *Inventario de recursos:* Se realiza un mapeo detallado de todos los insumos utilizados en el proyecto: presupuestos asignados, horas de trabajo, materiales, tecnología, entre otros.
- *Determinación de outputs y resultados:* Identificar y cuantificar los productos, servicios o beneficios que el proyecto genera, incluyendo el número de beneficiarios atendidos y la calidad o sostenibilidad de las intervenciones (Brondino et al., 2024).
- *Medición de resultados:* Se establecen indicadores claros que permitan cuantificar los resultados, como la cantidad de beneficiarios atendidos, servicios prestados o actividades ejecutadas. En proyectos sociales, es fundamental también considerar indicadores de calidad o de impacto social que, si bien pueden ser más intangibles, aportan una visión integral de la eficiencia.

Selección de indicadores de Eficiencia

Indicadores técnicos: Estos indicadores miden la productividad del proyecto, ejemplos:

- *Rendimiento de producción:* Relación entre la cantidad de insumos y la cantidad de outputs generados.
- *Tasa de aprovechamiento:* Indicador que mide la eficacia con la que se utilizan los recursos disponibles en la producción de bienes o servicios.

Indicadores Económicos: Se centran en evaluar la relación entre costos y beneficios:

- *Costo unitario:* Costo asociado a cada resultado.
- *Análisis de costo-beneficio:* Comparación de la inversión total con los beneficios económicos o sociales derivados del proyecto.
- *Análisis de costo-efectividad:* Determina si se han alcanzado resultados de calidad en función del gasto realizado.

Adaptación al contexto social: Incluir indicadores cualitativos que permitan captar aspectos intangibles, como la mejora en la calidad de vida o el fortalecimiento del tejido comunitario, que pueden influir en la percepción de eficiencia (Levy, 2024).

Recolección y análisis de datos

- *Implementación de sistemas de información:* Es crucial contar con datos precisos y actualizados, puede implicar la utilización de registros administrativos, encuestas, entrevistas y reportes financieros.
- *Sistemas de información:* La implementación de sistemas de monitoreo facilita la recolección sistemática de datos, permitiendo el seguimiento en tiempo real de los insumos y outputs.
- *Técnicas de análisis:* una vez recolectados, se aplican técnicas estadísticas y herramientas analíticas que permitan calcular los indicadores definidos, como el uso de software especializado para el análisis de datos y la generación de reportes comparativos.

Interpretación de resultados

- *Evaluación de desempeño:* Con los indicadores calculados, se determina el grado de eficiencia alcanzado. Es fundamental interpretar estos resultados en el contexto del entorno en el que opera el proyecto, considerando variables externas (por ejemplo, cambios en políticas públicas o condiciones socioeconómicas).

- *Identificación de oportunidades de mejora:* Los resultados permiten detectar áreas donde se pueda optimizar el uso de recursos.
- *Retroalimentación para la toma de decisiones:* Los hallazgos se comunican a los gestores y responsables del proyecto, permitiendo ajustes en la planificación, reasignación de recursos o la implementación de mejoras en los procesos operativos.

Implementación de recomendaciones y seguimiento

- *Plan de acción:* A partir de la evaluación, se desarrollan recomendaciones específicas orientadas a corregir ineficiencias detectadas, como la optimización de procesos, capacitación del personal o la adopción de nuevas tecnologías que permitan reducir costos.
- *Ciclo de mejora continua:* La evaluación de eficiencia no es un proceso único, sino que debe integrarse en un ciclo de mejora continua. Se recomienda realizar evaluaciones periódicas que permitan medir el impacto de las mejoras implementadas y ajustar las estrategias conforme a nuevos retos o cambios en el entorno.
- *Rendición de cuentas y transparencia:* La presentación de los resultados evaluativos a los diferentes stakeholders (informantes), incluidos los organismos de control y la comunidad, es fundamental para garantizar la transparencia en el uso de los recursos públicos y fortalecer la confianza en la gestión del proyecto (Arévalo, Castro y Montero, Cobo, 2024).

Por lo que realizar una evaluación de proyectos sociales con criterio de eficiencia implica un proceso riguroso y sistemático que abarca desde la definición de objetivos hasta la implementación de recomendaciones. Este enfoque no solo asegura que los recursos se utilicen de manera óptima, sino que también permite establecer un marco de mejora continua y rendición de cuentas, siendo importante considerar que, al integrar métodos cuantitativos y cualitativos, los evaluadores pueden proporcionar una visión integral del

desempeño del proyecto, facilitando la toma de decisiones informadas y promoviendo una gestión pública más transparente y responsable.

3.2. El problema de la cuantificación de los beneficios en los proyectos sociales

El problema de la cuantificación de los beneficios en los proyectos sociales representa uno de los desafíos más complejos y críticos en el campo de la evaluación de proyectos. A diferencia de las iniciativas económicas, donde los beneficios suelen ser monetarios y cuantificables de manera directa, los proyectos sociales buscan generar cambios cualitativos y a menudo intangibles, como el bienestar comunitario, la cohesión social, la equidad o el empoderamiento de grupos vulnerables (Rodríguez et al., 2021). Estas dimensiones, si bien fundamentales para el desarrollo social, son difíciles de medir con precisión.

La naturaleza multifacética de los beneficios sociales implica una complejidad adicional en su valoración, ya que no siempre se traducen en términos económicos y, en muchos casos, sus impactos se manifiestan a largo plazo o de manera indirecta. Además, la subjetividad en la percepción de estos beneficios varía según el contexto cultural y social, lo que complica aún más su cuantificación.

En este contexto, surge la necesidad de desarrollar metodologías adaptadas que permitan una evaluación integral y precisa de los impactos generados por los proyectos sociales, esto incluye la identificación de beneficios tangibles e intangibles, la selección de indicadores adecuados, y la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos para capturar la complejidad inherente a las intervenciones sociales.

De acuerdo a (Cohen Ernesto y Franco, 1992) la cuantificación de los beneficios en los proyectos sociales es un proceso complejo debido a la naturaleza intangible y multifacética de los impactos generados por tales proyectos, ya que, a diferencia de los proyectos económicos donde los beneficios suelen ser monetarios y fácilmente medibles, los sociales buscan

producir cambios en variables como la calidad de vida, la equidad y el bienestar general, por lo que dichas dimensiones no siempre se traducen en términos monetarios, lo que complica su evaluación y comparación. Los autores proponen los siguientes pasos que permitirán cuantificar los proyectos sociales:

3.2.1. Identificación de beneficios tangibles e intangibles

La correcta identificación de beneficios tangibles e intangibles es fundamental en la evaluación de proyectos sociales, ya que permite capturar de manera integral el impacto generado por una intervención. La distinción entre ambos tipos de beneficios no solo facilita su cuantificación y análisis, sino que también contribuye a una mejor comunicación de los resultados a los stakeholders, incluidos financiadores, gestores públicos y beneficiarios directos.

a) Beneficios tangibles: son aquellos que pueden medirse directamente en términos cuantitativos, generalmente utilizando métricas objetivas y verificables, se caracterizan por su concreción y por su capacidad de ser expresados en unidades físicas o monetarias, lo cual facilita su análisis comparativo y su inclusión en estudios de costo-beneficio o costo-efectividad.

Ejemplos de beneficios tangibles:

- *Educación:* Aumento en las tasas de alfabetización, incremento en el acceso a la educación primaria o secundaria, mejora en el rendimiento académico medido a través de calificaciones o resultados en pruebas estandarizadas.
- *Salud:* Reducción en las tasas de mortalidad infantil, disminución en la incidencia de enfermedades prevenibles, incremento en la cobertura de servicios de salud, mejora en indicadores nutricionales.
- *Economía:* Creación de empleos, incremento en los ingresos familiares, aumento en la productividad laboral, reducción de la pobreza medida a través de indicadores de ingreso per cápita.
- *Infraestructura social:* número de viviendas construidas, kilómetros de carreteras pavimentadas, acceso al agua potable y saneamiento básico.

b) Beneficios intangibles: se refieren a aquellos resultados cualitativos o subjetivos que, aunque difíciles de medir en términos numéricos, son fundamentales para el éxito de los proyectos sociales. Estos beneficios suelen estar asociados con cambios en actitudes, comportamientos, relaciones sociales, empoderamiento y bienestar emocional.

Ejemplos de beneficios intangibles:

- *Cohesión social:* Fortalecimiento de redes comunitarias, aumento de la participación ciudadana, mejora en la convivencia y reducción de conflictos sociales.
- *Empoderamiento comunitario:* incremento en la autonomía y capacidad de decisión de individuos o grupos vulnerables, como mujeres, jóvenes o comunidades indígenas.
- *Bienestar psicológico:* Mejora en la autoestima, reducción del estrés o la ansiedad, fortalecimiento de la resiliencia ante situaciones adversas.
- *Capital social:* Aumento en la confianza interpersonal y en las instituciones, desarrollo de capital humano a través de la educación no formal o la capacitación.

c) Interrelación entre beneficios tangibles e intangibles: si bien los beneficios tangibles e intangibles se abordan de manera separada para facilitar su análisis, en la práctica suelen estar interrelacionados. Por ejemplo:

- Un aumento en el acceso a la educación (beneficio tangible) puede llevar a una mejora en la autoestima y el empoderamiento (beneficio intangible).
- La construcción de infraestructura comunitaria (beneficio tangible) puede fortalecer la cohesión social y la participación ciudadana (beneficio intangible).

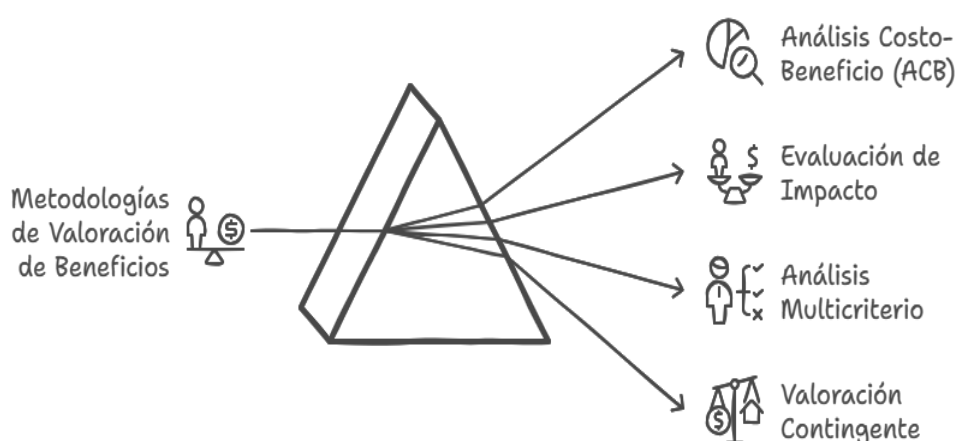
Indudablemente, una evaluación exhaustiva de proyectos sociales debe considerar ambos tipos de beneficios, utilizando enfoques mixtos que integren métodos cuantitativos y cualitativos. Además, los beneficios intangibles pueden ser precursores o facilitadores de beneficios tangibles, lo

que destaca su importancia estratégica en la sostenibilidad a largo plazo de las intervenciones sociales.

3.2.2. Metodologías para la valoración de beneficios

La valoración de beneficios en proyectos sociales es esencial para determinar la viabilidad y eficiencia de las intervenciones destinadas al bienestar comunitario. Dada la naturaleza de estos proyectos, se emplean diversas metodologías para evaluar sus beneficios. A continuación, se detallan dos enfoques prominentes: el Análisis Costo-Efectividad (ACE) y el Análisis Costo-Beneficio (ACB) (Santander et al., 2022).

Figura 6. Metodologías de la evaluación de proyectos



Fuente: (Napkin AI, 2025)

Elaboración propia

Análisis Costo-Efectividad (ACE): Recomendado cuando los beneficios no pueden ser monetizados, este enfoque compara los costos del proyecto con los resultados obtenidos en unidades físicas o cualitativas, permitiendo evaluar la eficiencia relativa de diferentes intervenciones, siendo útil en sectores como la salud, educación y programas sociales, donde los resultados se expresan en términos de mejoras en indicadores específicos más que en ganancias económicas directas.

Análisis Costo-Beneficio (ACB): El ACB es una técnica que busca asignar valores monetarios tanto a los costos como a los beneficios de un proyecto, permitiendo determinar su rentabilidad económica y social, aunque tradicionalmente se aplica en proyectos económicos, puede adaptarse a proyectos sociales mediante la monetización de beneficios intangibles, facilitando la comparación entre diferentes intervenciones y la toma de decisiones informadas.

La elección entre ACE y ACB dependerá de la naturaleza del proyecto y de la disponibilidad de datos para monetizar los beneficios. En muchos casos, una combinación de ambos enfoques puede proporcionar una evaluación más completa y precisa de los impactos esperados de una intervención social.

3.2.3. Desafíos en la monetización de beneficios sociales

Cuantificar económicamente los beneficios sociales en los proyectos es desafiante porque suelen ser abstractos y abarcan varios aspectos de la vida comunitaria. A diferencia de los proyectos económicos, donde los resultados son fáciles de medir en términos financieros, los proyectos sociales están orientados a lograr cambios cualitativos en el bienestar de las personas y en la cohesión social, complicando la tarea de traducir esos beneficios en cifras monetarias precisas y comparables.

Falta de mercados para determinados beneficios: La ausencia de un mercado claro para ciertos beneficios dificulta la asignación de valores monetarios, a diferencia de los productos o servicios comerciales, que tienen precios establecidos en el mercado, muchos beneficios sociales no se compran ni se venden, por lo que no existe un valor económico claramente definido.

Ejemplos de beneficios sin mercados definidos:

- *Bienestar psicológico y emocional:* Mejoras en la autoestima, reducción de la ansiedad o el estrés, aumento de la felicidad o la satisfacción con la vida.

- *Cohesión social:* Incremento en la confianza interpersonal, fortalecimiento de redes comunitarias, reducción de conflictos sociales.
- *Empoderamiento comunitario:* Aumento en la participación ciudadana, fortalecimiento de capacidades locales y autonomía en la toma de decisiones.
- *Impactos ambientales positivos:* Reducción de emisiones de carbono, conservación de la biodiversidad, mejora en la calidad del aire o del agua.

Externalidades positivas y negativas: son efectos indirectos de un proyecto que afectan a terceros y no se reflejan directamente en los costos o beneficios del proyecto. Pueden ser positivas (beneficios adicionales) o negativas (costos adicionales), y su valoración es particularmente complicada en el ámbito social.

Externalidades positivas, ejemplos:

- Un programa de educación pública no solo beneficia a los estudiantes, sino también a la comunidad al aumentar el capital humano y la productividad económica.
- La construcción de espacios públicos mejora la calidad de vida de los residentes cercanos y aumenta el valor de las propiedades circundantes.
- Un proyecto de reforestación contribuye a la conservación de la biodiversidad y la regulación del clima, beneficiando a toda la región.

Externalidades negativas, ejemplos:

- Un proyecto de desarrollo urbano puede provocar la gentrificación, desplazando a comunidades vulnerables debido al aumento en el costo de la vida.
- Un proyecto industrial puede generar contaminación del aire o del agua, afectando la salud pública y el medio ambiente.

- La construcción de infraestructura puede causar fragmentación de ecosistemas, afectando a especies locales y generando desequilibrios ecológicos.

Valoración de beneficios a largo plazo: son aquellos que no se manifiestan de manera inmediata, sino que generan impactos sostenibles y acumulativos con el tiempo, en los proyectos sociales, estos beneficios suelen estar relacionados con el desarrollo humano, el cambio cultural o la sostenibilidad ambiental.

Ejemplos de beneficios a largo plazo:

- *Educación:* La inversión en educación mejora la productividad laboral, reduce la pobreza y fomenta la equidad social a largo plazo.
- *Salud preventiva:* Las intervenciones en salud preventiva, como las campañas de vacunación, reducen costos de atención médica futura y mejoran la calidad de vida.
- *Desarrollo sostenible:* Proyectos ambientales que conservan recursos naturales o promueven energías renovables generan beneficios ecológicos y económicos a largo plazo.

3.3. Análisis costo beneficio

El Análisis Costo-Beneficio (ACB) es una metodología de evaluación económica que compara los costos y beneficios de un proyecto o intervención para determinar su rentabilidad y viabilidad. Es ampliamente utilizado en la evaluación de proyectos sociales, ya que permite tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos, asegurando que las inversiones generen un impacto positivo en la comunidad y un valor social significativo. Aunque tradicionalmente se aplica en proyectos económicos, su adaptación a proyectos sociales implica desafíos específicos, como la monetización de beneficios intangibles y la consideración de externalidades.

El objetivo principal es evaluar si los beneficios superan los costos, determinando así la rentabilidad económica de la intervención, en el contexto

de proyectos sociales, también se busca evaluar el valor social y el impacto en el bienestar comunitario.

3.3.1. Proceso del Análisis Costo-Beneficio

El proceso del ACB se desarrolla en varias etapas, cada una de las cuales implica un análisis riguroso y detallado para garantizar la precisión y la validez de los resultados. A continuación, se describe cada fase del proceso:

Identificación de Costos y Beneficios

La primera etapa consiste en identificar y clasificar todos los costos y beneficios asociados al proyecto, asegurando que se consideren tanto los efectos directos como los indirectos.

a. Identificación de Costos

- *Costos Directos:* Incluyen todos los gastos necesarios para implementar el proyecto, como personal, materiales, infraestructura, insumos y mantenimiento.
- *Costos Indirectos:* Gastos asociados al proyecto pero que no están directamente relacionados con su ejecución, como costos administrativos y operativos.
- *Costos Sociales:* Impactos negativos o externalidades generadas por el proyecto, como desplazamiento de comunidades o efectos ambientales adversos.

b. Identificación de Beneficios

- *Beneficios Directos:* Resultados inmediatos y tangibles del proyecto, como el aumento en el acceso a servicios, reducción de costos o mejoras en la productividad.
- *Beneficios Indirectos:* Impactos secundarios o colaterales, como el desarrollo económico local, el fortalecimiento de redes sociales o el empoderamiento comunitario.

- *Beneficios Intangibles:* Incluyen mejoras en la calidad de vida, la cohesión social, el bienestar emocional o el capital cultural.

Monetización de Costos y Beneficios

En el ACB, todos los costos y beneficios se expresan en términos monetarios para permitir una comparación cuantitativa. Este es uno de los aspectos más desafiantes en proyectos sociales, especialmente al intentar monetizar beneficios intangibles, entre los métodos:

- *Valor de Mercado:* Se utiliza cuando existe un precio de mercado claro para los costos o beneficios; por ejemplo, el costo de los materiales o el precio de venta de productos.
- *Costos evitados:* Se calcula el valor del beneficio en función de los costos que se evitan gracias al proyecto. Ejemplo: ahorro en gastos médicos debido a programas de prevención de enfermedades.
- *Disposición a pagar:* Se realizan encuestas para estimar cuánto estarían dispuestas a pagar las personas por un beneficio específico.
- *Costos de sustitución:* Se asigna un valor al beneficio calculando cuánto costaría reemplazarlo con un bien o servicio equivalente.

Descuento de costos y beneficios al valor presente

Dado que los costos y beneficios pueden ocurrir en diferentes momentos del tiempo, el ACB utiliza técnicas de descuento para convertir todos los valores a un valor presente común.

a. Concepto de Valor Presente: El valor presente es el valor actual de un costo o beneficio futuro, descontado a una tasa de interés específica, por lo que este enfoque permite comparar costos y beneficios que ocurren en diferentes periodos de tiempo.

b. Tasa de Descuento: La tasa de descuento refleja la preferencia temporal del dinero, es decir, la percepción de que un beneficio presente es más valioso que un beneficio futuro.

- *Selección de la Tasa:* La tasa de descuento utilizada puede variar según el contexto del proyecto, la naturaleza de los beneficios (económicos o sociales) y las políticas públicas.
- *Impacto en el ACB:* Una tasa alta reduce el valor presente de los beneficios a largo plazo, mientras que una tasa baja aumenta su valoración.

c. Fórmula del Valor

Presente:

$$VP = \frac{B_t - C_t}{(1 + r)^t}$$

Donde:

- VP = Valor Presente
- Bt = Beneficio en el año t
- Ct = Costo en el año t
- r = Tasa de descuento
- t = Año en el que ocurre el costo o beneficio

Cálculo de Indicadores de Rentabilidad

El ACB utiliza indicadores de rentabilidad para evaluar la viabilidad económica del proyecto. Los más comunes son:

a. Valor Presente Neto

(VPN):

$$VPN = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + r)^t}$$

Interpretación: Si el VPN es positivo, el proyecto es económicamente viable, ya que los beneficios superan los costos. Si es negativo, el proyecto no es rentable.

b. Relación Beneficio-Costo

$$B/C = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}} \quad (B/C):$$

Interpretación: Una relación B/C mayor que 1 indica que los beneficios superan los costos. Si es menor que 1, el proyecto no es viable.

c. *Tasa Interna de Retorno (TIR)*: Es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero.

Interpretación: Si la TIR es mayor que la tasa de descuento utilizada, el proyecto es rentable.

Indudablemente, el Análisis Costo-Beneficio (ACB) es una herramienta esencial para evaluar la viabilidad económica de proyectos sociales, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones. Aunque enfrenta desafíos en la monetización de beneficios intangibles y la valoración de externalidades, su correcta aplicación permite optimizar la asignación de recursos y maximizar el impacto social.

3.4. Evaluación financiera

La evaluación financiera es un proceso sistemático que analiza la viabilidad económica de un proyecto, determinando si genera suficientes ingresos para cubrir sus costos y obtener una rentabilidad adecuada. En el contexto de los proyectos sociales, la evaluación financiera se enfoca en garantizar la sostenibilidad económica de las intervenciones, asegurando que los recursos asignados se utilicen de manera eficiente y que los objetivos sociales se logren sin comprometer la estabilidad financiera de la organización o entidad ejecutora.

A diferencia de la evaluación económica, que considera los costos y beneficios sociales en términos amplios, la evaluación financiera se concentra exclusivamente en los flujos de efectivo asociados al proyecto, evaluando su impacto directo en la liquidez y rentabilidad financiera.

3.4.1. Objetivos de la Evaluación Financiera

- *Determinar la Viabilidad Financiera*: verificando si el proyecto genera suficientes ingresos para cubrir sus costos operativos y de inversión.

- *Evaluar la Rentabilidad:* calculando la rentabilidad esperada del proyecto para garantizar el valor económico y social.
- *Análisis de Liquidez:* verificando que el proyecto tenga suficiente flujo de efectivo en cada etapa para cubrir sus obligaciones financieras.
- *Sostenibilidad Financiera:* asegurando que el proyecto pueda mantener sus operaciones a lo largo del tiempo sin depender exclusivamente de subsidios o donaciones.
- *Toma de decisiones:* proporcionando información financiera relevante para decidir sobre la implementación, continuación, expansión o finalización del proyecto.

3.4.2. Componentes de la Evaluación Financiera

La evaluación financiera de un proyecto social se estructura en torno a los siguientes componentes:

Ingresos y Fuentes de Financiamiento.

Se identifican y cuantifican todas las fuentes de ingresos y financiamiento que permitirán cubrir los costos del proyecto.

- *Ingresos Directos:* Se derivan de la venta de bienes o servicios generados por el proyecto. Ejemplos incluyen tarifas de usuarios, ventas de productos o servicios asociados al proyecto social.
- *Subsidios y Donaciones:* Recursos financieros provenientes de gobiernos, ONGs, organizaciones internacionales o filantropía privada.
- *Patrocinios y Alianzas Estratégicas:* Ingresos obtenidos a través de acuerdos con empresas privadas o instituciones que apoyan el proyecto.
- *Ingresos Indirectos:* Ahorros o reducciones de costos como resultado de la implementación del proyecto (por ejemplo, reducción de gastos en salud gracias a campañas preventivas).

Costos y gastos del proyecto

En esta etapa se detallan todos los costos asociados a la implementación, operación y mantenimiento del proyecto.

- *Costos de Inversión Inicial:* Gastos necesarios para poner en marcha el proyecto, como la compra de infraestructura, equipos o tecnología.
- *Costos Operativos:* Incluyen salarios, suministros, mantenimiento, servicios públicos y otros gastos recurrentes necesarios para el funcionamiento diario del proyecto.
- *Costos Administrativos:* Gastos relacionados con la gestión y administración del proyecto, como alquiler de oficinas, servicios contables y gastos de comunicación.
- *Costos Financieros:* Intereses sobre préstamos o financiamiento utilizado para el proyecto.
- *Costos Indirectos:* Gastos compartidos o asignados al proyecto desde la organización ejecutora (por ejemplo, costos de apoyo administrativo).

Flujo de Caja

El flujo de caja es una herramienta fundamental en la evaluación financiera, ya que analiza el movimiento de efectivo a lo largo del tiempo, permitiendo evaluar la liquidez del proyecto.

- *Ingresos de Efectivo:* incluye todas las entradas de dinero, como ventas, donaciones, subvenciones y aportes de patrocinadores.
- *Egresos de efectivo:* comprende todos los pagos relacionados con costos operativos, inversiones de capital, pagos de préstamos e impuestos.
- *Flujo neto de efectivo:* se calcula restando los egresos de los ingresos de efectivo en cada periodo.
- *Saldo de caja:* es el monto de efectivo disponible al final de cada periodo, crucial para asegurar la liquidez del proyecto.

Flujo Neto de Efectivo=Ingresos de Efectivo–Egresos de Efectivo

Saldo de Caja=Saldo Inicial + Flujo Neto de Efectivo

Análisis de Rentabilidad

Para evaluar si el proyecto es rentable y genera un retorno adecuado sobre la inversión, se utilizan diversos indicadores financieros:

- *Valor Presente Neto (VPN)*: Calcula el valor presente de los flujos de efectivo futuros descontados a una tasa de interés determinada.

$$VPN = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - I$$

Donde:

- F_t = Flujo de efectivo en el periodo t
 - r = Tasa de descuento
 - I = Inversión inicial
 - t = Periodo de tiempo
-
- *Tasa Interna de Retorno (TIR)*: Es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero. Representa el rendimiento esperado del proyecto.

$$VPN = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I = 0$$

- *Relación Beneficio-Costo (B/C)*: Mide la relación entre los beneficios totales y los costos totales del proyecto.

$$B/C = \frac{\text{Beneficios Totales Descontados}}{\text{Costos Totales Descontados}}$$

Si $B/C > 1$, el proyecto es rentable.

- *Período de Recuperación:* Calcula el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial a través de los flujos de efectivo netos.

Análisis de riesgos y sensibilidad

La evaluación financiera también incluye el análisis de riesgos y sensibilidad para evaluar el impacto de las variables clave en la rentabilidad del proyecto:

- *Análisis de sensibilidad:* Examina las afectaciones y cambios en las variables críticas (por ejemplo, ingresos, costos o tasas de descuento) al VPN, TIR o B/C.
- *Análisis de escenarios:* Se crean escenarios optimistas, pesimistas y realistas para evaluar el rendimiento financiero en diferentes condiciones.
- *Evaluación de riesgos:* Identificación y valoración de riesgos financieros, como fluctuaciones en precios de insumos, cambios en la demanda, variaciones en las tasas de interés o la inflación.

Herramientas utilizadas en la Evaluación Financiera

- Hoja de Cálculo (Excel): Para el cálculo detallado de flujos de efectivo, VPN, TIR, B/C y análisis de sensibilidad.
- Software de evaluación financiera: Herramientas especializadas o aplicaciones de planificación financiera.
- Modelos financieros dinámicos: Simulaciones para evaluar la incertidumbre y el impacto de diferentes variables en el rendimiento del proyecto

La evaluación financiera es esencial para determinar la viabilidad económica y la sostenibilidad de un proyecto social, proporciona una visión integral de los flujos de efectivo, la rentabilidad y los riesgos asociados, permitiendo a los gestores y tomadores de decisiones optimizar la asignación de recursos y asegurar el impacto social deseado, aunque enfrenta desafíos al monetizar beneficios intangibles, su correcta aplicación garantiza la transparencia

financiera y promueve la sostenibilidad a largo plazo de las intervenciones sociales.

3.5. Formato de evaluación

La evaluación de proyectos sociales es un proceso fundamental para medir la eficacia, eficiencia e impacto de las intervenciones dirigidas al bienestar comunitario, por lo que un formato de evaluación estructurado permite estandarizar el análisis de estos proyectos, asegurando que se cumplan criterios técnicos, financieros y de impacto social.

En Ecuador, la Secretaría Nacional de Planificación ha desarrollado lineamientos y metodologías específicas para la evaluación de proyectos sociales, con el objetivo de garantizar su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y la optimización de los recursos públicos, este formato incluye componentes clave como la justificación del proyecto, la identificación de beneficiarios, el análisis de viabilidad, la medición de resultados y los mecanismos de seguimiento.

Según la Guía para la presentación de programas y proyectos de inversión pública, el seguimiento a la ejecución del programa y proyecto corresponde al proceso sistemático que la institución debe realizar a un programa y proyecto durante la etapa de ejecución, en términos del avance de metas y recursos empleados, en relación a lo programado; es decir que el objetivo de este seguimiento es identificar resultados y deficiencias respecto a la programación planteada y tomar correctivos para optimizar los resultados previstos en el proyecto (Secretaría de Planificación, 2021).

Este procedimiento se llevará a cabo con base a los indicadores del propósito del proyecto, para ello, al inicio del ejercicio fiscal (enero), las instituciones, cuando corresponda, actualizarán la programación de la meta propósito del año en curso, considerando los recursos asignados y los ajustes presupuestarios, concluido cada semestre, las entidades reportarán a la Secretaría Técnica de Planificación, en el instrumento definido para el efecto,

el avance de las metas de los indicadores del propósito de acuerdo a lo ejecutado.

3.5.1. Evaluación de resultados e impacto

Para la evaluación de resultados, en el caso de los programas y proyectos seleccionados, se deberá definir el proceso a realizar después de su finalización, con el propósito de determinar los productos o metas alcanzadas, en base a los indicadores establecidos en la Matriz de Marco Lógico (Secretaría de Planificación, 2021).

Respecto a la evaluación de impactos, en el caso de los programas y proyectos definidos para el efecto, se realizará conforme los lineamientos definidos por la Secretaría Técnica de Planificación que ha establecido lineamientos y guías metodológicas para la evaluación de proyectos sociales, asegurando su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y la optimización de los recursos públicos. A continuación, se destacan los componentes esenciales que deben incluirse en el formato de evaluación de estos proyectos:

a) Datos generales del proyecto

- Nombre del Proyecto
- Entidad Responsable: de la ejecución del proyecto
- Ubicación Geográfica: Provincia, Cantón, Parroquia
- Duración del Proyecto: Fecha de inicio y finalización
- Responsable del Proyecto: Nombre y cargo
- Fecha de Evaluación

b) Justificación y contexto del proyecto: En la evaluación de proyectos sociales, la identificación y análisis del problema es un componente clave, ya que permite determinar si la intervención fue efectiva en abordar la necesidad planteada. Evaluar un proyecto implica revisar si el problema inicialmente identificado se resolvió total o parcialmente, si se mitigaron sus efectos o si surgieron nuevas problemáticas como resultado de la implementación del proyecto. Para ello, se debe responder a preguntas como:

- ¿El problema identificado realmente representaba una necesidad prioritaria para la comunidad?
- ¿Los datos utilizados en la formulación eran actualizados y confiables?
- ¿Se consideraron otras alternativas para abordar la problemática

c) *Objetivos del Proyecto*: los objetivos generales y específicos, establecen la base para medir el éxito o fracaso de la intervención. En la evaluación, se revisa si los objetivos fueron pertinentes, alcanzables y medibles, y se analiza su cumplimiento en función de los resultados obtenidos.

En la evaluación, se debe responder a preguntas clave como:

- ¿El proyecto logró el cambio esperado en la comunidad?
- ¿Los objetivos se cumplieron en su totalidad o solo parcialmente?
- ¿Los indicadores utilizados fueron adecuados para medir el logro de los objetivos?

d) *Población beneficiaria*: la identificación y análisis de la población beneficiaria es fundamental para determinar si la intervención alcanzó a las personas previstas y si el impacto generado fue significativo. Evaluar correctamente la población beneficiaria permite verificar si los recursos fueron distribuidos adecuadamente, si el proyecto fue inclusivo y si las acciones implementadas respondieron realmente a las necesidades del grupo objetivo.

Ejemplo de objetivos específicos y su evaluación

- a. *Objetivo*: Capacitar a 500 familias en prácticas de alimentación saludable y producción de huertos comunitarios.
- b. *Evaluación*: ¿Cuántas familias realmente participaron en las capacitaciones? ¿Se implementaron los huertos comunitarios y siguen operando?
- a. *Objetivo*: Implementar un sistema de distribución de alimentos nutritivos en comunidades con alta vulnerabilidad.
- b. *Evaluación*: ¿Se logró establecer un sistema eficiente de distribución de alimentos?

- a. *Objetivo:* Mejorar la infraestructura de centros de salud para la atención de niños con desnutrición.
- b. *Evaluación:* ¿La infraestructura de los centros de salud mejoró y se utiliza adecuadamente?
- e) *Alineación con políticas públicas y planes nacionales:* La alineación de un proyecto social con políticas públicas y planes nacionales es un aspecto fundamental en la evaluación, ya que permite determinar su coherencia con las prioridades gubernamentales, su sostenibilidad y su impacto en el desarrollo nacional, esta evaluación es fundamental para garantizar que los recursos públicos y privados se destinen a iniciativas que contribuyan a los objetivos estratégicos del país y de la comunidad internacional, como la Agenda 2030 de la ONU.
- f) *Metodología y ejecución del proyecto*

Actividades realizadas: Descripción de las principales acciones implementadas

Tabla 2. Evaluación de Alineación con el PND

Objetivo del Proyecto	Eje del PND con el que se Alinea	Meta Nacional Vinculada
Reducir la desnutrición infantil en comunidades rurales	Garantizar derechos y reducir desigualdades	Disminuir la tasa de desnutrición crónica infantil en un 5% para 2030
Elaboración propia		

Si en la evaluación se detecta que el proyecto no está alineado con ningún eje del PND, se debe analizar si su impacto es relevante y si podría adaptarse para integrarse en una estrategia nacional existente.

Tabla 3. Evaluación de Alineación con los ODS

Objetivo del Proyecto	ODS relacionado	Meta de la Agenda 2030
Asegurar acceso a agua potable en comunidades rurales	ODS 6: Agua limpia y saneamiento	Garantizar el acceso universal y equitativo al agua potable segura y asequible para todos
Elaboración propia		

Si un proyecto contribuye a más de un ODS, se deben priorizar aquellos que tienen impacto directo y medible dentro del marco de la intervención

g) Indicadores de medición

Indicadores de Desempeño. Los indicadores de desempeño son herramientas fundamentales en la evaluación de proyectos sociales, ya que permiten medir de manera objetiva el avance y cumplimiento de los objetivos planteados, a través de estos indicadores, se puede verificar si las actividades del proyecto están logrando los resultados esperados y si los recursos están siendo utilizados eficientemente.

Tipos de indicadores de desempeño. Existen varios tipos de indicadores que pueden utilizarse en la evaluación de un proyecto social. Estos se agrupan en indicadores de proceso, de resultado e impacto, cada uno con una función específica en la medición del desempeño del proyecto.

1. Indicadores de proceso: miden el avance de las actividades planificadas dentro del proyecto, permitiendo evaluar la eficiencia y cumplimiento del cronograma de ejecución.

Tabla 4. Indicadores de desempeño

Indicador	Unidad de medida	Meta esperada	Resultado
Capacitaciones impartidas	Número de talleres	10	8
Elaboración propia			

Si se observa que no se cumplieron todas las capacitaciones previstas, la evaluación debe indagar las razones: ¿Hubo problemas de convocatoria? ¿Se destinaron suficientes recursos? ¿Hubo dificultades en la implementación?

2. *Indicadores de Resultado*: miden los efectos directos del proyecto en la población beneficiaria una vez que se ha ejecutado.

Tabla 5. Indicadores de Resultado

Indicador	Unidad de medida	Meta esperada	Resultado
Niños vacunados contra enfermedades respiratorias	% de niños vacunados	90%	87%
Elaboración propia			

Si los resultados no alcanzan las metas, se deben analizar posibles causas: ¿Fueron adecuadas las estrategias del proyecto? ¿Se identificaron correctamente las necesidades de la población beneficiaria?

3. *Indicadores de Impacto*: miden los cambios estructurales y sostenibles generados por el proyecto en la comunidad.

Tabla 6. Indicadores de Impacto

Indicador	Unidad de medida	Meta esperada	Resultado
Reducción enfermedades en niños	de % de reducción	40%	35%
Elaboración propia			

Los indicadores de impacto requieren un análisis a largo plazo, ya que los cambios en salud, educación o condiciones de vida no se reflejan de inmediato.

Metodología utilizada para la ejecución

Se define cómo se implementan las acciones planificadas para alcanzar los objetivos propuestos, la evaluación de esta metodología permite determinar si las estrategias utilizadas fueron efectivas, si los procesos se desarrollaron de

manera eficiente y si el enfoque del proyecto estuvo alineado con las necesidades de la población beneficiaria.

Tabla 7. Evaluación de estrategias de ejecución

Estrategia Aplicada	Objetivo	Evaluación de Resultados
Capacitaciones en emprendimiento	Mejorar habilidades económicas de mujeres	Asistencia del 90%, pero impacto bajo en generación de ingresos
Elaboración propia		

Si una estrategia no tuvo los resultados esperados, se debe analizar si hubo factores externos que afectaron su ejecución o si es necesario cambiar el enfoque para futuras intervenciones.

Tabla 8. Evaluación de Procesos

Proceso evaluado	Desempeño	Áreas de mejora
Planificación Operativa	Se cumplieron el 80% de los hitos en tiempo	Mejorar la logística de actividades
Elaboración propia		

Si se detectan fallas en la planificación o gestión de recursos, es necesario analizar si fueron errores internos o si hubo factores externos que influyeron en el desempeño del proyecto.

Instrumentos de evaluación aplicados

La evaluación de un proyecto social requiere instrumentos de evaluación que permitan recolectar información confiable sobre su desempeño, impacto y sostenibilidad, entre los instrumentos más utilizados se encuentran las encuestas, entrevistas, la observación y los informes de monitoreo, cada uno con un propósito y metodología específicos.

Los instrumentos de evaluación permiten obtener información objetiva y medible sobre la implementación del proyecto, la identificación de logros, desafíos y áreas de mejora en la ejecución, la determinación de que, si los objetivos y metas del proyecto fueron alcanzados, contribuye a facilitar la toma

de decisiones basadas en evidencia para futuras intervenciones y garantizar la transparencia y rendición de cuentas ante financiadores y beneficiarios. Dependiendo del tipo de información que se necesite recolectar, se seleccionan diferentes instrumentos, entre ellos:

Encuestas: son instrumentos estructurados que recopilan información a través de preguntas cerradas y abiertas, aplicadas a una muestra representativa de beneficiarios o actores clave del proyecto.

Entrevistas: son instrumentos de evaluación que permiten obtener información detallada y en profundidad a través de preguntas abiertas realizadas a beneficiarios, ejecutores del proyecto y otros actores clave.

Observación: es un método de evaluación que permite recolectar información mediante la percepción directa de la realidad del proyecto en la comunidad, sin necesidad de intermediarios.

Informes de monitoreo: Son documentos sistemáticos que registran el avance del proyecto en diferentes momentos de su ejecución, permitiendo identificar logros, retrasos y problemas en tiempo real.

Resultados y análisis de impacto. El cumplimiento de objetivos y metas es un elemento clave en la evaluación de proyectos sociales, ya que permite determinar hasta qué punto se alcanzaron los resultados esperados y si la intervención generó el impacto deseado en la población beneficiaria. Esta evaluación se realiza mediante el análisis del grado de avance en relación con los objetivos establecidos, utilizando indicadores de desempeño y fuentes de verificación.

3.5.2. Diferencia entre objetivos y metas en la evaluación de proyectos

Objetivos: Son declaraciones generales sobre lo que el proyecto busca lograr. Ejemplo: Mejorar el acceso a la educación en comunidades rurales.

Metas: Son resultados específicos, cuantificables y medibles que contribuyen al logro del objetivo. Ejemplo: Capacitar a 500 docentes en metodologías de enseñanza digital en el primer año del proyecto.

Métodos para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas

Para medir el cumplimiento de objetivos y metas, se pueden utilizar diferentes métodos y herramientas de evaluación:

Análisis Cuantitativo: comparación de metas con resultados obtenidos

- Se comparan los valores esperados con los valores reales utilizando indicadores de desempeño.
- Se expresa el grado de cumplimiento en términos porcentuales o absolutos.

Tabla 9. Análisis Cuantitativo

Meta	Indicador	Valor Esperado	Valor Alcanzado	Cumplimiento (%)
Reducir la desnutrición infantil en un 15%	% de reducción en desnutrición	15%	12%	80%
Elaboración propia				

Si una meta no se alcanza completamente, se deben identificar factores limitantes y proponer estrategias para mejorar los resultados.

Análisis Cualitativo: La evaluación de percepciones y cambios no cuantificables se basa en el uso de entrevistas, encuestas abiertas y observación directa, permitiendo comprender cómo los beneficiarios y actores involucrados perciben los cambios generados por el proyecto. Este enfoque cualitativo resulta fundamental para captar aspectos subjetivos que no pueden ser medidos numéricamente, como la satisfacción, la apropiación de resultados o las transformaciones en actitudes y relaciones sociales.

Ejemplo en un proyecto de empoderamiento femenino:

Meta: Mejorar la participación de las mujeres en actividades económicas en la comunidad.

Evidencia Cualitativa:

- *Entrevistas:* Mujeres beneficiarias indican que ahora tienen mayor confianza para iniciar negocios.
- *Observación:* Se identifica un aumento en la participación femenina en reuniones comunitarias.
- *Encuestas:* El 80% de las participantes percibe mejoras en sus oportunidades económicas.

Beneficios obtenidos. En la evaluación de un proyecto social, analizar los beneficios obtenidos es fundamental para comprender el impacto real de la intervención en la comunidad beneficiaria, enfocándose no solo se enfoca en los resultados esperados, sino también en aquellos efectos inesperados, tanto positivos como negativos, que pueden haber surgido como consecuencia de la implementación del proyecto.

- *Tipos de Beneficios obtenidos en un Proyecto Social*

Los beneficios obtenidos pueden clasificarse en beneficios esperados y beneficios inesperados.

a) *Beneficios esperados:* Son aquellos que el proyecto se propuso alcanzar desde su formulación. Se determinan a partir de los objetivos y metas establecidos.

Ejemplo: en un Proyecto de Educación Digital:

Meta esperada: Mejorar la alfabetización digital en jóvenes rurales.

Beneficio esperado: Incremento en el número de estudiantes con competencias digitales básicas.

Estos beneficios suelen medirse con indicadores de impacto, comparando la situación antes y después de la intervención.

Tabla 10. Ejemplo de beneficios

Beneficio Esperado	Indicador de Medición	Resultado Alcanzado
Aumento en la tasa de escolarización infantil	% de niños inscritos en la escuela	Incremento del 15%
Elaboración propia		

Beneficios Inesperados: Son cambios positivos o negativos que no fueron previstos en la formulación del proyecto, pero que surgieron como consecuencia de su ejecución.

Beneficios inesperados positivos

- *Generación de empleo indirecto:* En un proyecto de infraestructura comunitaria, la contratación de mano de obra local impulsó la economía de la zona.
- *Empoderamiento social:* En un proyecto de alfabetización, los beneficiarios adquirieron no solo habilidades de lectura, sino también mayor confianza para participar en asuntos comunitarios.
- *Reducción de conflictos familiares:* Un programa de prevención de violencia de género generó cambios en la dinámica familiar, mejorando la convivencia en los hogares.

Beneficios inesperados negativos. A pesar de que un proyecto esté bien diseñado, pueden surgir efectos no deseados que afectan a la comunidad de manera negativa.

- *Dependencia económica:* Un programa de subsidios podría generar dependencia y reducir el incentivo al trabajo.
- *Desigualdades en el acceso:* Un proyecto de becas escolares puede beneficiar más a familias con mejores condiciones socioeconómicas, dejando fuera a las más vulnerables.

- *Conflictos comunitarios:* La implementación de un programa de tierras podría generar disputas entre pobladores por la distribución de los beneficios.

Métodos para evaluar los beneficios obtenidos. Para analizar los beneficios del proyecto, se utilizan diferentes herramientas de evaluación:

- *Encuestas a beneficiarios:* Para medir la percepción sobre los cambios generados por el proyecto.
- *Entrevistas con actores clave:* Para identificar efectos no previstos en la comunidad.
- *Observación directa:* Para verificar si los cambios esperados realmente ocurrieron.
- *Análisis de datos estadísticos:* Comparación de indicadores antes y después de la intervención.

Durante la evaluación de un proyecto social, es fundamental analizar las dificultades encontradas en la implementación y ejecución, ya que estas pueden haber afectado el logro de los objetivos y metas establecidas, esto permite identificar las barreras y ajustar estrategias para mejorar la efectividad del proyecto y evitar problemas similares en futuras intervenciones.

Las dificultades en la ejecución pueden clasificarse en factores internos (relacionados con la planificación y gestión del proyecto) y factores externos (condiciones fuera del control del equipo ejecutor).

a) Factores Internos: problemas en la gestión del proyecto

Estos factores están directamente relacionados con la planificación, ejecución y administración de los recursos del proyecto como deficiencias en la Planificación Inicial, mala coordinación entre actores claves, limitaciones en el uso de recursos, problemas en la evaluación y monitoreo del proyecto.

b) Factores Externos: condiciones que afectaron la ejecución

Estos factores son eventos o circunstancias fuera del control del equipo ejecutor, pero que impactaron significativamente el desarrollo del proyecto, como factores económicos, factores políticos y administrativos, factores sociales y culturales, factores ambientales y climáticos.

Para identificar las dificultades en la implementación del proyecto, se pueden utilizar diversas herramientas de evaluación:

- Encuestas a los ejecutores y beneficiarios sobre las barreras enfrentadas.
- Entrevistas con actores clave para comprender los problemas internos y externos
- Revisión de informes de monitoreo para detectar desviaciones en cronogramas y presupuestos
- Análisis de indicadores de desempeño para determinar si hubo fallas en la ejecución.

Lecciones aprendidas

En la evaluación de un proyecto social, el análisis de las lecciones aprendidas resulta esencial, ya que permite identificar qué aspectos funcionaron de manera efectiva, cuáles presentaron dificultades y qué ajustes pueden implementarse para optimizar futuras intervenciones. Estas lecciones se obtienen de la experiencia práctica del proyecto y permiten optimizar el diseño, la ejecución y la sostenibilidad de programas sociales futuros.

El análisis de lecciones aprendidas en un proyecto social permite identificar buenas prácticas que pueden replicarse en futuras intervenciones, así como detectar errores o deficiencias que deben evitarse para mejorar la efectividad de nuevas iniciativas. Además, contribuye a fortalecer la toma de decisiones, permitiendo que la experiencia adquirida sirva como base para optimizar estrategias y metodologías. Asimismo, ayuda a garantizar la sostenibilidad del proyecto, asegurando que sus beneficios perduren a lo largo del tiempo y que las comunidades puedan mantener los avances logrados. Finalmente, permite

optimizar la gestión de recursos, mejorando la eficiencia en la asignación de fondos y el aprovechamiento del tiempo, siendo necesario para maximizar el impacto de cualquier intervención social.

Buenas prácticas identificadas en la Evaluación de Proyectos. Las buenas prácticas son estrategias, metodologías o enfoques que han demostrado ser eficaces y replicables en la ejecución del proyecto, las mismas que pueden optimizarse y aplicarse en intervenciones similares. Ejemplos:

Tabla 11. Buenas prácticas de proyectos

Área del Proyecto	Buena Práctica Identificada	Impacto Positivo
Gestión y Ejecución	Involucrar a la comunidad desde el diseño del proyecto	Mayor compromiso y participación de los beneficiarios
Capacitación	Uso de metodologías participativas en talleres	Mayor retención del conocimiento por parte de los beneficiarios
Monitoreo y Evaluación	Implementación de encuestas de satisfacción durante la ejecución	Permite hacer ajustes en tiempo real
Elaboración propia		

Si una buena práctica tiene un impacto positivo significativo, se recomienda documentarla y difundirla entre otros equipos de trabajo para fortalecer la gestión de proyectos sociales en diferentes contextos.

Identificación de áreas de mejora. Las áreas de mejora se refieren a aspectos del proyecto que podrían haberse gestionado de manera más eficiente o efectiva. Identificarlas permite realizar ajustes para evitar errores en futuras intervenciones.

Tabla 12. Cuadro de mejoras

Área del proyecto		Problema identificado	Recomendación
Comunicación Beneficiarios	con	La información sobre el proyecto no llegó a toda la comunidad	Implementar estrategias de difusión más accesibles como reuniones comunitarias y uso de radios locales
Sostenibilidad Proyecto	del	No se capacitó a la comunidad para mantener los beneficios tras la finalización	Incluir formación para líderes comunitarios en la gestión autónoma del proyecto
Elaboración propia			

Para que las lecciones aprendidas sean útiles, es fundamental que se incorporen en la planificación y gestión de nuevos proyectos. Algunas estrategias para garantizar su aplicación incluyen:

- Creación de una base de datos de lecciones aprendidas, accesible para equipos de planificación y ejecución.
- Capacitación del personal, asegurando que los equipos conozcan los errores y éxitos previos.
- Adaptación de estrategias en nuevos proyectos, integrando buenas prácticas y ajustando metodologías.
- Monitoreo continuo, para verificar si las mejoras implementadas están funcionando.

Análisis financiero del presupuesto ejecutado vs. presupuesto planificado. el análisis del presupuesto ejecutado vs. presupuesto planificado es un componente clave en la evaluación de proyectos sociales, ya que permite medir la eficiencia en la asignación y uso de recursos financieros, por lo que comparar lo presupuestado con lo realmente gastado ayuda a identificar desviaciones, sobrecostos o sobrantes, así como evaluar la calidad de la gestión financiera del proyecto.

Diferencias entre presupuesto planificado y ejecutado

a) Presupuesto Planificado

Es el cálculo inicial de los costos del proyecto, elaborado en la fase de formulación. Incluye:

- Estimación de costos de materiales, personal, equipamiento, administración y otros rubros
- Definición de fuentes de financiamiento (públicas, privadas, cooperación internacional)
- Proyección de gastos a lo largo del tiempo (mensual, trimestral, anual).

b) Presupuesto ejecutado

Es el gasto real efectuado durante la ejecución del proyecto. Incluye:

- Costos reales de cada actividad, insumo o recurso utilizado.
- Ajustes financieros debido a imprevistos, inflación o cambios en el plan inicial.
- Evaluación de la calidad del gasto (uso eficiente o ineficiente de los recursos).

Comparar ambos presupuestos permite identificar desviaciones y evaluar su impacto en la ejecución del proyecto.

Análisis de Desviaciones Presupuestarias. Al evaluar la ejecución financiera del proyecto, es clave identificar las diferencias entre lo planificado y lo ejecutado, clasificando las desviaciones en tres categorías:

a) *Sobre ejecución Presupuestaria:* ocurre cuando el proyecto gasta más dinero del presupuestado originalmente, las causas más comunes son: aumento inesperado en el precio de materiales o servicios, mala estimación de costos en la planificación inicial, necesidad de contratar personal adicional, problemas administrativos que generaron gastos extras.

Tabla 13. Desviaciones presupuestarias

Categoría	Presupuesto Planificado	Presupuesto Ejecutado	Diferencia
Adquisición de equipos	\$20,000	\$25,000	+\$5,000
Elaboración propia			

Si un proyecto sobre ejecuta su presupuesto, se debe analizar si este gasto adicional generó un mayor impacto positivo o si fue una deficiencia en la planificación.

b) *Sub ejecución Presupuestaria*: Ocurre cuando el proyecto no utiliza todos los fondos asignados, entre las causas más comunes los problemas en la implementación del proyecto (retrasos, cambios en el alcance), incumplimiento en la ejecución de determinadas actividades contempladas, ineficiencia en la gestión del presupuesto.

Tabla 14. Subejecución presupuestaria

Categoría	Presupuesto Planificado	Presupuesto Ejecutado	Diferencia
Capacitación comunitaria	\$15,000	\$10,500	-\$4,500
Elaboración propia			

Si un proyecto subejecuta su presupuesto, se debe analizar si se cumplieron los objetivos a pesar del menor gasto o si la reducción afectó la calidad de la intervención.

c) *Ejecución Ajustada*: Ocurre cuando el gasto real se mantiene dentro del presupuesto proyectado, con variaciones mínimas.

Tabla 15. Ejecución ajustada

Categoría	Presupuesto Planificado	Presupuesto Ejecutado	Diferencia
Infraestructura	\$50,000	\$49,800	-\$200
Este escenario es ideal, ya que garantiza que los recursos fueron bien administrados sin afectar la calidad del proyecto.			
Elaboración propia			

Indicadores para evaluar la ejecución presupuestaria

Para medir el desempeño financiero del proyecto, se pueden utilizar los siguientes indicadores:

- a) Porcentaje de Ejecución Presupuestaria: mide cuánto del presupuesto total fue utilizado

$$\text{Porcentaje de ejecución} = \left(\frac{\text{presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto planificado}} \right) \times 100$$

Ejemplo:

$$PE = \left(\frac{90.000}{100.000} \right) \times 100$$

$$PE = (0.9) \times 100$$

$$PE = 90\%$$

Si el porcentaje de ejecución es demasiado bajo (<80%), significa que hubo problemas en la ejecución del proyecto. Si es demasiado alto (>120%), puede indicar sobrecostos no previstos.

- b) Desviación Presupuestaria por Categoría: Calcula la diferencia entre lo planificado y lo ejecutado en cada rubro del presupuesto.

$$\text{Desviación} = \text{Presupuesto Ejecutado} - \text{Presupuesto Planificado}$$

Ejemplo:

Materiales educativos: \$8,000 (planificado) vs. \$9,500 (ejecutado) →
Desviación de +\$1,500

Si las desviaciones son muy grandes, se debe analizar su impacto en el logro de los objetivos.

Análisis de desviaciones presupuestarias en la ejecución

Para mejorar la eficiencia, se analizan las desviaciones presupuestarias, es decir, diferencias entre lo planificado y lo ejecutado.

Tabla 16. Desviaciones presupuestarias

Rubro	Presupuesto planificado	Presupuesto ejecutado	Diferencia	Observación
Materiales	\$20,000	\$25,000	+\$5,000	Aumento en el costo de insumos
Logística	\$10,000	\$8,000	-\$2,000	Reducción de costos por optimización de rutas

Si un rubro tiene sobre ejecución, es importante analizar si fue justificado y si generó un impacto positivo en el proyecto.

Fuentes de financiamiento

El financiamiento es un aspecto fundamental en la ejecución de proyectos sociales, ya que garantiza la disponibilidad de recursos para cumplir con los objetivos establecidos. En la evaluación de proyectos, se deben analizar las fuentes de financiamiento utilizadas, su sostenibilidad en el tiempo y su impacto en la ejecución, estas fuentes pueden provenir del sector público, privado, organismos internacionales, donaciones o autofinanciamiento, cada una con características, ventajas y desafíos específicos. La importancia del análisis de fuentes de financiamiento en la Evaluación de Proyectos radica en:

- Determinar si los fondos fueron suficientes para la correcta ejecución del proyecto.
- Identificar la diversificación de financiamiento, reduciendo la dependencia de una sola fuente.
- Evaluar la sostenibilidad financiera del proyecto a largo plazo.
- Analizar la eficiencia en la administración de los recursos según la fuente de financiamiento.
- Identificar posibles riesgos financieros asociados a cada fuente de financiamiento.

Si un proyecto depende de una sola fuente de financiamiento inestable, su continuidad podría estar en riesgo. En cambio, un proyecto con financiamiento diversificado tiene mayores probabilidades de sostenerse en el tiempo.

Tipos de fuentes de financiamiento en proyectos sociales

Existen diversas fuentes de financiamiento para proyectos sociales, cada una con características propias.

a) *Financiamiento Público*: Proviene del gobierno y entidades estatales, a través de presupuestos nacionales, programas de inversión pública o fondos específicos.

Ejemplos:

- Subvenciones del gobierno central o municipal.
- Fondos provenientes de impuestos y tasas.
- Programas de desarrollo social del Estado.

Un programa de vivienda social financiado por el gobierno puede garantizar acceso a vivienda digna para familias vulnerables, pero si el presupuesto público disminuye, la ejecución del proyecto puede verse afectada.

b) *Financiamiento privado*: Proveniente de empresas, fundaciones corporativas o inversionistas interesados en apoyar causas sociales.

Ejemplos

- Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- Patrocinios de empresas privadas.
- Fondos de inversión de impacto social.

Un programa de educación financiado por una empresa tecnológica puede ofrecer equipamiento digital a escuelas rurales, pero si la empresa cambia de estrategia, el financiamiento puede cesar.

c) *Cooperación Internacional*: Fondos provenientes de organismos multilaterales, agencias de cooperación, ONGs internacionales y donantes extranjeros.

- Programas de la ONU (PNUD, UNICEF, FAO, OMS, etc.).
- Fondos del Banco Mundial o el BID.
- Ayuda bilateral de países desarrollados.
- Donaciones de ONGs internacionales.

Un programa de seguridad alimentaria en comunidades indígenas financiado por el Banco Mundial puede mejorar el acceso a alimentos, pero si la cooperación internacional se retira, el proyecto puede colapsar si no existe una estrategia de sostenibilidad.

d) *Donaciones y filantropía*: Aportes financieros de personas, fundaciones o entidades que realizan donaciones sin esperar retorno económico.

- Aportes de fundaciones filantrópicas.
- Campañas de recaudación de fondos.
- Donaciones individuales o colectivas.

Una ONG que recauda fondos a través de donaciones individuales puede implementar programas de asistencia social, pero si el interés de los donantes disminuye, la sostenibilidad del proyecto se verá comprometida.

e) *Financiamiento a través de economía social y productiva*: Proyectos que generan sus propios ingresos a través de modelos sostenibles.

- Cooperativas y asociaciones productivas.

- Empresas sociales que reinvierten sus ganancias en el proyecto.
- Microcréditos y emprendimientos comunitarios.

Una cooperativa de mujeres artesanas que vende productos textiles puede generar ingresos sostenibles sin depender de financiamiento externo, garantizando la continuidad del proyecto.

Evaluación de la eficiencia en el financiamiento

Para evaluar la eficiencia del financiamiento en el proyecto, se deben responder preguntas clave:

- ¿El financiamiento fue suficiente para alcanzar los objetivos del proyecto?
- ¿Los fondos se usaron de manera eficiente y transparente?
- ¿Se lograron establecer fuentes de financiamiento sostenibles a largo plazo?
- ¿Se diversificaron las fuentes de financiamiento para reducir riesgos financieros?

Si un proyecto no logró asegurar su sostenibilidad financiera, es necesario revisar la estrategia de financiamiento y buscar nuevas oportunidades para garantizar su continuidad.

Eficiencia en el uso de los recursos: análisis del uso adecuado del presupuesto asignado

La eficiencia en el uso de los recursos es un aspecto fundamental en la evaluación de proyectos sociales, ya que mide cómo se administraron los fondos asignados para maximizar el impacto del proyecto sin desperdiciar recursos. Evaluar la eficiencia permite determinar si se optimizó el presupuesto, si los costos fueron adecuados y si se logró el mejor resultado posible con la inversión realizada.

El análisis del uso del presupuesto asignado permite:

- Determinar si los recursos financieros se utilizaron de manera efectiva en función de los resultados obtenidos.
- Identificar si hubo sobrecostos, desperdicio o malversación de fondos en la ejecución del proyecto.
- Medir la relación costo-beneficio, verificando si la inversión generó un impacto proporcional.
- Comparar costos con proyectos similares para evaluar si el presupuesto fue utilizado de manera eficiente.
- Optimizar la planificación financiera en futuras intervenciones, mejorando la asignación de recursos.

Indicadores para evaluar la eficiencia en el uso de los recursos

Para medir la eficiencia en el uso del presupuesto asignado, se pueden utilizar diferentes indicadores:

- a) Relación Costo-Beneficio: Mide cuánto costó generar un beneficio específico dentro del proyecto.

$$\text{Costo por beneficio} = \frac{\text{Total del presupuesto ejecutado}}{\text{Número de beneficiarios atendidos}}$$

Ejemplo:

$$\text{Costo por beneficio} = \frac{100.000}{2000}$$

$$\text{Costo por beneficio} = 50$$

Si otro proyecto con un presupuesto similar atendió a 3,000 beneficiarios, significa que fue más eficiente en la asignación de recursos.

3.5.3. Sostenibilidad y replicabilidad del proyecto

Estrategias de sostenibilidad

La sostenibilidad de un proyecto social se refiere a su capacidad para mantener sus beneficios y resultados en el tiempo, incluso después de que finalice el financiamiento inicial o la intervención directa de las entidades ejecutoras. Un proyecto bien diseñado no solo debe generar un impacto positivo a corto plazo, sino que también debe garantizar que sus efectos sean duraderos y puedan sostenerse a nivel comunitario, institucional y financiero.

Evaluar la sostenibilidad de un proyecto permite:

- Garantizar que los impactos positivos se mantengan en el tiempo y no desaparezcan una vez concluida la intervención.
- Asegurar que la comunidad o las instituciones locales asuman el proyecto y puedan continuar con sus beneficios.
- Optimizar los recursos invertidos, evitando que el esfuerzo inicial se pierda debido a la falta de continuidad.
- Facilitar la escalabilidad y replicabilidad del proyecto, promoviendo su expansión en otras comunidades o sectores.
- Reducir la dependencia de financiamiento externo, fomentando modelos autosostenibles.

Dimensiones de la sostenibilidad en proyectos sociales

Para garantizar la sostenibilidad de un proyecto, se deben considerar cuatro dimensiones clave:

a) Sostenibilidad Institucional y Política

- Fortalecimiento de capacidades locales: Capacitar a actores comunitarios, líderes y funcionarios para gestionar el proyecto a largo plazo.
- Vinculación con políticas públicas: Integrar el proyecto en programas gubernamentales o estrategias de desarrollo local.
- Alianzas estratégicas: Establecer acuerdos con instituciones públicas y privadas para asegurar apoyo continuo.

Ejemplo: Un programa de salud comunitaria que capacita a personal local en atención primaria y lo vincula a la red pública de salud, garantizando su continuidad sin intervención externa.

b) Sostenibilidad Financiera

- Diversificación de fuentes de financiamiento: No depender de una sola fuente, combinando recursos públicos, privados e internacionales.
- Generación de ingresos propios: Desarrollar actividades productivas o de economía social que permitan financiar el proyecto.
- Optimización de costos: Reducir gastos operativos mediante el uso eficiente de recursos y tecnología.

Ejemplo: Un programa de educación digital que crea un sistema de membresía para sus usuarios y obtiene financiamiento de empresas privadas, garantizando ingresos para su mantenimiento.

c) Sostenibilidad comunitaria y social

- Empoderamiento y apropiación del proyecto por parte de la comunidad: Garantizar que los beneficiarios asuman un rol activo en la gestión del proyecto.
- Creación de redes y estructuras comunitarias: Formar comités locales que supervisen la continuidad del proyecto.
- Cambio de actitudes y comportamientos: Promover hábitos y prácticas sostenibles en la población beneficiaria.

Ejemplo: Un proyecto de reforestación donde la comunidad local recibe capacitación y herramientas para continuar con la plantación de árboles de manera autónoma.

d) Sostenibilidad técnica y operativa

- Transferencia de conocimientos: Capacitar a actores locales en la operación y mantenimiento del proyecto.
- Uso de tecnologías apropiadas: Implementar soluciones adaptadas a las capacidades y recursos locales.

- Monitoreo y evaluación continua: Realizar seguimientos periódicos para detectar necesidades de ajuste.

Ejemplo: Un sistema de abastecimiento de agua que utiliza tecnologías de bajo costo y materiales disponibles localmente, facilitando su mantenimiento por parte de la comunidad.

Evaluación de la sostenibilidad en la ejecución del proyecto

Para determinar si un proyecto tiene una estrategia de sostenibilidad efectiva, se deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién asumirá la gestión del proyecto una vez finalizado el financiamiento externo?
- ¿Existen mecanismos para garantizar recursos a largo plazo?
- ¿Los beneficiarios han sido capacitados para mantener y gestionar el proyecto?
- ¿Se han establecido alianzas estratégicas con actores locales e institucionales
- ¿Se han generado cambios de comportamiento en la comunidad que aseguren la continuidad del impacto?

Posibilidades de escalabilidad y réplica

La escalabilidad y replicabilidad de un proyecto social determinan su capacidad para expandirse a otras comunidades, regiones o contextos, garantizando que los beneficios logrados puedan multiplicarse en diferentes lugares. El análisis de escalabilidad y réplica permite:

- Multiplicar los beneficios del proyecto, ampliando su impacto a nuevas poblaciones.
- Aprovechar aprendizajes previos, optimizando la implementación en nuevos contextos.
- Reducir costos y tiempos de ejecución, aplicando modelos validados.
- Generar cambios estructurales y sostenibles, promoviendo políticas públicas o modelos de intervención permanentes.

- Asegurar la continuidad y sostenibilidad del proyecto, integrándolo a sistemas más amplios.

Diferencia entre escalabilidad y réplica en proyectos sociales

Escalabilidad. Es la capacidad del proyecto para ampliar su alcance dentro de una misma región, país o contexto. Puede darse de dos formas:

1. *Escalabilidad vertical:* El proyecto crece dentro de una estructura institucional, por ejemplo, integrándose en políticas públicas o siendo financiado por nuevas fuentes. Ejemplo: Un programa de alimentación escolar que inicia en una ciudad y luego es adoptado por el gobierno a nivel nacional.
2. *Escalabilidad horizontal:* El proyecto se expande a más comunidades con una metodología similar, pero adaptada a cada contexto. Ejemplo: Un modelo de cooperativa agrícola que comienza en una provincia y luego se implementa en otras con las mismas estrategias.

Réplica. Se refiere a la posibilidad de reproducir el proyecto en nuevos lugares, con las adaptaciones necesarias según el contexto. Ejemplo: Un programa de alfabetización digital para adultos implementado en un barrio urbano que luego se adapta para comunidades rurales con diferente nivel de acceso tecnológico.

Estrategias para escalar o replicar un proyecto social

- a) Integración en Políticas Públicas: Garantiza financiamiento y continuidad institucional. *Ejemplo:* Un programa de becas estudiantiles exitoso en un municipio se incorpora en el Ministerio de Educación para su aplicación a nivel nacional.
- b) Expansión a nuevas regiones o comunidades: Permite llegar a más beneficiarios sin cambiar la estructura del proyecto. *Ejemplo:* Un proyecto de reciclaje comunitario se implementa en más barrios, manteniendo la misma metodología.

- c) Asociación con Otras Organizaciones: Aprovecha recursos y experiencia de otros actores. *Ejemplo:* Un programa de capacitación laboral se expande a nivel nacional mediante alianzas con universidades y ONGs.
- d) Creación de Franquicias Sociales: Modelo autosostenible donde diferentes actores implementan el proyecto siguiendo estándares. *Ejemplo:* Un sistema de huertos urbanos que es gestionado por diferentes grupos comunitarios.
- e) Adaptación del Modelo para Nuevos Contextos: Permite aplicar la experiencia del proyecto en comunidades con diferentes características. *Ejemplo:* Un programa de educación digital en ciudades se adapta para zonas rurales con acceso limitado a Internet, utilizando materiales impresos y radios comunitarias.

Desafíos en la escalabilidad y réplica de proyectos

Si bien escalar y replicar un proyecto social es una oportunidad para ampliar su impacto, también presenta desafíos:

Tabla 17. Escalabilidad y réplica de proyectos

Desafío	Solución
Dificultades para adaptar el modelo a nuevos contextos.	Realizar diagnósticos previos y pruebas piloto antes de la expansión.
Falta de financiamiento para la ampliación.	Buscar alianzas con instituciones gubernamentales, empresas y ONGs.
Resistencia de comunidades o autoridades locales.	Involucrar a actores locales desde el inicio y demostrar beneficios del proyecto.
Pérdida de calidad al expandir el proyecto.	Desarrollar manuales y procesos estandarizados para garantizar calidad.
Elaboración propia	

3.5.4. Conclusiones y Recomendaciones

La síntesis de hallazgos es una parte fundamental en la evaluación de proyectos sociales, ya que resume los aspectos más relevantes del análisis realizado y proporciona una visión clara sobre el desempeño del proyecto. La síntesis de hallazgos permite:

- Identificar los logros alcanzados y comparar los resultados con los objetivos planteados.
- Destacar desafíos y barreras que afectaron la ejecución del proyecto.
- Proporcionar evidencia para la toma de decisiones en futuras iniciativas.
- Facilitar la comunicación de los resultados a los diferentes actores involucrados (beneficiarios, financiadores, autoridades, etc.).
- Servir como base para la formulación de recomendaciones y mejoras.

Por lo que es importante determinar algunas consideraciones:

a) Cumplimiento de objetivos y metas

- ¿Se alcanzaron los objetivos planteados?
- ¿Qué indicadores muestran el éxito o las fallas del proyecto?
- ¿Existen diferencias entre lo planificado y lo ejecutado?

Ejemplo: Un proyecto de educación comunitaria tenía como meta reducir el analfabetismo en un 20%, pero logró una reducción del 15%, indicando un avance positivo, aunque inferior a lo esperado.

b) Impacto del proyecto en la comunidad

- ¿Qué cambios generó el proyecto en la población beneficiaria?
- ¿Cuáles fueron los efectos positivos e inesperados del proyecto?
- ¿Cómo se perciben los resultados desde la perspectiva de los beneficiarios?

Ejemplo: En un programa de seguridad alimentaria, además de reducir la desnutrición, se observó un impacto positivo en la economía local, debido al aumento en la producción y venta de alimentos en la comunidad.

c) *Uso de recursos y eficiencia presupuestaria*

- ¿Se ejecutó el presupuesto de manera eficiente?
- ¿Hubo sobrecostos o subejecuciones significativas?
- ¿Se optimizaron los recursos disponibles para maximizar el impacto?

Ejemplo: Un proyecto de infraestructura educativa tenía un presupuesto de \$500,000, pero debido a retrasos administrativos, solo ejecutó el 80%, afectando la construcción de algunas aulas planificadas.

d) *Principales desafíos y limitaciones*

- ¿Cuáles fueron los obstáculos que enfrentó el proyecto?
- ¿Qué factores externos (económicos, políticos, sociales) afectaron la ejecución?
- ¿Cómo influyeron estos desafíos en los resultados del proyecto?

Ejemplo: Un programa de salud materno-infantil encontró resistencia cultural en algunas comunidades, lo que limitó la participación de mujeres en las sesiones de atención prenatal.

e) *Factores de éxito y buenas prácticas*

- ¿Qué estrategias funcionaron bien y pueden replicarse en otros contextos?
- ¿Cuáles fueron las innovaciones implementadas en el proyecto?
- ¿Cómo se logró la participación y el compromiso de la comunidad?

Ejemplo: Un proyecto de emprendimiento juvenil utilizó una metodología de aprendizaje práctico, lo que resultó en una tasa de éxito del 90% en la creación de negocios sostenibles.

Tabla 18. Hallazgos en un Proyecto Social

Categoría		Hallazgo Clave
Cumplimiento de objetivos	de	Se logró capacitar al 85% de la población objetivo, aunque la meta inicial era del 90%.
Impacto en comunidad	en la	Se evidenció una mejora del 30% en los ingresos de las familias beneficiarias tras la implementación del proyecto.

Uso del presupuesto	Se ejecutó el 95% del presupuesto, con una ligera subejecución en actividades de sensibilización.
Desafíos encontrados	Falta de acceso a Internet en comunidades rurales limitó la efectividad del programa de capacitación digital.
Factores de éxito	La colaboración con actores locales facilitó la implementación y generó mayor compromiso en la comunidad.
Elaboración propia	

Recomendaciones para futuras intervenciones. Las recomendaciones para futuras intervenciones son un elemento clave en la evaluación de proyectos sociales, ya que proporcionan lineamientos y estrategias para mejorar la planificación, ejecución y sostenibilidad de programas similares en el futuro. Las recomendaciones permiten:

- Evitar la repetición de errores y optimizar procesos.
- Mejorar la eficiencia en el uso de recursos.
- Asegurar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.
- Fortalecer la participación comunitaria y la apropiación del proyecto.
- Proporcionar directrices para la escalabilidad y replicabilidad del programa.

Tipos de recomendaciones en la evaluación de proyectos

a) Recomendaciones para la planificación y diseño del proyecto

- Realizar diagnósticos más precisos: Antes de iniciar una intervención, se deben llevar a cabo estudios detallados para comprender mejor las necesidades y características de la comunidad.
- Definir objetivos realistas y medibles: Es fundamental establecer metas claras con indicadores que permitan evaluar el impacto del proyecto.
- Diseñar estrategias flexibles: Se debe permitir ajustes durante la implementación para adaptarse a imprevistos o cambios en el contexto.

Ejemplo: En un proyecto de educación digital, se recomienda incluir un análisis previo de acceso a Internet en las comunidades beneficiarias para evitar dificultades en la implementación.

b) Recomendaciones para la ejecución y gestión del proyecto

- Mejorar la coordinación entre actores clave: Es importante fortalecer la comunicación entre el equipo ejecutor, beneficiarios, instituciones locales y financiadores.
- Optimizar el uso de recursos: Se deben buscar estrategias para reducir costos sin comprometer la calidad del proyecto.
- Capacitar al personal de ejecución: Garantizar que los responsables del proyecto cuenten con formación adecuada para su implementación.
- Fortalecer la participación comunitaria: Involucrar activamente a la población beneficiaria en la toma de decisiones.

Ejemplo: En un programa de seguridad alimentaria, se recomienda establecer reuniones periódicas entre autoridades locales, organizaciones sociales y beneficiarios para garantizar la ejecución eficiente del plan.

c) Recomendaciones para la sostenibilidad del proyecto

- Incluir estrategias de autosostenibilidad: Desarrollar modelos de financiamiento que permitan la continuidad del proyecto sin depender exclusivamente de fondos externos.
- Transferencia de conocimientos y liderazgo comunitario: Capacitar a líderes locales para que puedan gestionar el proyecto de manera autónoma.
- Vinculación con políticas públicas: Integrar el proyecto en planes de desarrollo gubernamentales para asegurar su permanencia.
- Fomentar alianzas estratégicas: Establecer acuerdos con entidades públicas y privadas para garantizar apoyo continuo.

Ejemplo: En un programa de emprendimiento juvenil, se recomienda que los beneficiarios formen cooperativas para generar ingresos propios y mantener la iniciativa en el tiempo.

d) *Recomendaciones para el monitoreo y evaluación*

- Implementar sistemas de seguimiento continuo: Evaluar periódicamente el progreso del proyecto para detectar problemas a tiempo.
- Utilizar indicadores adecuados: Definir métricas claras para medir el impacto real de la intervención.
- Incluir mecanismos de retroalimentación: Recoger las opiniones de los beneficiarios y ajustar el proyecto en función de sus necesidades.

Ejemplo: En un programa de salud materno-infantil, se recomienda establecer encuestas periódicas a las beneficiarias para evaluar la calidad del servicio y realizar mejoras oportunas.

Implementación de recomendaciones en futuros proyectos

Para que las recomendaciones sean aplicables, es fundamental diseñar un plan de acción con responsables y plazos definidos. Elementos clave en la implementación de recomendaciones:

- Acciones concretas: ¿Qué se debe mejorar y cómo se implementará?
- Responsables: ¿Quién será el encargado de ejecutar los cambios?
- Tiempo estimado: ¿Cuándo se deben aplicar las mejoras?

Tabla 19. Plan de Acción según recomendaciones

Recomendación	Acción a Implementar	Responsable	Plazo
Incorporar metodologías híbridas en educación digital.	Desarrollo de materiales impresos y sesiones presenciales.	Equipo de formación	3 meses
Mejorar la coordinación entre actores clave.	Establecer reuniones mensuales con actores locales.	Coordinador del proyecto	Desde el inicio
Elaboración propia			

Propuestas de mejora. Las propuestas de mejora son el resultado de un análisis detallado de la evaluación del proyecto, en el que se identifican aspectos que

pueden optimizarse para mejorar la eficiencia, impacto y sostenibilidad de la intervención.

Las propuestas de mejora pueden agruparse en diferentes áreas según los aspectos del proyecto que necesitan optimización.

a) Mejora en la planificación y diseño del proyecto

- Diagnóstico más detallado de la comunidad beneficiaria: Antes de diseñar el proyecto, es fundamental realizar un análisis exhaustivo de las necesidades reales de la población.
- Definición de objetivos más claros y medibles: Se deben establecer metas alcanzables con indicadores precisos para evaluar el éxito del proyecto.
- Flexibilidad en la planificación: Se recomienda diseñar un plan adaptable a cambios imprevistos en el contexto social, político o económico.

Ejemplo de mejora: En un proyecto de acceso a agua potable, en lugar de asumir que todas las comunidades requieren el mismo sistema de abastecimiento, se recomienda realizar un diagnóstico hídrico previo para determinar la mejor solución según cada contexto.

b) Mejora en la ejecución y gestión del proyecto

- Fortalecer la comunicación y coordinación entre actores clave: Se deben establecer mecanismos claros de interacción entre el equipo ejecutor, beneficiarios y entidades financiadoras.
- Optimizar la distribución de recursos: Se recomienda mejorar la asignación de insumos, evitando desperdicios o sobrecostos.
- Capacitación del equipo de trabajo: Es importante garantizar que los responsables de la ejecución cuenten con la formación necesaria para desempeñar sus funciones de manera eficiente.
- Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión: La implementación de plataformas digitales para el monitoreo puede mejorar la eficiencia del proyecto.

Ejemplo de mejora: En un programa de formación para emprendedores, se recomienda digitalizar los materiales de capacitación para facilitar el acceso y reducir costos de impresión.

c) Mejora en la participación y compromiso comunitario

- Aumentar la involucración de la comunidad: Es clave fortalecer la participación de los beneficiarios desde la planificación hasta la ejecución del proyecto.
- Promover liderazgos locales: Se deben identificar y capacitar actores comunitarios para que asuman un rol activo en la gestión del proyecto.
- Diseñar estrategias de sensibilización y educación: La implementación de campañas informativas puede mejorar la aceptación y sostenibilidad del proyecto.

Ejemplo de mejora: En un proyecto de reciclaje, se recomienda trabajar con las escuelas locales para educar a los niños sobre la importancia del manejo adecuado de residuos, fomentando una cultura ambiental a largo plazo.

d) Mejora en la evaluación y monitoreo del proyecto

- Implementar sistemas de monitoreo continuo: Es necesario establecer mecanismos de seguimiento durante la ejecución para identificar problemas en tiempo real.
- Uso de indicadores más precisos para medir el impacto: Se recomienda definir métricas claras que permitan evaluar la efectividad del proyecto.
- Incluir la retroalimentación de beneficiarios: La recopilación de opiniones y experiencias de los usuarios del proyecto puede aportar información clave para su optimización.

Ejemplo de mejora: En un programa de salud comunitaria, se recomienda realizar encuestas de satisfacción entre los beneficiarios para medir la percepción del servicio y realizar ajustes según sus necesidades.

e) Mejora en la sostenibilidad del proyecto

- Desarrollar estrategias de financiamiento mixto: Para reducir la dependencia de un solo financiador, se recomienda diversificar las fuentes de financiamiento.
- Capacitar a la comunidad en la gestión autónoma del proyecto: Se deben transferir conocimientos a los beneficiarios para que puedan continuar con la iniciativa sin depender de actores externos.
- Vincular el proyecto con políticas públicas: Integrar la iniciativa en programas gubernamentales puede aumentar su estabilidad a largo plazo.

Ejemplo de mejora: En un proyecto de energías renovables en comunidades rurales, se recomienda formar técnicos locales para que puedan encargarse del mantenimiento de los equipos, asegurando su funcionamiento a largo plazo.

3.5.5. Anexos

- Documentación de respaldo: Fotografías, encuestas, informes de monitoreo, testimonios, etc.
- Firmas de los responsables de la evaluación

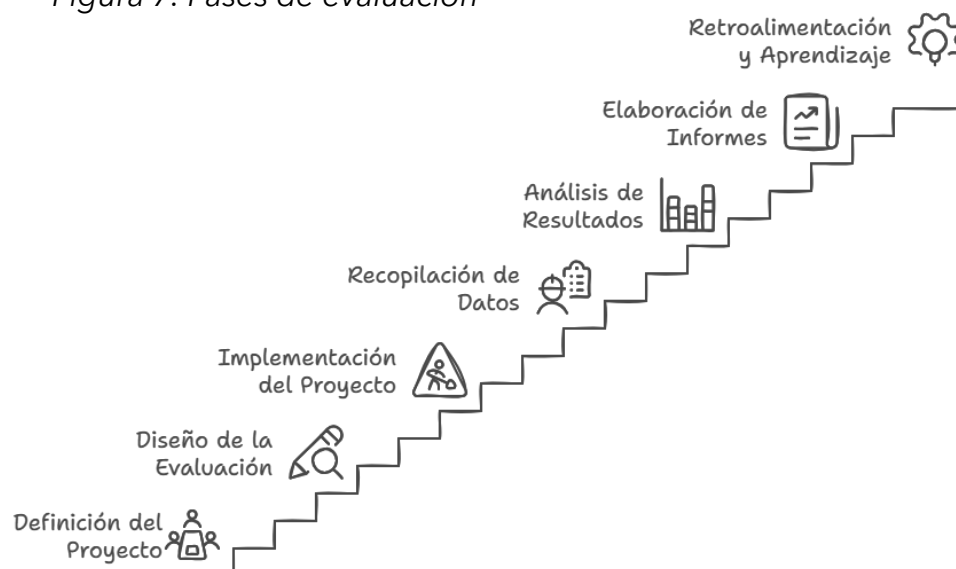
Este formato constituye una base flexible para la evaluación de proyectos sociales, proporcionando una estructura clara y organizada que permite analizar su impacto, sostenibilidad y replicabilidad. Sin embargo, cada institución o entidad responsable puede adaptarlo según sus necesidades específicas, incorporando criterios adicionales, ajustando indicadores o modificando secciones para responder a sus objetivos y metodologías de evaluación.

3.6. Fases de evaluación de proyectos sociales de intervención pública

La evaluación de proyectos sociales es un proceso estructurado que permite medir la eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de una intervención social. Este proceso se desarrolla en diferentes fases que garantizan un análisis integral de la ejecución y resultados del proyecto.

A continuación, se presentan las fases clave de la evaluación de proyectos sociales, aplicadas tanto a nivel general como en el contexto de la intervención pública en Ecuador.

Figura 7. Fases de evaluación



Fuente: (Napkin AI, 2025)
Elaboración propia

a) Fase de planificación o diseño de la evaluación

Esta fase establece las bases metodológicas y organizativas para llevar a cabo la evaluación del proyecto.

- **Objetivos de la Evaluación:** Definir qué se quiere evaluar y con qué propósito.
- **Tipo de Evaluación:** Determinar si será una evaluación ex ante (previa al proyecto), de proceso (durante la ejecución) o ex post (posterior a la finalización del proyecto).
- **Criterios de Evaluación:** Seleccionar los aspectos clave a medir, como impacto, pertinencia, eficiencia y sostenibilidad.
- **Indicadores:** Definir métricas claras para medir el éxito del proyecto.

- Fuentes de información: Determinar qué datos se utilizarán (encuestas, entrevistas, registros administrativos, etc.).

Ejemplo en Ecuador: Según la Secretaría Nacional de Planificación, esta fase implica definir la evaluabilidad del proyecto, los actores involucrados y la recopilación de información relevante.

b) Fase de recolección y análisis de información

En esta etapa se recopilan los datos necesarios para evaluar la ejecución del proyecto y su impacto.

- Fuentes Primarias: Encuestas, entrevistas, grupos focales y observación directa.
- Fuentes Secundarias: Informes institucionales, registros administrativos y estudios previos.
- Comparación con la línea base: Se contrastan los resultados obtenidos con los datos iniciales para medir el progreso.
- Métodos de análisis: Se aplican técnicas cualitativas y cuantitativas para interpretar los datos obtenidos.

Ejemplo en Ecuador: Durante esta fase, los equipos de evaluación utilizan metodologías participativas para asegurar que la información recolectada refleje la realidad de los beneficiarios.

c) Fase de evaluación de resultados y hallazgos

Se analizan los efectos del proyecto, tanto los esperados como los no previstos.

- Eficiencia: ¿Se utilizaron los recursos de manera óptima?
- Eficacia: ¿Se lograron los objetivos establecidos?
- Impacto: ¿Qué cambios generó el proyecto en la comunidad beneficiaria?
- Sostenibilidad: ¿Los beneficios del proyecto se mantendrán en el tiempo?

- Pertinencia: ¿El proyecto respondió a las necesidades reales de la población?

Ejemplo en Ecuador: En el Plan Nacional de Evaluación de Políticas Públicas, se identifican las contribuciones del proyecto a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo

d) Fase de comunicación de resultados

Una vez analizados los hallazgos, es fundamental difundir la información de manera clara y accesible.

- Elaboración de informes: Se presentan los resultados con evidencia cuantitativa y cualitativa.
- Recomendaciones: Se formulan sugerencias para mejorar futuras intervenciones.
- Presentación a actores clave: Se socializan los resultados con tomadores de decisiones, financiadores y comunidades beneficiarias.
- Uso de formatos diversificados: Informes técnicos, resúmenes ejecutivos, presentaciones y material audiovisual.

Ejemplo en Ecuador: La Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador” utiliza reportes estructurados para comunicar los resultados de sus evaluaciones de programas gubernamentales.

e) Fase de implementación de mejoras y seguimiento

Para garantizar que la evaluación tenga un impacto real, es crucial que los hallazgos se traduzcan en acciones concretas.

- Elaboración de un Plan de Acción: Definir estrategias para corregir deficiencias detectadas.
- Seguimiento de recomendaciones: Establecer mecanismos de control para verificar que se implementen los cambios propuestos.
- Monitoreo continuo: Evaluar periódicamente si las mejoras han generado los resultados esperados.

Ejemplo en Ecuador: Las evaluaciones de programas públicos deben traducirse en ajustes a las políticas públicas y estrategias de desarrollo sostenible.

3.7. Elaboración de la metodología de evaluación

Subsistema de Seguimiento y Evaluación

El Subsistema de Seguimiento y Evaluación define un proceso objetivo, participativo, articulado y sistemático para medir la implementación o ejecución de políticas, programas y proyectos realizados por las instituciones del sector público.

El subsistema participativo define las competencias de los actores involucrados en el seguimiento y la evaluación. Está concebido como un sistema en red de la Función Ejecutiva, que se basa en la consolidación del Sistema Nacional de Información (SNI), en la construcción del tablero de control, en la publicación de informes periódicos de avance del Plan y en las evaluaciones que se realizan.

El subsistema monitorea y evalúa para aprender y generar alertas oportunas respecto de los programas o políticas, que permitan tomar los correctivos necesarios para alcanzar las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Importancia del Subsistema de Seguimiento y Evaluación

La planificación para el desarrollo define los principales lineamientos de una agenda alternativa y democrática, orientada hacia un desarrollo sostenible y equitativo. Sin embargo, la planificación no debe quedarse en una simple declaración de intenciones; su cumplimiento requiere de mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación de las acciones públicas, con la finalidad de garantizar transparencia e imparcialidad, estas evaluaciones deben ser realizadas por una entidad independiente de la ejecución, procurando la objetividad del proceso.

Este enfoque fortalece la legitimidad y credibilidad de los procesos de planificación, seguimiento y evaluación, promoviendo una gestión pública más eficiente y orientada a resultados. En este contexto, la Secretaría Nacional de Planificación desempeña un rol clave al ofrecer una visión integral de las acciones gubernamentales, abordándolas como un sistema interconectado y aplicando un análisis multidisciplinario, más allá de una perspectiva sectorial.

Responsables del seguimiento y la evaluación

La definición de competencias permite explicar la integración vertical del subsistema.

- La Secretaría Nacional de Planificación opera en el mediano y largo plazos
- Los ministerios coordinadores facilitan la gestión de acciones de los ministerios sectoriales de su gabinete, definir las evaluaciones requeridas junto con la secretaria y monitorear los compromisos de corto plazo.
- Los ministerios sectoriales, a su vez, monitorean los compromisos con la comunidad generados durante los gabinetes itinerantes, las coberturas territoriales de sus programas y sus proyectos en el territorio.
- La Secretaria de Planificación como rectora del Subsistema de Seguimiento y Evaluación, se encarga de realizar evaluaciones de las políticas y sus resultados, mediante el seguimiento a las planificaciones y a los avances de proyectos de inversión.
- Subsistema de Seguimiento y Evaluación trabaja especialmente con las metas del plan. El seguimiento de corto plazo debe estar estrechamente vinculado al seguimiento de mediano y largo plazos para asegurar la coherencia en las acciones de las instituciones.

Rol de la participación ciudadana

El Subsistema de Seguimiento reconoce la importancia fundamental de la participación ciudadana en el monitoreo y evaluación de las iniciativas públicas. Como principales beneficiarios de las políticas y programas

gubernamentales, los ciudadanos desempeñan un papel importante en la definición de criterios para la planificación, ejecución y evaluación de la provisión de bienes y servicios.

La participación activa de la sociedad proporciona información cercana y relevante, permitiendo una retroalimentación efectiva sobre el desempeño de las acciones públicas. Para asegurar transparencia y objetividad, las metodologías de evaluación deben garantizar que estos aportes sean analizados y reflejados de manera rigurosa, minimizando el riesgo de sesgos o represalias de carácter político.

Por tanto, el enfoque conceptual del seguimiento plantea el análisis de las intervenciones públicas en tres ámbitos de contribución de los proyectos a la vida de las comunidades: provisión de recursos, creación de conocimiento y generación de empoderamiento.

- Recursos: infraestructura, económicos, equipos, naturales, insumos.
- Conocimiento: conceptos, metodologías, herramientas, destrezas.
- Poder: derechos, equidad, inclusión, decisión, información, acceso al Estado, acceso a la justicia, rendición de cuentas, incidencia pública, organización y movilización.

El proceso de evaluación

El proceso de seguimiento comienza con la identificación de si las políticas o programas disponen de financiamiento público y continúa con el análisis de la manera en que estos recursos son utilizados y ejecutados en la práctica.

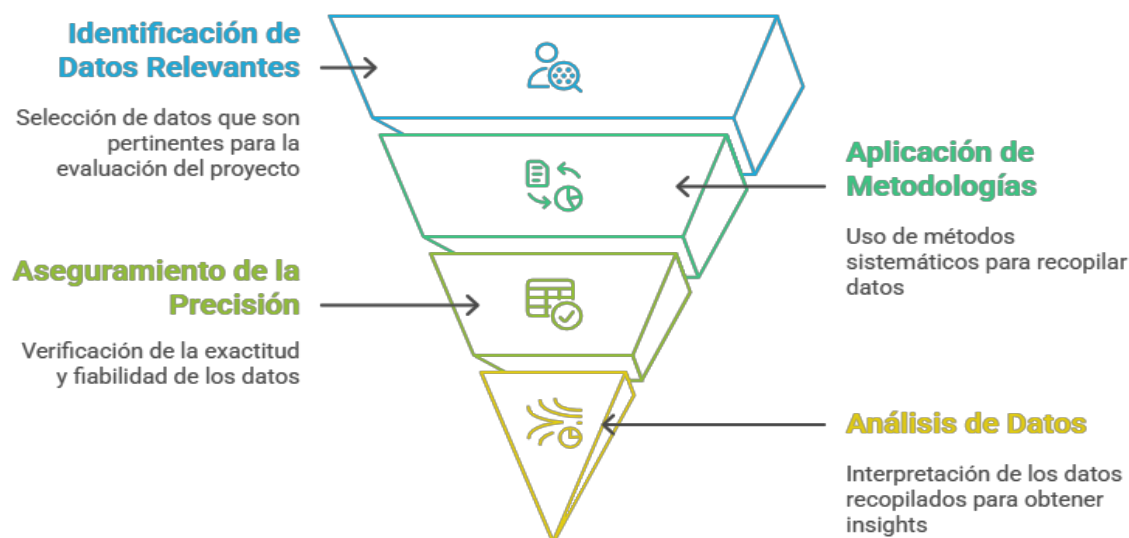
Este punto de partida se convierte en un principio fundamental de verificación continua a lo largo de los procesos de evaluación, siendo un desafío en cualquier sistema de evaluación, lograr una vinculación efectiva entre la planificación y el presupuesto en cada etapa del proceso, lo que implica transformar una lógica tradicional basada en una asignación incremental de recursos sin planificación estratégica. En contraste, el enfoque de presupuesto por resultados promueve una gestión más eficiente y responsable de los recursos públicos, asegurando que su uso se oriente hacia el cumplimiento de

objetivos y metas concretas. No obstante, es fundamental reconocer que los resultados obtenidos por las instituciones o programas no siempre generan impactos inmediatos en la ciudadanía, lo que exige una visión de evaluación a mediano y largo plazo (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

3.8. Levantamiento de la información

El levantamiento de información es una de las fases más importantes en la evaluación de proyectos sociales, ya que permite recopilar datos relevantes para medir el desempeño, impacto y sostenibilidad de una intervención. Este proceso proporciona evidencia cuantitativa y cualitativa que facilita el análisis de los resultados del proyecto y la formulación de recomendaciones para su mejora.

Figura 8. Recolección de información



Fuente: (Napkin AI, 2025)
Elaboración propia

El éxito de la evaluación de un proyecto social depende de la calidad, precisión y representatividad de los datos recopilados. Un levantamiento de información bien diseñado permite:

- Identificar si el proyecto alcanzó sus objetivos y metas.
- Medir el impacto de la intervención en la población beneficiaria.

- Detectar fallas en la ejecución y oportunidades de mejora
- Sustentar decisiones basadas en evidencia.
- Garantizar la transparencia y rendición de cuentas.

Fuentes de Información en la Evaluación de Proyectos

En la evaluación de proyectos, la calidad y fiabilidad de los resultados dependen en gran medida de las fuentes de información utilizadas. Estas fuentes proporcionan los datos necesarios para analizar el desempeño, impacto y sostenibilidad de una intervención, permitiendo medir su efectividad y justificar la toma de decisiones basada en evidencia. Para que la evaluación sea rigurosa y objetiva, es esencial seleccionar fuentes de información variadas, asegurando que los datos sean representativos, actualizados y pertinentes al contexto del proyecto.

Las fuentes de información en la evaluación de proyectos pueden clasificarse en primarias y secundarias, dependiendo de su origen.

a) Fuentes Primarias (recolectados directamente): son aquellas que se recopilan de manera directa y específica durante la evaluación de un proyecto social, proporcionando información original, actualizada y adaptada a los objetivos del análisis. Este tipo de fuentes permite obtener datos inéditos, reflejando las percepciones, comportamientos y experiencias concretas de los beneficiarios, actores clave y demás involucrados en la implementación de la intervención social.

La recopilación de datos primarios generalmente incluye técnicas cualitativas y cuantitativas, entre las cuales destacan:

- *Encuestas:* Cuestionarios aplicados a beneficiarios, actores clave o población en general.
- *Entrevistas:* Conversaciones estructuradas o semiestructuradas con participantes del proyecto, tomadores de decisiones o expertos.
- *Grupos Focales:* Reuniones con grupos de beneficiarios para obtener información detallada sobre percepciones y experiencias.

- *Observación Directa:* Registro de situaciones en campo para validar información sobre la implementación del proyecto.

Ejemplo: En un programa de salud materno-infantil, se aplican encuestas a mujeres embarazadas para conocer su acceso a los servicios médicos.

b) Fuentes Secundarias. Las fuentes secundarias son aquellas que proporcionan información previamente recolectada y elaborada por otras instituciones, organizaciones o investigadores, que pueden ser utilizadas como apoyo fundamental durante la evaluación de proyectos sociales. Estos datos no se generan específicamente para la evaluación actual, pero ofrecen un contexto valioso, antecedentes históricos, y permiten complementar, validar o contrastar los hallazgos obtenidos a partir de fuentes primarias.

- Informes de gestión y monitoreo: Documentos elaborados por la entidad ejecutora del proyecto.
- Bases de datos institucionales: Información recopilada por organismos gubernamentales, ONGs o empresas.
- Estudios previos y publicaciones académicas: Análisis relacionados con el problema abordado por el proyecto.
- Registros administrativos: Datos sobre inversión, asistencia a programas y uso de recursos.

Ejemplo: En una evaluación de un programa de alimentación escolar, se revisan los registros de asistencia y distribución de alimentos en las escuelas.

Métodos de Levantamiento de Información. Existen diversas metodologías para recopilar datos en la evaluación de proyectos sociales. La selección depende del tipo de información requerida y los recursos disponibles.

Métodos Cuantitativos. Se enfocan en la recolección de datos numéricos, permitiendo medir y comparar variables de manera objetiva.

- Encuestas estructuradas con preguntas cerradas.
- Indicadores de desempeño con valores medibles.
- Análisis estadísticos para interpretar datos y establecer correlaciones.

Ejemplo: En una evaluación de impacto de un programa educativo, se mide el rendimiento académico de los estudiantes antes y después de la intervención.

Métodos Cualitativos. Buscan comprender percepciones, opiniones y experiencias de los beneficiarios y actores involucrados.

- Entrevistas semiestructuradas para profundizar en experiencias individuales.
- Grupos focales para obtener perspectivas colectivas.
- Análisis de casos para documentar experiencias particulares en profundidad.

Ejemplo: En una evaluación de un proyecto de empoderamiento femenino, se realizan entrevistas a mujeres líderes para conocer sus testimonios y cambios en sus vidas.

Pasos para un levantamiento de información eficiente

Para garantizar la calidad de los datos recolectados, el levantamiento de información debe seguir una estructura metodológica clara.

- Definir los objetivos de la recolección de datos: ¿Qué información se necesita para evaluar el proyecto? ¿Qué indicadores se medirán?
- Seleccionar las fuentes y métodos adecuados: ¿Se usarán encuestas, entrevistas o datos administrativos? ¿Cuántas personas o documentos se analizarán?
- Diseñar los instrumentos de recolección: Elaborar cuestionarios, guías de entrevista o formatos de observación y asegurar que las preguntas sean claras, neutrales y pertinentes.
- Realizar una prueba piloto: Aplicar los instrumentos a un grupo reducido para detectar errores y ajustar los formatos según la retroalimentación obtenida.
- Aplicar los instrumentos y recolectar los datos: Seguir un protocolo estructurado para garantizar la validez de la información y evitar sesgos en la recolección de datos.

- Sistematizar y analizar la información: Organizar los datos en bases de datos o matrices de análisis y aplicar métodos estadísticos o análisis cualitativo según corresponda.
- Si bien el proceso de recolección de datos es esencial para la evaluación de proyectos, puede presentar desafíos como: el acceso a la información encontrándose con dificultades para obtener datos debido a restricciones legales, burocráticas o falta de registros.
- Sesgo en la información al obtener respuestas poco precisas o influenciadas por factores externos. Los recursos limitados ya que la falta de presupuesto o personal capacitado para llevar a cabo una recolección rigurosa y finalmente la resistencia de la comunidad como la desconfianza de los beneficiarios para proporcionar información.

Glosario

Cuantificación: Proceso de expresar en términos numéricos los resultados, impactos o beneficios generados por un proyecto o actividad.

Escalabilidad: Capacidad de un proyecto o iniciativa para expandirse o replicarse en contextos más amplios manteniendo su efectividad y eficiencia.

Externalidades: Efectos secundarios positivos o negativos, no previstos inicialmente, generados por un proyecto sobre personas o comunidades que no están directamente involucradas.

Gentrificación: Proceso socioeconómico en el que áreas urbanas deterioradas son revitalizadas mediante inversiones, provocando desplazamiento de la población original debido al aumento del costo de vida.

Stakeholders: Actores o grupos de interés que están directa o indirectamente involucrados, afectados o beneficiados por un proyecto, iniciativa o decisión.

Subejecutar: Acción de no utilizar completamente los recursos asignados a un proyecto, lo que puede afectar la eficiencia o el cumplimiento de objetivos planteados.

Viabilidad: Condición que determina si un proyecto es realizable en términos técnicos, económicos, sociales y ambientales, considerando los recursos disponibles y los resultados esperados.

UNIDAD IV. LA EVALUACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Objetivo de la unidad

Evaluar los enfoques y métodos utilizados en el ciclo del proyecto, elaborando informes claros y socializando los resultados, con el fin de diseñar planes de acción efectivos para la toma de decisiones, incorporando el enfoque de igualdad de género y derechos humanos, y asegurando que los resultados de la evaluación contribuyan a una gestión informada y equitativa en la intervención social.

Preguntas diagnósticas

- ¿Qué es la evaluación en el ciclo de un proyecto?
- ¿Para qué sirve un informe de evaluación?
- ¿Qué es un plan de acción en un proyecto social?
- ¿Cómo se integra la igualdad de género en la evaluación?
- ¿Qué importancia tienen los derechos humanos en la evaluación de proyectos?

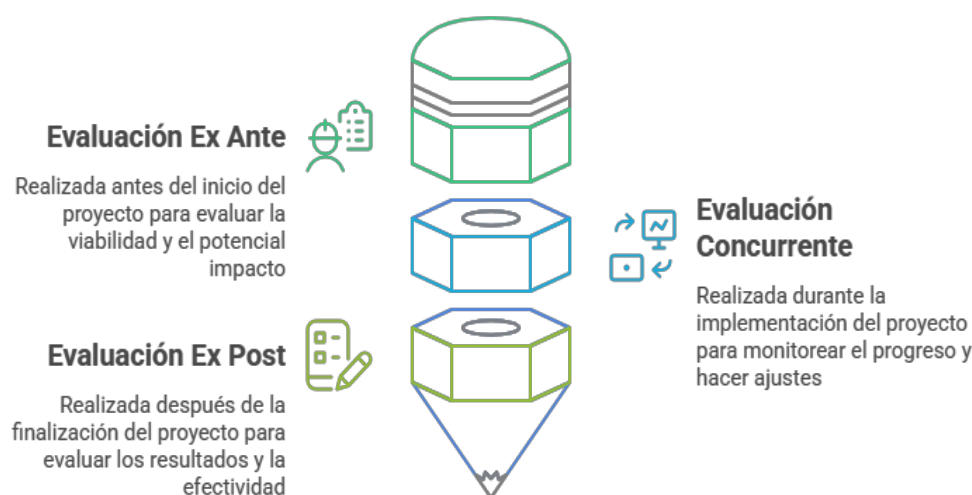
4.1. Evaluación según el ciclo del proyecto

La evaluación según el ciclo del proyecto se refiere al proceso sistemático de revisión y análisis que se realiza en distintas etapas o momentos de la intervención social, desde su concepción inicial hasta su finalización. Cada una de estas fases requiere enfoques específicos para determinar si el proyecto está cumpliendo con los objetivos planteados y generando los resultados esperados, por lo que las evaluaciones se adaptan al contexto particular de cada etapa del ciclo, garantizando un seguimiento continuo, retroalimentación oportuna y toma de decisiones informadas.

Generalmente, este enfoque se divide en tres tipos principales de evaluación según el momento del ciclo en el que se aplican: evaluación ex ante, que se lleva a cabo antes de la ejecución del proyecto y tiene como propósito analizar

su pertinencia, viabilidad y posibles impactos; evaluación intermedia o de proceso, que ocurre durante la implementación y tiene como objetivo monitorear avances, corregir errores y asegurar que se mantengan los resultados esperados; y evaluación ex post o final, que se realiza al finalizar el proyecto, buscando identificar logros, impactos, sostenibilidad y aprendizajes que puedan ser aplicados en futuras intervenciones.

Figura 9. Evaluación según el ciclo del proyecto



Fuente: (Napkin AI, 2025)
Elaboración propia

4.1.1. Evaluación ex ante

La evaluación ex ante, también conocida como evaluación inicial o previa, es un proceso analítico esencial que se realiza antes de la implementación efectiva de un proyecto social, este tipo de evaluación constituye una herramienta estratégica de planificación que permite examinar cuidadosamente la pertinencia, viabilidad y potencial impacto del proyecto antes de comprometer recursos significativos.

Este tipo de evaluación busca anticipar y justificar la intervención social mediante un análisis riguroso del contexto, identificando claramente los

problemas o necesidades que se pretenden resolver. Además, garantiza que los objetivos del proyecto estén alineados con prioridades nacionales, locales o institucionales, lo que facilita el uso eficiente de recursos públicos y privados, este tipo de evaluación permite identificar posibles riesgos y dificultades anticipadamente, minimizando incertidumbres y optimizando la calidad y efectividad de la intervención.

Aspectos que aborda la evaluación ex ante

a) Pertinencia y Justificación del Proyecto

Este aspecto analiza si el proyecto responde a una necesidad o problema claramente identificado en la comunidad o grupo objetivo. Para ello, es necesario evaluar:

- Relevancia del problema: determinar la importancia social del problema que se pretende solucionar.
- Claridad del diagnóstico: valorar si el diagnóstico realizado refleja fielmente las condiciones de la población beneficiaria.
- Coherencia con prioridades locales y nacionales: evaluar si el proyecto está alineado con objetivos estratégicos nacionales o locales.

Ejemplo: Si el proyecto busca combatir la desnutrición infantil, la evaluación ex ante deberá confirmar mediante datos previos que este problema existe en la comunidad y que la intervención propuesta está alineada con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

b) Análisis de Viabilidad Técnica

Evalúa si la intervención propuesta puede ser llevada a cabo exitosamente considerando los recursos técnicos disponibles:

- Tecnología requerida: disponibilidad, accesibilidad y adecuación al contexto local.
- Infraestructura necesaria: si existe o se puede establecer adecuadamente.

- Capacidades del equipo ejecutor: verificación de competencias técnicas, logísticas y administrativas del equipo encargado.

Ejemplo: En un proyecto de acceso a agua potable, la evaluación ex ante determina la existencia de recursos hídricos adecuados y la capacidad técnica del personal local para mantener la infraestructura a largo plazo.

c) Viabilidad Económica y Financiera

Este aspecto determina si el proyecto es económicamente factible y financieramente sostenible. Para ello, se revisa:

- Estimación de costos: se analiza si los recursos presupuestarios planteados son adecuados para lograr las metas.
- Fuentes de financiamiento: evaluar disponibilidad y estabilidad de los recursos financieros propuestos (fondos públicos, privados, cooperación internacional).
- Análisis costo-beneficio (ACB): determinar si los beneficios del proyecto justifican los costos de implementación.

Ejemplo: Para un programa de alfabetización digital, la evaluación previa realiza un análisis financiero que confirma que los beneficios esperados (mejoras laborales, inclusión social) superan claramente los costos operativos previstos.

d) Impactos Sociales y Ambientales esperados

Este aspecto explora los cambios positivos y negativos que puede generar la intervención en la comunidad beneficiaria, así como en el entorno socioambiental.

- Impactos directos e indirectos: medición de efectos inmediatos y secundarios en la población objetivo.
- Análisis de externalidades: identificación de efectos positivos o negativos sobre otras comunidades o el medio ambiente.

- Análisis de riesgos: previsión de obstáculos potenciales que podrían surgir durante la implementación.

Ejemplo: En un proyecto agrícola, se evalúa cómo el aumento en la producción puede afectar positivamente la economía local, pero también posibles efectos negativos ambientales, como la sobreexplotación de recursos naturales.

e) Análisis de Sostenibilidad

Evalúa la capacidad del proyecto para mantener sus resultados e impactos positivos una vez finalizada la intervención inicial.

- Sostenibilidad financiera: ¿Qué mecanismos se utilizarán para mantener el financiamiento del proyecto?
- Sostenibilidad institucional: ¿Existen instituciones locales capaces de asumir la gestión del proyecto?
- Participación comunitaria: Nivel de involucramiento y apropiación por parte de la población beneficiaria.
- Capacitación y transferencia de conocimientos: ¿Se transferirán conocimientos y habilidades para asegurar la autonomía local?

Ejemplo: En un proyecto de energía renovable comunitaria, la evaluación ex ante revisa la posibilidad de que los beneficiarios asuman la gestión técnica y financiera del sistema tras finalizar la intervención externa.

f) Coherencia con Políticas Públicas y Estrategias Nacionales

Este aspecto analiza si el proyecto está en consonancia con planes nacionales, regionales o sectoriales vigentes.

- Plan Nacional de Desarrollo: verificación de la alineación del proyecto con objetivos estratégicos definidos a nivel nacional.
- Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): asegurar que el proyecto contribuya al logro de compromisos internacionales asumidos por el país.

- Integración sectorial: evaluar cómo el proyecto se articula con otras intervenciones públicas y políticas sectoriales.

Ejemplo: Un proyecto de salud pública deberá demostrar cómo contribuye al logro de los objetivos nacionales relacionados con la salud y el bienestar, conforme a la Agenda 2030.

g) Análisis del Contexto Socioeconómico y Cultural

Este aspecto implica un análisis detallado del contexto social, cultural, político y económico, así como del entorno en que se desarrollará el proyecto.

- Factores culturales y sociales: analizar aspectos culturales que podrían facilitar o limitar la implementación del proyecto.
- Contexto político e institucional: considerar cómo las dinámicas políticas locales pueden afectar la viabilidad del proyecto.
- Situación económica local: evaluar condiciones económicas que faciliten o dificulten la ejecución del proyecto.

Ejemplo: Para implementar un proyecto de salud reproductiva en comunidades indígenas, se analiza cómo las creencias y prácticas culturales locales pueden afectar la aceptación y adopción de los servicios propuestos.

h) Evaluabilidad del Proyecto

La evaluación ex ante también aborda la capacidad del proyecto para ser evaluado posteriormente, lo cual implica:

- Definición clara de objetivos e indicadores, asegurando que el proyecto cuente con objetivos precisos, medibles y verificables.
- Línea base inicial, contando con información clara sobre la situación inicial que permita comparar resultados futuros.
- Capacidad de monitoreo y seguimiento, evaluando si existen o pueden implementarse mecanismos para dar seguimiento continuo al proyecto.

Ejemplo: En un programa educativo, es indispensable definir indicadores claros desde el principio, tales como tasas de matriculación, niveles de aprobación escolar y deserción, permitiendo una futura evaluación clara de resultados.

4.1.2. Evaluación Intermedia (durante, de proceso o de seguimiento)

La evaluación intermedia, también conocida como evaluación de proceso o de seguimiento, es necesaria dentro del ciclo de evaluación de proyectos, ya que permite monitorear el desarrollo de la intervención en tiempo real, identificar problemas y tomar medidas correctivas oportunas. Se lleva a cabo durante la ejecución del proyecto y su propósito principal es asegurar que el programa o intervención social esté cumpliendo con sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

La evaluación intermedia permite:

- Monitorear el avance del proyecto respecto a los objetivos y metas planteadas.
- Detectar y corregir problemas o desviaciones antes de que afecten los resultados finales.
- Evaluar la eficiencia operativa, analizando si los recursos están siendo utilizados de manera adecuada.
- Obtener retroalimentación de los beneficiarios y actores para mejorar la ejecución.
- Asegurar la transparencia y rendición de cuentas, proporcionando información sobre el desempeño del proyecto.
- Ajustar estrategias y actividades para maximizar el impacto.

Aspectos evaluados en la evaluación intermedia

Para que la evaluación intermedia sea efectiva, debe analizar varios aspectos del proyecto, incluyendo:

a) Cumplimiento del Plan de Trabajo

- ¿Las actividades planificadas se están ejecutando según el cronograma establecido?
- ¿Existen retrasos o adelantos en la ejecución de ciertas fases del proyecto?

b) Uso de recursos y eficiencia financiera

- ¿Se están utilizando los recursos (humanos, técnicos y financieros) de manera eficiente?
- ¿Existen gastos innecesarios o desbalances en la ejecución presupuestaria?

c) Grado de alcance de la población beneficiaria

- ¿El proyecto está llegando a la cantidad esperada de beneficiarios?
- ¿Existen barreras o dificultades que impidan la participación de ciertos grupos?

d) Participación y percepción de los actores involucrados

- ¿Cómo perciben los beneficiarios y la comunidad el impacto del proyecto hasta el momento?
- ¿Los actores clave están involucrados en la implementación y ejecución del proyecto?

e) Calidad de la implementación

- ¿Las actividades se están llevando a cabo con la calidad esperada?
- ¿Existen problemas en la capacitación, metodologías utilizadas o acceso a los servicios?

f) Factores externos que afectan el proyecto

- ¿Existen cambios en el contexto social, económico o político que impactan la ejecución?
- ¿Cómo se está adaptando el proyecto a imprevistos o crisis externas?

Métodos y herramientas utilizadas en la evaluación intermedia

Para llevar a cabo una evaluación intermedia efectiva, se emplean diversas herramientas metodológicas, entre ellas:

- *Indicadores de desempeño*: Permiten medir el avance de las actividades mediante datos cuantitativos y cualitativos.
- *Encuestas y cuestionarios*: Aplicados a beneficiarios, personal del proyecto y otros actores involucrados para recopilar opiniones y percepciones.
- *Entrevistas semiestructuradas*: Para obtener información más detallada sobre la experiencia y satisfacción de los beneficiarios.
- *Grupos focales*: Reuniones participativas donde los beneficiarios expresan sus puntos de vista sobre la ejecución del proyecto.
- *Observación directa*: Evaluación en campo del desarrollo de actividades, calidad de implementación y participación de la comunidad.
- *Análisis de informes de progreso*: Revisión de documentos administrativos y operativos del proyecto para verificar avances y desafíos.

Ejemplo práctico de evaluación intermedia en un proyecto social

Caso: Proyecto de Nutrición Infantil "Creciendo Sano"

Contexto del proyecto: El proyecto "Creciendo Sano" busca mejorar la nutrición infantil en comunidades rurales mediante talleres educativos para padres y la distribución de suplementos alimenticios.

Evaluación intermedia aplicada: Tras seis meses de ejecución, el equipo de evaluación realiza un análisis de seguimiento con los siguientes hallazgos:

Avances positivos:

- 85% de los talleres planificados se han llevado a cabo en las comunidades.
- Se ha logrado una reducción del 10% en casos de desnutrición en niños menores de 5 años.

- Alta satisfacción de los padres beneficiarios con los materiales educativos entregados.

Problemas detectados:

- Falta de asistencia en un 30% de las sesiones programadas debido a dificultades de transporte.
- Retrasos en la entrega de suplementos nutricionales en tres comunidades.
- Bajo involucramiento de los líderes comunitarios en la difusión del programa.

Acciones correctivas propuestas:

- Implementar transporte comunitario para mejorar la asistencia.
- Coordinar con proveedores para optimizar la logística de entrega de suplementos.
- Fortalecer la capacitación de líderes locales para que promuevan la participación.

4.1.3. Evaluación Ex Post (Después del Proyecto) - Evaluación de Impacto o Final

Evaluación Ex post

La evaluación ex post, también conocida como evaluación de impacto o final, es el análisis que se realiza una vez concluido el proyecto, su propósito es medir los resultados alcanzados, identificar los efectos generados en la comunidad beneficiaria y evaluar la sostenibilidad de los cambios producidos. Esta evaluación no solo analiza si los objetivos del proyecto fueron cumplidos, sino que también determina su impacto a largo plazo y proporciona insumos para mejorar futuras intervenciones. Entre los objetivos de la evaluación ex post:

- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto.

- Medir los impactos directos e indirectos en la comunidad beneficiaria.
- Identificar lecciones aprendidas y mejores prácticas para futuras intervenciones.
- Evaluar la sostenibilidad de los resultados obtenidos.
- Analizar la eficiencia y efectividad del uso de recursos.
- Proporcionar recomendaciones estratégicas para mejorar el diseño y ejecución de proyectos similares en el futuro.

Aspectos evaluados en la evaluación ex post

- Análisis de resultados y cumplimiento de objetivos* ¿Se lograron los objetivos propuestos en la planificación inicial? ¿En qué medida se alcanzaron las metas cuantitativas y cualitativas? ¿Existen discrepancias entre los resultados esperados y los obtenidos?
- Impacto social, económico y ambiental* ¿Qué cambios concretos generó el proyecto en la comunidad beneficiaria? ¿Cómo ha mejorado la calidad de vida de los participantes? ¿Existen impactos negativos imprevistos? ¿El proyecto contribuyó a cambios estructurales o solo a mejoras temporales?
- Eficiencia y uso de recursos* ¿El presupuesto se ejecutó de manera eficiente? ¿Se utilizaron adecuadamente los recursos disponibles? ¿Se pudo haber optimizado la inversión sin afectar los resultados?
- Sostenibilidad del proyecto* ¿Los beneficios del proyecto continuarán después de su finalización? ¿La comunidad o las instituciones locales tienen la capacidad de mantener los avances logrados? ¿Se han implementado estrategias para garantizar la continuidad del proyecto?
- Lecciones aprendidas y recomendaciones* ¿Qué prácticas funcionaron bien y pueden replicarse en otros contextos? ¿Qué errores deben evitarse en futuras intervenciones? ¿Qué innovaciones pueden aplicarse para mejorar la ejecución de proyectos similares?

Métodos y herramientas en la evaluación ex post

Para realizar una evaluación ex post efectiva, se utilizan diversas herramientas metodológicas, entre ellas:

- Encuestas de percepción y satisfacción: Permiten conocer la opinión de los beneficiarios sobre los efectos del proyecto en sus vidas.
- Entrevistas semiestructuradas y grupos focales: Recogen testimonios de actores clave y beneficiarios sobre los cambios generados.
- Análisis comparativo antes-después: Contrasta indicadores de línea base con los resultados obtenidos para medir el impacto real.
- Indicadores de impacto: Miden cambios estructurales en la comunidad (ejemplo: reducción de la pobreza, mejoras en la educación, acceso a servicios de salud).
- Observación directa: Evalúa la infraestructura, cambios en dinámicas comunitarias y mejoras en la calidad de vida de los beneficiarios.
- Revisión documental y análisis financiero: Examina informes de ejecución presupuestaria y documentos administrativos para evaluar eficiencia.

Ejemplo práctico de evaluación ex post en un proyecto social

Caso: Proyecto de Fortalecimiento de Microemprendimientos Femeninos en Zonas Rurales

Contexto: Este proyecto tuvo una duración de dos años y su objetivo fue capacitar a mujeres de comunidades rurales en gestión de negocios, acceso a financiamiento y comercialización de productos locales.

Evaluación Ex Post aplicada:

Seis meses después de la finalización del proyecto, se realiza una evaluación ex post con los siguientes hallazgos:

Resultados Positivos:

- 70% de las mujeres capacitadas lograron crear o fortalecer sus negocios.
- Incremento del 40% en ingresos promedio de las participantes.

- Reducción de la dependencia económica de las beneficiarias respecto a sus parejas.
- Mayor acceso a crédito y redes comerciales para la venta de productos.

Problemas Detectados:

- Falta de apoyo institucional para continuar brindando asesoría técnica a las emprendedoras.
- Dificultades en la comercialización debido a la falta de infraestructura y logística.
- Algunas mujeres no pudieron sostener sus negocios debido a barreras culturales y falta de tiempo por responsabilidades domésticas.

Recomendaciones Estratégicas:

- Establecer alianzas con instituciones financieras para ampliar el acceso a crédito.
- Implementar mentorías con empresarias exitosas para fortalecer el acompañamiento.
- Diseñar estrategias para incluir a los hombres en las capacitaciones, promoviendo una distribución equitativa del trabajo doméstico y familiar.

4.2. Elaboración del informe de evaluación y la socialización de resultados

La elaboración del informe de evaluación es una etapa crucial dentro del ciclo de evaluación de proyectos sociales, ya que condensa todo el proceso evaluativo en un documento estructurado, claro y orientado a la toma de decisiones, este informe no solo presenta los resultados obtenidos, sino que también analiza el desempeño del proyecto en relación con sus objetivos y brinda recomendaciones estratégicas para mejorar futuras intervenciones.

El informe de evaluación constituye un documento fundamental porque permite sistematizar y documentar hallazgos obtenidos durante el proceso evaluativo, proporcionar una base sólida y transparente para la toma de

decisiones, comunicar claramente resultados y aprendizajes a los actores involucrados, incluidos financiadores, beneficiarios y público en general, facilitar la rendición de cuentas y la transparencia institucional y orientar futuros proyectos a partir de las lecciones aprendidas.

4.2.1. Estructura básica del Informe de Evaluación

- Datos Generales del Proyecto
- Justificación y contexto del proyecto
- Objetivos del Proyecto
- Población beneficiaria
- Metodología y ejecución del proyecto: Descripción detallada de métodos utilizados, fuentes de información, técnicas de recolección y análisis de datos empleados.
- Resultados y análisis de impacto: Presentación sistemática de los hallazgos obtenidos, organizados según criterios de evaluación tales como eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia y sostenibilidad.
- Conclusiones y recomendaciones: Síntesis crítica de los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados, destacando logros, dificultades y aprendizajes clave y las Sugerencias concretas para mejorar la planificación, ejecución y sostenibilidad del proyecto en futuras intervenciones.
- Anexos: Información complementaria, como tablas, gráficos, cuestionarios utilizados, testimonios clave y documentación adicional relevante.

4.2.2. Socialización de Resultados

La socialización de resultados es una etapa esencial en la que los hallazgos de la evaluación son compartidos con diferentes actores involucrados, incluyendo instituciones ejecutoras, beneficiarios, financiadores, autoridades locales y la comunidad en general.

La socialización puede realizarse mediante diversas estrategias:

- Talleres o reuniones participativas: Permiten compartir resultados con beneficiarios y actores clave, generando diálogo y retroalimentación inmediata.
- Presentaciones formales: Eventos dirigidos a autoridades, tomadores de decisión y financiadores, destacando aspectos estratégicos del proyecto evaluado.
- Publicaciones y difusión digital: Informes técnicos, resúmenes ejecutivos, boletines y publicaciones en sitios web institucionales, redes sociales y plataformas digitales.
- Medios de comunicación local: Uso de radio, televisión local o prensa escrita para llegar a una audiencia más amplia y visibilizar los resultados obtenidos.

4.3. El plan de acción y la toma de decisiones

El Plan de Acción en el contexto de la evaluación de proyectos es una herramienta estratégica que permite transformar los resultados y recomendaciones derivadas del proceso evaluativo en acciones específicas y efectivas. Su propósito es asegurar que las conclusiones y recomendaciones de la evaluación no se limiten a diagnósticos, sino que se conviertan en mejoras concretas y tangibles en la gestión y los resultados del proyecto.

Figura 10. Plan de Acción



Fuente: (Napkin AI, 2025)
Elaboración propia

La elaboración de un plan de acción tras la evaluación de un proyecto social es crucial porque convierte las conclusiones en acciones prácticas y ejecutables, lo que facilita la implementación efectiva de las recomendaciones formuladas en la evaluación. Además, optimiza la gestión de los recursos disponibles, permite una mayor transparencia y rendición de cuentas en la ejecución del proyecto, y favorece la sostenibilidad y continuidad de los impactos positivos obtenidos por la intervención.

Estructura y componentes del Plan de Acción

Un plan de acción incluye los siguientes componentes esenciales:

Objetivos específicos. Son los resultados concretos que se espera alcanzar mediante la implementación del plan, estos objetivos deben ser claros, realistas y medibles, directamente relacionados con las recomendaciones generadas por la evaluación. Ejemplo: Mejorar en un 20% la participación comunitaria en actividades de capacitación.

Actividades específicas. Son las acciones concretas que se deben llevar a cabo para alcanzar cada uno de los objetivos establecidos, estas actividades deben ser precisas, alcanzables y acordes a la realidad operativa del proyecto. Ejemplo: Realizar talleres comunitarios mensuales de sensibilización sobre el uso sostenible del agua.

Responsables de ejecución. Define claramente quién o quiénes serán los encargados de realizar cada actividad específica, asegurando responsabilidad directa sobre los resultados. Ejemplo: Equipo técnico de campo, coordinador del proyecto, comité comunitario.

Cronograma. Establece plazos claros y fechas límite para el cumplimiento de cada actividad, lo que permite un seguimiento efectivo y el cumplimiento oportuno de las acciones establecidas. Ejemplo: Talleres comunitarios mensuales, desde abril hasta diciembre del año en curso.

Recursos necesarios. Incluye la identificación y cuantificación de los recursos financieros, humanos, técnicos y materiales requeridos para llevar a cabo las

actividades del plan. Ejemplo: Presupuesto destinado para facilitadores, materiales didácticos, transporte y logística.

Indicadores de seguimiento. Son las herramientas que permiten evaluar el progreso en la ejecución del plan de acción, facilitando una retroalimentación constante y permitiendo ajustes oportunos si es necesario. Ejemplo: Número de participantes en los talleres; porcentaje de asistencia en relación con la meta inicial.

Pasos para elaborar un Plan de Acción

Para asegurar la efectividad del plan, es necesario seguir estos pasos:

- Analizar los resultados de la evaluación: revisión profunda de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación.
- Priorizar recomendaciones: Seleccionar aquellas recomendaciones que tendrán un mayor impacto en la mejora del proyecto.
- Formular objetivos específicos y acciones concretas: transformar las recomendaciones seleccionadas en objetivos y actividades realizables.
- Asignar responsabilidades claras: identificar a las personas o equipos responsables para cada acción planteada.
- Definir plazos realistas: elaborar un cronograma detallado con fechas claras y alcanzables.
- Determinar recursos necesarios: establecer claramente los recursos requeridos para ejecutar el plan.
- Implementar mecanismos de seguimiento: establecer indicadores específicos para monitorear avances en la ejecución.

Tabla 20. Plan de Acción

Objetivo específico	Actividades concretas	Responsable	Cronograma	Indicador de seguimiento
Mejorar la participación comunitaria en capacitaciones nutricionales.	Realizar reuniones con líderes comunitarios para definir horarios más convenientes.	Facilitador comunitario del proyecto.	Mayo Junio	- Incremento del 30% en asistencia a las capacitaciones.
Optimizar la eficiencia presupuestaria del proyecto.	Revisión mensual del presupuesto para ajustes oportunos en asignación de recursos.	Coordinador financiero del proyecto.	Mensual durante el año 2025.	Reducción del 15% en gastos operativos innecesarios.
Elaboración propia				

- *La toma de decisiones*

La toma de decisiones constituye un proceso fundamental dentro de la evaluación de proyectos sociales, ya que permite transformar los hallazgos obtenidos durante la evaluación en acciones específicas para mejorar o reorientar las intervenciones evaluadas, este proceso implica analizar la información generada, considerar alternativas estratégicas y elegir la opción más adecuada para optimizar los resultados del proyecto.

Una toma de decisiones efectiva se basa en el análisis riguroso y objetivo de los datos recogidos durante la evaluación, que implica identificar claramente tanto los logros como las debilidades del proyecto, evaluar diferentes alternativas posibles, y seleccionar aquella que permita obtener los mejores resultados en términos de eficiencia, impacto y sostenibilidad. Este proceso debe ser participativo, involucrando a actores clave como la población beneficiaria, gestores del proyecto y otros actores relevantes, con el fin de

asegurar que las decisiones sean legítimas, viables y alineadas con las necesidades reales de la comunidad beneficiaria.

Tabla 21. Decisiones basadas en la evaluación del proyecto

Hallazgo clave	Alternativas evaluadas	Decisión adoptada	Justificación de la decisión
Baja participación en capacitaciones debido a horarios inadecuados.	Cambiar horarios vs. realizar capacitaciones virtuales.	Ajustar los horarios en consenso con la comunidad.	Mayor accesibilidad y aceptación cultural.
Dificultad para mantener actividades post proyecto por falta de compromiso local.	Crear comités locales vs. depender de apoyo externo.	Crear comités locales y capacitarlos adecuadamente.	Fortalecimiento del empoderamiento comunitario.
Elaboración propia			

4.4. Enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación

La incorporación del enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación de proyectos sociales implica considerar de manera explícita cómo una intervención afecta a diferentes grupos de población, especialmente en lo relativo al género y al cumplimiento o vulneración de derechos humanos, este enfoque busca asegurar que los proyectos contribuyan efectivamente a la promoción de la igualdad, la equidad social y la justicia, evitando perpetuar o profundizar situaciones de discriminación o desigualdad estructural. Este enfoque es fundamental porque permite:

- Visibilizar impactos diferenciados del proyecto en mujeres, hombres y grupos en situación de vulnerabilidad.
- Garantizar que los beneficios del proyecto sean distribuidos equitativamente.

- Identificar y corregir posibles sesgos o prácticas discriminatorias durante la ejecución.
- Promover la participación activa y significativa de todos los grupos en el proceso evaluativo.
- Asegurar que la implementación del proyecto respete y promueva los derechos humanos fundamentales.

Aplicación del enfoque en la evaluación

Al realizar evaluaciones con perspectiva de género y derechos humanos, es esencial:

- Analizar datos desagregados: Recoger y analizar información diferenciada según género, edad, etnia, discapacidad y otros criterios relevantes para identificar posibles brechas o desigualdades.
- Evaluar desde un marco de derechos: Valorar cómo el proyecto contribuye al cumplimiento de derechos básicos como educación, salud, alimentación, vivienda, trabajo digno y participación política.
- Incorporar indicadores sensibles al género y derechos humanos: Utilizar indicadores específicos que permitan medir cambios en la equidad de género, la autonomía de las mujeres y la protección efectiva de los derechos humanos.
- Asegurar participación inclusiva: Garantizar que grupos históricamente excluidos participen activamente en la evaluación, aportando perspectivas diversas que enriquezcan el análisis.

Ejemplos del enfoque en evaluación de proyectos

- En un proyecto educativo rural, evaluar si existen diferencias de acceso y permanencia entre niños y niñas, identificando barreras específicas de género.
- Analizar un proyecto agrícola, verificando si las mujeres agricultoras tienen acceso equitativo a recursos productivos y toma de decisiones.

Integrar un enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación de proyectos sociales permite construir intervenciones más eficaces, equitativas y sostenibles, esta perspectiva facilita la identificación y corrección oportuna de desigualdades y asegura que las intervenciones contribuyan de manera concreta a transformar realidades injustas, fortaleciendo los derechos de todas las personas involucradas.

4.5. Presentación del informe de evaluación

La presentación del informe de evaluación constituye una fase clave dentro del proceso evaluativo de proyectos sociales, ya que permite comunicar de manera sistemática, clara y objetiva los hallazgos, conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de la evaluación. Este documento refleja el cumplimiento técnico de la evaluación y también se convierte en una herramienta estratégica para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la mejora continua de las intervenciones.

Un informe de evaluación debe responder a criterios de calidad tanto en su contenido como en su forma. En cuanto al contenido, debe incluir la descripción del proyecto evaluado, los objetivos de la evaluación, la metodología utilizada, el análisis de los resultados y una interpretación crítica que relacione los hallazgos con el contexto y los objetivos del proyecto. Además, debe incorporar recomendaciones realistas y viables, orientadas a fortalecer las futuras acciones del programa o iniciativa evaluada.

En lo que respecta a la forma, el informe debe presentar una estructura coherente, un lenguaje claro y accesible, y una adecuada presentación visual de los datos, utilizando gráficos, tablas e ilustraciones que faciliten la comprensión de los resultados. Asimismo, es importante considerar la audiencia a la que se dirige el informe, adaptando el nivel de detalle y el estilo comunicativo a las necesidades de los destinatarios: financiadores, gestores, beneficiarios, autoridades locales, o la comunidad en general.

La etapa de presentación del informe puede incluir una entrega escrita y una exposición oral. La entrega escrita debe cumplir con estándares técnicos y académicos, mientras que la exposición oral –ya sea en espacios institucionales, comunitarios o académicos– permite fomentar el diálogo, recibir retroalimentación y generar apropiación de los resultados por parte de los actores involucrados. En este sentido, la presentación no debe ser entendida como un acto meramente formal, sino como una oportunidad de reflexión colectiva sobre los logros, desafíos y oportunidades del proyecto evaluado. En conclusión, la presentación del informe de evaluación es un proceso que debe ser planificado cuidadosamente, con el objetivo de garantizar su utilidad y su impacto.

Formatos para presentar los resultados

Algunos formatos efectivos para la presentación son:

- Presentación oral formal: Dirigida a actores institucionales, financiadores o autoridades responsables del proyecto.
- Talleres participativos: Espacios interactivos con beneficiarios y actores comunitarios, facilitando la apropiación social de resultados.
- Informes ejecutivos breves (resúmenes): Dirigidos a decisores y gestores institucionales, facilitando la lectura rápida de resultados clave.
- Publicaciones digitales: Disponibles en páginas web institucionales y redes sociales para mayor transparencia y difusión pública.

4.6. Evaluación final

La evaluación final en proyectos sociales es un proceso sistemático que se realiza al concluir la ejecución de una intervención, con el propósito de valorar en qué medida se cumplieron los objetivos propuestos, qué resultados e impactos se generaron y cómo fue la eficiencia en el uso de los recursos. Esta evaluación permite medir el desempeño del proyecto e identificar lecciones aprendidas que puedan aplicarse en futuras iniciativas.

Desde una perspectiva técnica y metodológica, la evaluación final compara los resultados alcanzados con los indicadores establecidos en la etapa de planificación, y analiza los factores que influyeron positiva o negativamente en la ejecución. Además, examina la pertinencia de las estrategias empleadas, la calidad de los servicios ofrecidos y el nivel de satisfacción de los beneficiarios, a través de técnicas cuantitativas y cualitativas, se recopila información confiable que sirve para formular conclusiones basadas en evidencia.

Uno de los aspectos más importantes de la evaluación final es la medición de impactos, entendidos como los cambios sostenibles que el proyecto generó en la población objetivo y en su entorno. Para ello, se requiere un enfoque riguroso que permita diferenciar entre los efectos atribuibles al proyecto y aquellos derivados de otros factores externos. Asimismo, se evalúa la sostenibilidad de los resultados, es decir, la capacidad de las comunidades, instituciones o actores locales para mantener los beneficios una vez finalizado el apoyo del proyecto.

La utilidad de la evaluación final trasciende el ámbito interno del proyecto, sus resultados se convierten en insumos fundamentales para los tomadores de decisiones, los organismos financiadores, las instituciones ejecutoras y la sociedad en general, permiten rendir cuentas sobre el uso de los recursos públicos o privados, justifican la continuidad o réplica de experiencias exitosas, y contribuyen a la mejora de las políticas públicas y programas sociales.

En definitiva, la evaluación final es una etapa clave del ciclo de vida de los proyectos sociales. Su adecuada planificación, ejecución y análisis garantizan la generación de conocimiento útil, promueven la transparencia y fortalecen la capacidad institucional para gestionar intervenciones más eficaces, pertinentes y sostenibles, esta práctica representa un ejercicio de reflexión profunda que conecta la acción con el aprendizaje, y proyecta los logros hacia nuevos desafíos sociales.

Glosario

Costo-beneficio: Método que compara los costos y beneficios monetarios de un proyecto para determinar su rentabilidad.

Costo-efectividad: Análisis que relaciona costos con resultados obtenidos, útil cuando los beneficios no se expresan en dinero.

Evaluabilidad: Grado en que un proyecto puede ser evaluado con indicadores claros y objetivos definidos.

Externalidad: Impacto indirecto de un proyecto sobre terceros, ya sea positivo o negativo.

Financiadores: Organismos que proporcionan recursos económicos para ejecutar un proyecto, con criterios de evaluación definidos.

Referencias bibliográficas

- Aledo, A., & Aznar-Crespo, P. (2021). Evaluación de impacto social: una propuesta metodológica orientada a la gestión proactiva de proyectos. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 245-262. <https://doi.org/https://doi.org/10.14198/OBETS2021.16.2.02>
- Alegre Brítez, M. Á. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Población y Desarrollo*, 28(54), 93-100. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2022.028.54.093>
- Almaguer Torres, R. M., Pérez Campaña, M., & Aguilera García, L. O. (2021). Ciclo de vida de proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2), 431-456. <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v9n2/2310-340X-cod-9-02-431.pdf>
- Análisis y Desarrollo Social - Consultores. (2010). *Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales*. Plataforma de ONG de Acción Social. <https://www.plataformaong.org/recursos/195/guia-de-evaluacion-de-programas-y-proyectos-sociales>
- Arellano Ríos, A., Flores Ascencio, S., & Piedra Ascencio, R. (2022). Evaluación cualitativa participativa en México: Un estudio de caso en materia de infraestructura social. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 12(23). <https://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/view/4294>
- Arévalo, Castro, W., & Montero, Cobo, M. (2024). EVALUACIÓN DE LA TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ECUADOR. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 7(2), 184-193. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/742/731>
- Badajoz, R. J., & Pérez, M. L. (2022). Los programas sociales y la efectividad de sus resultados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2041-2060. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3229
- Barahona, U. P., & Barahona Droguett, M. (2023). Análisis de eficiencia productiva: Una comparación interdepartamental entre Facultades de la Universidad de Atacama. *Revista Electrónica Educare*, 27(2). https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582023000200153
- Beber, G. (2024). ¿Qué puede aportar la evaluación contra-hegemónica a la ciencia política? *Millcayac - Revista Digital de Ciencias Sociales*, 11(20).

<https://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/millca-digital/article/view/7734>

- Brondino, G., Leiva, F., & Roitbarg, H. (2024). ESTIMACIÓN DE UNA MATRIZ DE COEFICIENTES INSUMO-PRODUCTO 'METROPOLITANA'. EL CASO DEL GRAN SANTA FE. *Estudios económicos, XLI*(82), 125-154. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9301167.pdf>
- Cardona, A. J. (2020). Evaluación del impacto económico de programas sociales contra la pobreza: una revisión de estudios aleatorizados en la obra de Esther. *Rev. Fac. Nac. Salud Pública*, 38(2), 1-14. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/fnsp/article/view/338856>
- Castillo Abarca, L., Vega Zepeda, V., & Meneses Villegas, C. (2020). Alineando el ciclo de vida de un proyecto con un modelo de madurez BI: una propuesta para la etapa de análisis preliminar. *Revista chilena de ingeniería*, 28(4), 629-644. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v28n4/0718-3305-ingeniare-28-04-629.pdf>
- Castillo, A. L., Vega, Z. V., & Meneses, V. C. (2020). Alineando el ciclo de vida de un proyecto con un modelo de madurez BI: una propuesta para la etapa de análisis preliminar. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(4), 629-644. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v28n4/0718-3305-ingeniare-28-04-629.pdf>
- Castro Cossío, E. (2024). Una mirada reflexiva a la evaluación social de proyectos de inversión en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 168(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842024000100005
- CEPAL. (2005). *Indicadores sociales en América Latina y El Caribe*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f87aa8a8-feb2-4069-a4e0-1fd16a00ac69/content>
- Cohen Ernesto, & Franco, R. (1992). *Evaluación de Proyectos Sociales*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c429fbf-0767-4629-bd26-23385f9750d1/content>
- Córdova, R. I., Novillo, C. M., Jaramillo, C. ., & Ruiz, H. M. (2025). La Gestión del Desarrollo Local Basado en la Implementación de Proyectos Sociales, Cantón Machala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 2440-2453. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16022
- Cuadrado, M. L., & Luna, A. K. (2022). Modelo para la evaluación y medición de proyectos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales de la Provincia de Chimborazo. *Dominio de las Ciencias*,

- 8(1), 205-221.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383467>
- Cuadrado-Martínez, L. I., & Luna-Altamirano, K. A. (2022). Modelo para la evaluación y medición de proyectos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales de la Provincia de Chimborazo. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 205-221.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2486>
- Daher, M., Jaramillo, A., & Rosati, A. (2020). Avances en la evaluación integral: aportes para programas sociales de intervención en pobreza en organizaciones no gubernamentales. *Revista de Estudios Sociales*(74), 84-98. <https://doi.org/https://doi.org/10.7440/res74.2020.07>
- De Juanas, O. Á., García-Castilla, F. J., Díaz-Esterri, J., & Galán-Casado, D. (2023). Evaluación participativa y herramientas digitales en escenarios de ayuda humanitaria. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 101-117. <https://doi.org/https://doi.org/10.17398/1695-288X.22.2.101>
- Dubuc, E. (2020). MODELO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE VIVIENDAS DE INTERÉS SOCIAL DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 4(13), 15 - 27. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968093001/621968093001.pdf>
- Duque , D. V., Dávalos, E. R., Guevara , A. M., & Ochoa, P. M. (2019). La importancia del diagnóstico y línea base en la formulación de proyectos socioproductivos. *Revista Espacios*, 40(40), 1-15.
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p01.pdf>
- Escobedo Peiro, P., Sanahuja Ribés, A., & Traver Martí , J. (2024). Evaluación participativa y formación universitaria estudio de caso desde la voz del alumnado. *Innovación Educativa*, 24(94).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9549569>
- Espinoza Beraún, L., Espinoza Beraún, J., & Molina Espinoza, S. (2020). El seguimiento en la gestión de los programas sociales. *Gaceta científica*, 6(2), 69-79.
<https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/783/674>
- Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., Bergara, A., & López-Arostegui, R. (2010). *Guía para la gestión de proyectos sociales*. Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.
<https://planificacionsocialunsj.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/guia-gestic3b3n-proyectos-sociales.pdf>
- Guardamagna, M., & Benedetto, A. (2021). La evaluación de las prácticas participativas, un desafío inherente para el desarrollo territorial. *Temas*

- y debates: revista universitaria de ciencias sociales*,(42), 121-142.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8631085>
- Gutiérrez, Silva, J., Romero, Borré, J., Hernández, Fernández, L., & Vega, Jaramillo, F. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(94), 762-783. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890456>
- Hernández Mendoza, S. L., & Duana Avila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17), 51-53. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019>
- Hoyos-Restrepo, L. J., Saldaña-Cortés, C., & Redondo-Soto, D. C. (2020). Metodología de evaluación de eficiencia no paramétrica para proyectos de innovación pública. Caso de estudio. *Opera*, 169-192. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/6946/10416>
- Iturralde Durán, C. A. (2022). Importancia de la participación en el diseño de políticas públicas de rehabilitación social en Ecuador. *Revista Economía y Política*(36), 1-19. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752022000200026
- Levy, L. M. (2024). Proyectos sociales comunitarios herramienta para el desarrollo humano a nivel local. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8251-8262. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9589629.pdf>
- López Moya, D. F. (2021). Las políticas públicas como garantía de los derechos fundamentales. *Revista Sociedad & Tecnología*, 44-60. <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/113/311>
- López-Meseguer, R., & Valdés, M. T. (2020). La Evaluación Comprensiva de Programas Educativos: ¿Un Nuevo Paradigma Teórico? *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 85-105. <https://doi.org/https://doi.org/10.15366/riee2020.13.2.005>
- Luna López, T., Martínez Cantú, A. G., & Patiño Zúñiga, I. A. (2024). Validación de instrumentos virtuales de recolección de datos por juicio de expertos. *Revista Electrónica Sobre Tecnología, Educación Y Sociedad*, 1-21.
- Macías Reyes, R. (2013). Diseño, evaluación y sistematización de proyectos de transformación sociocultural comunitaria. *Didáctica y Educación*, 4(6), 87-102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6720174>

- Martín Sánchez, I. G. (2017). Los instrumentos en la fase de estudio de los proyectos de intervención socioeducativa con familias. Dos ejemplos prácticos. *Revista de Educación Social*(24), 689-699. <https://eduso.net/res/wp-content/uploads/documentos/999.pdf>
- Matos Bazó, R. (2005). Enfoques de evaluación de programas sociales: Análisis comparativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 6(2), 360 - 377. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28000211.pdf>
- Medina Flores, J. C. (2021). Los proyectos especiales de inversión pública y el modelo de ejecución de inversiones públicas: revisión de las herramientas que pueden emplearse para mejorar las contrataciones del Estado. *IUS ET VERITAS*, 62, 131-151. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202101.007>
- Melendez, J. R., & El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(4), 228-242. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8229889>
- Monti Falic, B. A., & Rucci, J. (2021). Reflexiones en torno a la Evaluación de proyectos de Extensión Universitaria. *Revista de la UNAN-Managua*, 1(5), 74-82. <https://camjol.info/index.php/recoso/article/view/13030/15113>
- Napkin AI. (2025). <https://www.napkin.ai/>
- Noriega Altamirano, D. A., Moreno Dena, J. M., Rojas Rodríguez, I. S., & Salazar Solano, V. (2023). La Evaluación de Políticas Públicas Vista a través del Análisis de Bibliografía Científica. *Revista CIMEXUS*, 18(2), 155-181. <https://doi.org/https://doi.org/10.33110/cimexus180208>
- Padrón-Quindemil, F., Díaz-Contino, C., & Flores García, M. (2022). Criterios para la evaluación de la eficiencia de proyectos I+D+i en universidades públicas. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso)*, 7(2), 119-131. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.6537618>
- Pereira Maldonado, R. (2014). Indicadores de línea de base: Pautas para su elaboración. *Revista Boliviana de Ciencias Sociales*(36), 2. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=426141578013>
- Pineda García, R. d., & Reina Gutiérrez, W. (2021). Planificación y evaluación de proyectos desde la perspectiva de género: una revisión bibliográfica. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 310-345. <https://doi.org/https://doi.org/10.21501/22161201.3304>
- Pita, T. B. (2020). Políticas Públicas y Gestión Educativa: entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar*, 19(39), 139-152.

- Prieto Escudero, G. (1982). Los indicadores en la medición de niveles de bienestar social. *Revista de Política Social*(133), 109-135. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2495636.pdf>
- Puentes, E., Hidalgo Guerrero, A., Betancourt, C., & Ortiz Bernal, Y. (2020). Indicadores de sostenibilidad social y su relación con el concepto de capital social. *Revista de Arquitectura (Bogotá)*, 23(1), 97-104. <http://www.scielo.org.co/pdf/rarq/v23n1/2357-626X-rarq-23-01-97.pdf>
- Quiroga, V., Venceslao, M., Chagas, E., & Lapadula, M. C. (2023). Evaluación participativa en un proyecto de integración con jóvenes migrantes no acompañados. Una apuesta por la transformación social. *Migraciones. Publicación Del Instituto Universitario De Estudios Sobre Migraciones*(57), 1-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.14422/mig.2023.009>
- Ramírez Pita, F. L. (2024). ENFOQUES Y PERSPECTIVAS DE LOS PROYECTOS AMBIENTALES ESCOLARES. *Revista Dialogus*, 46-65. <https://doi.org/10.37594/dialogus.v1i13.1332>
- Raya Díez, E. (2011). *Herramientas para el diseño de proyectos sociales*. Universidad de La Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=456194>
- Rivas Cedeño, L., Mieles Mieles, L., & Bolaño Valencia, F. (2017). El diseño de proyectos, estudio teórico-conceptual de sus etapas y componentes. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 1189-1205. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325483>
- Rivera Araya, R. (2023). EL CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES EN EL MARCO DE UNA DEMOCRACIA DELIBERATIVA. *Revista de Ciencias Sociales*(97), 17-30. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/56437/57105>
- Rodríguez Limachi, O. M., Ticona Carrizales, L., Ferro Gonzales, P., & Inquilla Mamani, J. (2021). Cuantificación de beneficios sociales en un proyecto de inversión del sector educación bajo el enfoque INVIERTE.PE. Un caso peruano. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(3), 1-24. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322021000300025&lng=pt&nrm=iso
- Rodríguez Muñoz, R., & Socorro Castro, A. R. (2021). REFLEXIÓN TEÓRICA ACERCA DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN. *Ciencia y Sociedad*, 9-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.22206/cys.2021.v46i4.pp9-30>

- Rodríguez, R. C. (2024). Una historia trans sexenal de dispendio de recursos sociales: El Tren Interurbano México-Toluca. *Revista de ciencias sociales*, 33(65), .66-88. <https://doi.org/https://doi.org/10.20983/noesis.2024.1.4>
- Santander Zuñiga, B. A., Valencia Botero, D. F., & Hernández, H. A. (2022). METODOLOGÍAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES EN LAS ZONAS RURALES. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 462-472. <https://ojs.uniquindio.edu.co/ojs/index.php/riuq/article/view/914/1641>
- Santander-Mendoza, S. (2024). Construcción participativa de sistema de evaluación para el manejo agroecológico en suelos de pequeños productores. *Ingeniería Agrícola*, 14(2), 1-8. *Ingeniería Agrícola*,: <https://revistas.unah.edu.cu/index.php/IAgric/article/view/1856/3822>
- Santander-Zuñiga, B., Valencia-Botero, D., & Hernández, H. (2022). METODOLOGÍAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES EN LAS ZONAS RURALES. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 462-472. <https://ojs.uniquindio.edu.co/ojs/index.php/riuq/article/view/914/1641>
- Secretaría de Planificación. (2021). Guía para la presentación de programas y proyectos de inversión pública. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/09/1.-Gu%C3%ADa-metodol%C3%B3gica-para-la-presentaci%C3%B3n-de-proyectos-de-inversi%C3%B3n-p%C3%BAblica.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). Notas para Discusión. DEFINICIONES CONCEPTUALES DEL SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Notas-para-Discusi%C3%B3n.-Definiciones-conceptuales-del-Subsistema-de-Seguimiento-y-Evaluaci%C3%B3n.pdf>
- Sierra Hernández, J. J., & Garzón Rodríguez, Y. Y. (2023). Evaluación del diseño para adaptar políticas públicas en territorios. *Administración & Desarrollo*, 53(2), 1-34. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n2.9>
- Soto Arévalo, R. (2021). Eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1726-1739. <https://doi.org/https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/378>
- Tánori Villa, A., & Pérez Méndez, M. (2021). Monitoreo y evaluación de la adaptación al cambio climático, enfocados en aprendizaje: estado del

- arte. CARTA ECONÓMICA REGIONAL(127), 7-24.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/cer/v33n127/0187-7674-cer-33-127-7.pdf>
- Useche, M. C., Pereira Burgos, M., & Artigas, W. (2023). Investigación académica: Recolección de datos, tecnologización y pandemia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 28(101), 210-227.
<https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.14>
- Venegas, T. C. (2023). Modelo de clasificación del agente evaluador según relaciones de poder: ¿qué evalúa quién evalúa? *Revista Brasileira de Educação*, 28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S1413-24782023280011>
- Vila, J., Gómez, Y., Martínez, J., & Cervera-Ferri, J. L. (2020). Evaluación de políticas públicas con métodos cuasi-experimentales: una aplicación a las políticas activas de empleo en la Comunidad Valenciana. *Cuadernos Económicos De ICE(99)*, 12-24.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32796/cice.2020.99.7006>
- Villa Benitez, C. P., Camacho Castro, C., & Bernal Domínguez, D. (2020). Análisis de datos como alternativa para la evaluación de impacto de los programas sociales. *Intersticios Sociales(20)*, 13-48.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55555/IS.20.289>.
- Villalonga, A. Y.-L.-P.-P.-G. (2023). Entrenamiento para el desarrollo de competencias en evaluación de impacto social a gestores de proyectos. *Revista Médica Electrónica,, 45(4)*, 657-674.

Ingrid Mishelle Córdova Rosario

Universidad Técnica de Machala

imcordova@utmachala.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-7844-5171>

Socióloga

Ingrid Mishelle Córdova Rosario es investigadora y docente de las asignaturas de Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales en la carrera de Sociología de la Universidad Técnica de Machala. Es Magíster en Dirección Integrada de Proyectos de Desarrollo y Especialista en Proyectos de Desarrollo por la Universidad Andina Simón Bolívar- Ecuador. Además, Magíster en Desarrollo Local mención en Economía Social y Solidaria por la Universidad Católica de Cuenca -Ecuador.

Posee un diplomado en Inteligencia Artificial aplicada a la Educación. Ha sido ponente en congresos académicos nacionales e internacionales, abordando temáticas relacionadas con la realidad socioeconómica, el enfoque de género, la calidad de vida de la población, la gestión de programas y proyectos, la transformación social, la innovación y las buenas prácticas, la planificación estratégica y los indicadores de gestión. Su experiencia profesional también incluye el desarrollo e implementación de proyectos de liderazgo y desarrollo comunitario, donde ha trabajado con distintos actores sociales en la construcción de soluciones sostenibles para el bienestar colectivo. Su labor académica y profesional se caracteriza por un enfoque integral, crítico y comprometido con la equidad, la participación y el desarrollo inclusivo.

Es autora de diversos artículos científicos en revistas indexadas, abordando temáticas como equidad social, educación, desarrollo local y participación de la mujer. Entre sus trabajos destacan: "La relación de la educación en la equidad social a nivel local en Ecuador", "La gestión del desarrollo local basado en la implementación de proyectos", " Problemática rural en la encrucijada de la gestión de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales. Casos de la provincia de el Oro", " Miradas al patrimonio cultural de Machala desde la confluencia del reconocimiento a la identidad social", "Dimensiones e indicadores para el desarrollo local endógeno en la provincia de El Oro, Ecuador", "La Gestión del Desarrollo Local Basado en la Implementación de Proyectos Sociales, Cantón Machala". Esta labor investigativa no solo enriquece el campo académico, sino que también aporta insumos valiosos para la formulación de políticas públicas y estrategias de intervención orientadas al desarrollo equitativo y sostenible de los territorios, consolidando su compromiso con la transformación social desde la docencia y la investigación aplicada.

José Andrés Jaramillo Chávez

Investigador Independiente

josejaramillo2008ch@outlook.com

<https://orcid.org/0009-0000-3409-1228>

Ecuador

José Andrés Jaramillo Chávez es un profesional ecuatoriano en ciencias sociales, con licenciatura en Sociología por la Universidad Técnica de Machala, actualmente cursando estudios de Maestría en Administración Pública con mención en Desarrollo Institucional en la Universidad Estatal de Milagro, lo cual le ha permitido especializarse en planificación y gestión pública con enfoque participativo y sostenible. Ha trabajado en instituciones como el GAD Municipal de Santa Rosa y el Consejo Cantonal de Protección de Derechos, liderando proyectos de desarrollo local e inclusión; en el ámbito educativo, fue docente de Estudios Sociales en la Unidad Educativa Particular "Mariscal Sucre", participando en la actualización del PEI. Posee diplomados en Gerencia Social, Políticas Públicas, Dirección de Proyectos, Pedagogía, Neuroeducación y Educación con tecnologías emergentes, fortaleciendo su capacidad de aplicar pensamiento crítico en la gestión de problemáticas sociales. Además, es coautor del artículo científico "La gestión del desarrollo local basado en la implementación de proyectos sociales, cantón Machala", publicado en revista indexada, donde analiza el rol de los gobiernos locales en la planificación participativa, destacándose como un agente transformador en el diseño de políticas públicas con enfoque territorial.

ISBN: 978-9942-33-992-8



Compás
capacitación e investigación