



EVALUACIÓN EJECUTIVA E 2 de SINERGIA

INSTRUCTIVO Y GLOSARIO PARA EL DILIGENCIAMIENTO DE LA EVALUACIÓN EJECUTIVA E²

Enero de 2009

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1 SECCIÓN DE DESCRIPCIÓN:.....	3
1.1 TEMAS DE LA SECCIÓN DE DESCRIPCIÓN:	4
1.2 FORMATOS DE LA SECCIÓN DE DESCRIPCIÓN	5
1.2.1 Information Check Box (ICB).....	5
1.2.2 Informe de descripción.....	7
2 SECCIÓN DE EVALUACIÓN	9
2.1 FORMATOS DE LA SECCIÓN DE EVALUACIÓN	9
2.1.1 Informe de Evaluación	9
2.1.2 Cuadro de Calificación del programa	11
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	15

INTRODUCCIÓN

El presente documento está dirigido tanto a los consultores externos que realizan las Evaluaciones Ejecutivas E², como a las entidades públicas, organismos ejecutores de los programas, organismos de cooperación, miembros de la academia y organizaciones no gubernamentales, entre otros. Su objetivo es facilitar el entendimiento y la utilización de esta metodología.

La Evaluación Ejecutiva E² se compone de tres secciones: (1) Sección de Descripción, (2) Sección de Evaluación y (3) Sección de Conclusiones. Así mismo, consta de 6 temas que deben ser descritos y evaluados: Diseño del programa, resultados, insumos, manejo operativo, estructura organizacional y actividades de direccionamiento, evaluación y control.

En el primer capítulo encontrará la guía para el diligenciamiento de la sección de descripción; en el segundo capítulo encontrará la guía para el diligenciamiento de la sección de evaluación; y finalmente en el tercer capítulo encontrará un glosario sobre la terminología comúnmente utilizada en una evaluación ejecutiva.

1 SECCIÓN DE DESCRIPCIÓN:

En la primera sección se requiere que el consultor realice una descripción general de las principales características del programa y organice y reconstruya de manera sistemática toda la información disponible, mencionando las diferentes fuentes de información utilizadas y evidenciando eventuales carencias de información.

El proceso de recolección de la información del programa se lleva a cabo en dos fases:

Primera Fase: revisión documental.

El consultor reportará los elementos de descripción que es posible determinar exclusivamente con base en la información documentada del programa:

- a) Documentos oficiales del programa y de la entidad a la que está adscrito.
- b) Datos contemplados en el sistema de información del programa, sea esto formalizado como sistema o no, sean los datos sistematizados y organizados o no.
- c) Información existente sobre la intervención en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (BPIN) del DNP, ya que allí se registra información sobre la evaluación ex-ante de todos los programas de inversión.
- d) Documentos de fuente secundaria.
- e) Datos de fuente secundaria.

Durante el desarrollo de esta primera fase, el consultor deberá llenar el Information Check Box (ICB), cuyo objetivo es ordenar, sistematizar y evaluar la calidad de la información del programa y notificar eventuales carencias o problemas de información.

Normalmente la información documental no es suficiente para cubrir todos los requerimientos de descripción en el ítem correspondiente, hecho que da paso a la segunda fase del proceso de recolección de la información.

Segunda Fase: reconstrucción de información.

El consultor realizará un proceso de reconstrucción de la información necesaria para completar los requerimientos de descripción indicados. Este proceso tiene por objeto hacer evidentes características del programa que existen en

la realidad (i.e información implícita en los procesos) pero no han sido documentadas ni evidenciadas de manera formal.

Dicho proceso de reconstrucción de los elementos descriptivos del programa podrá ser realizado a través de múltiples instrumentos de recolección de información primaria y contemplar espacios de participación activa de la entidad ejecutora del programa y de los beneficiarios.

Dentro de los instrumentos de recolección de información primaria sugeridos están:

- a) Entrevistas
- b) Encuestas
- c) Grupos focales
- d) Talleres
- e) Observaciones directas

De la misma forma como se hace con la información documental todas las fuentes utilizadas para la reconstrucción de la información deberán ser referenciadas en el Information Check Box (ICB).

1.1 TEMAS DE LA SECCIÓN DE DESCRIPCIÓN:

La Evaluación Ejecutiva E2 describe 6 temas, los cuales están divididos a su vez en subtemas:

1. Diseño: El consultor debe hacer una descripción general del programa, teniendo en cuenta su justificación y antecedentes, la política global y/o sectorial a la cual pertenece, y la descripción de la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Marco Lógico. Los subtemas son:
 - 1.1. Justificación del programa
 - 1.2. Política sectorial e institucional en que se enmarca el programa
 - 1.3. Sinergias con otros programas
 - 1.4. Objetivos del programa a nivel de fin
 - 1.5. Objetivos del programa a nivel de propósitos
 - 1.6. Beneficiarios objetivos
 - 1.7. Descripción de los componentes (bienes y/o servicios) que entrega el Programa
 - 1.8. Estructura de la Matriz del Marco Lógico
 - 1.9. Indicadores de la Matriz del Marco Lógico
 - 1.10. Modelo teórico
2. Resultados: El consultor debe presentar una descripción sobre la cobertura efectiva del programa, el nivel de producción, calidad y entrega oportuna de los componentes y su uso por parte de los beneficiarios, además debe describir los resultados a nivel de fin y propósitos. Los subtemas son:
 - 2.1. Cobertura efectiva
 - 2.2. Nivel de producción de los componentes
 - 2.3. Calidad y oportunidad de los componentes
 - 2.4. Uso de los componentes por parte de los beneficiarios
 - 2.5. Resultados a nivel de fin y propósitos
3. Insumos: El consultor debe describir los insumos, tanto financieros y como no financieros del programa. Entre los insumos financieros incluye la descripción de los antecedentes presupuestarios del programa, las fuentes de financiamiento y la estructura de costos. Los insumos no financieros que se tienen en cuenta son talento humano, tecnología, comunicaciones, transporte, entre otros. Los subtemas son:
 - 3.1. Antecedentes presupuestarios y fuentes de financiamiento

- 3.2. Ejecución de recursos financieros
- 3.3. Uso y distribución de los insumos
- 3.4. Estructura de costos

4. Manejo Operativo: El consultor debe hacer una descripción sobre la gestión del programa, los procesos de generación de los componentes y las respectivas actividades.
 - 4.1. Actividades operativas
 - 4.2. Selección, priorización y/o focalización de beneficiarios
 - 4.3. Proceso de diseño y mejora de la calidad de los componentes
 - 4.4. Proceso de entrega de los componentes
 - 4.5. Reformulaciones del programa (Si aplica)

5. Actividades de Direccionamiento, Evaluación y Control: El consultor debe describir este tipo de actividades que se realizan en el marco del programa, la calidad de la información, las modalidades de su utilización y los procesos de reformulación del programa. Los subtemas son:
 - 5.1. Direccionamiento – planeación
 - 5.2. Seguimiento y control

6. Estructura Organizacional: El consultor debe aclarar el modelo institucional del programa y los mecanismos de coordinación interna y externa que son utilizados.
 - 6.1. Diseño organizacional
 - 6.2. Esquema global de operación
 - 6.3. Estructura organizacional interna
 - 6.4. Mecanismos de coordinación externa
 - 6.5. Mecanismos de participación de usuarios

1.2 FORMATOS DE LA SECCIÓN DE DESCRIPCIÓN

1.2.1 Information Check Box (ICB)

Descripción general

El ICB es una herramienta en Excel que permite la compilación, sistematización y verificación de la información recolectada para la evaluación.

El objetivo del ICB es ordenar, sistematizar y evaluar la información recolectada del programa, permitiendo al consultor evaluar la calidad de la misma y evidenciar eventuales carencias de información.

(Ver Formato de ICB abajo)

Cuadro 1. Verificación de la información de la evaluación ejecutiva

INFORMATION CHECK-BOX									
COMPONENTE DESCRIPCIÓN			CRITERIOS (marcar con X en caso positivo)				CALIDAD	FUENTES USADAS (relacionar las fuentes consultadas)	
TEMA	SUBTEMA	#	Disponible	Actualizada	Completa	Organizada		Fuente Documental (documentos oficiales del programa, datos del sistema de información, documentos fuente secundaria)	Fuente No documental (entrevistas, talleres, levantamiento directo)
DISEÑO DEL PROGRAMA	Justificación del Programa	1.1					0%		
	Política sectorial e institucional en que se enmarca el Programa	1.2							
	Sinergias con otros programas	1.3							
	Objetivos del Programa a nivel de fin	1.4							
	Objetivos del Programa a nivel de propósitos	1.5							
	Beneficiarios objetivo	1.6							
	Descripción de los componentes (bienes y/o servicios) que entrega el Programa	1.7							
	Descripción de las actividades que se realizan en el marco del Programa	1.8							
	Estructura de la Matriz del Marco Lógico	1.9							
	Indicadores de la Matriz del Marco Lógico	1.10							
	Modelo teórico.	1.11							
RESULTADOS	Cobertura efectiva	2.1					0%		
	Nivel de producción de los componentes	2.2							
	Calidad y oportunidad de los componentes	2.3							
	Uso de los componentes por parte de los beneficiarios	2.4							
	Resultados a nivel de fin y propósitos	2.5							
INSUMOS	Antecedentes presupuestarios y fuentes de financiamiento	3.1					0%		
	Ejecución de recursos financieros	3.2							
	Uso y distribución de los recursos	3.3							
	Estructura de costos	3.4							
MANEJO OPERATIVO	Análisis de actividades operativas	4.1					0%		
	Selección, priorización y/o focalización de beneficiarios	4.2							
	Proceso de diseño y mejora de la calidad de los componentes	4.3							
	Proceso de producción de los componentes	4.4							
	Proceso de entrega de los componentes	4.5							
	Reformulaciones del programa (Si aplica)	4.6							
ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	Direccionamiento - planeación	5.1					0%		
	Seguimiento y control	5.2							
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Diseño organizacional	6.1					0%		
	Esquema global de operación	6.2							
	Estructura organizacional interna	6.3							
	Mecanismos de coordinación externa	6.4							
	Mecanismos de participación de usuarios	6.5							
SECCIÓN ADICIONAL	Sección adicional	7.1					0%		
TOTAL			0	0	0	0		0	
PORCENTAJE			0%	0%	0%	0%		0%	

Fuente: Evaluación ejecutiva de Sinergia. 2008.

Pasos para completar el ICB:

1. Recolectar la información documentada y no documentada del programa

A medida que se van resolviendo las preguntas asociadas a cada tema y subtema de la evaluación, el consultor llevará a cabo la recolección de información de acuerdo a las fases explicadas anteriormente. Al hacer esto, cada fuente utilizada debe ser consignada en el ICB diferenciando las fuentes documentales de las no documentales y consignándolas frente al tema para el cual fueron utilizadas.

Se espera que el consultor cuente con todas las herramientas de información necesarias a la hora de realizar el informe de descripción. Al finalizar este paso, en la parte inferior del ICB, aparece un porcentaje que indica, a modo de referencia, la proporción de fuentes documentales usadas y, otro que indica la proporción de las fuentes no documentales usadas.

2. Analizar y calificar la información para cada uno de los temas y subtemas descritos del programa.

El consultor debe marcar calificar la información de cada una de las fuentes primarias o secundarias utilizadas de acuerdo a los siguientes criterios. (Esto lo hará marcando con una x en los espacios para cada fuente):

- a) Disponible. La información del programa existe, está al alcance del consultor, está publicada oficialmente y es de fácil acceso.
- b) Actualizada. La información del programa está actualizada a la fecha de la evaluación y los datos son vigentes. Por lo tanto, no existen rezagos de información de años anteriores.
- c) Completa. La información del programa consultada sobre cada subtema es completa y suficiente para responder a las preguntas. No se requieren consultas adicionales.
- d) Organizada. La información existente en el programa está organizada y permite su consulta en forma rápida.

Luego de darle una calificación a cada fuente recolectada, en la parte inferior del ICB aparecen unos totales para cada uno de los criterios que indican los resultados globales de la proporción de la información disponible, la proporción de la información actualizada, la proporción de la información completa o existente y la proporción de la información organizada adecuadamente.

3. Verificar la calidad de la información

Después de ordenar, analizar y calificar la información bajo los criterios mencionados, el ICB automáticamente da una ponderación a la información en cada uno de los temas y, paralelamente, arroja un color que permite observar en qué estado se encuentra la información del programa (semáforo).

Cuadro 2. Resultados globales para el análisis de la información

0% - 38%	Rojo	La información del tema a describir presenta serias dificultades
38% - 68%:	Amarillo	La información presenta algunas fallas.
68% - 100%:	Verde	La información es suficiente para describir el tema

Fuente: Evaluación ejecutiva de Sinergia. 2008.

1.2.2 Informe de descripción

Descripción general

El informe de descripción es una herramienta que permite al consultor realizar un estado del arte actual del programa a través del diligenciamiento de un formato compuesto por temas, subtemas e ítems que guían el ejercicio de la descripción. La guía general de la descripción es la que fue presentada en el punto 2.

Temas de descripción:

1. Diseño

El consultor debe hacer una descripción general del programa, teniendo en cuenta su justificación y antecedentes, la política global y/o sectorial a la cual pertenece, y la descripción de la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Marco Lógico.

2. Resultados

El consultor debe presentar una descripción sobre la cobertura efectiva del programa, el nivel de producción, calidad y entrega oportuna de los componentes y su uso por parte de los beneficiarios, además debe describir los resultados a nivel de fin y propósitos.

3. Insumos

El consultor debe describir los insumos, tanto financieros y como no financieros del programa. Entre los insumos financieros incluye la descripción de los antecedentes presupuestarios del programa, las fuentes de financiamiento y la estructura de costos. Los insumos no financieros que se tienen en cuenta son talento humano, tecnología, comunicaciones, transporte, entre otros.

4. Manejo Operativo

El consultor debe hacer una descripción sobre la gestión del programa, los procesos de generación de los componentes y las respectivas actividades.

5. Actividades de Direccionamiento, Evaluación y Control

El consultor debe describir este tipo de actividades que se realizan en el marco del programa, la calidad de la información, las modalidades de su utilización y los procesos de reformulación del programa.

6. Estructura Organizacional

El consultor debe aclarar el modelo institucional del programa y los mecanismos de coordinación interna y externa que son utilizados.

El formulario de descripción hace requerimientos descriptivos para cada tema y subtema. Debajo de cada subtema se presenta un grupo de ítems que deben guiar al consultor en la descripción del programa. Estos criterios son orientaciones sobre los temas ya que las condiciones particulares de cada programa determinan en gran medida las alcances de la descripción.

Las respuestas del consultor deben limitarse a los temas puntuales de cada subtema sin extenderse en otros temas que puede ser objeto de preguntas anteriores o posteriores.

Esta sección se ha diseñado con base en la metodología de las "Evaluación de Programas Gubernamentales" (EPG) de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda de Chile.

Pasos para completar el informe de descripción:

➤ **Completar el informe de descripción por subtemas**

El consultor se debe guiar por los ítems que se encuentran debajo de cada subtema para realizar la descripción.

Es importante aclarar que, para garantizar el buen éxito de la Evaluación Ejecutiva E2, es necesario mantener una clara separación conceptual entre la Sección de Descripción y la Sección de Evaluación (Segunda Sección de la metodología).

En este sentido, es importante que a la hora de realizar la descripción del programa, en cada subtema el consultor se limite a reportar los elementos (explícitos e implícitos) que permitan disponer de una fotografía del estado real de la intervención en todas sus dimensiones. La sistematización y la reconstrucción de los elementos descriptivos del programa deberán realizarse de manera objetiva y sin anticipar consideraciones de carácter evaluativo o valoraciones subjetivas.

En el caso en que el programa haya sido objeto de revisiones y reformulaciones, cuando no se indique de manera diferente, la descripción hará referencia a la última versión del programa, o al estado más actual en que se encuentre.

➤ **Diligenciar el ICB**

A medida que se completa el informe de descripción se va diligenciando el ICB; con esto el consultor contará con los insumos necesarios para describir cada tema y subtema y analizar la información del Programa.

2 SECCIÓN DE EVALUACIÓN

En la segunda sección se requiere que el consultor realice un juicio evaluativo fundado en cada uno de los temas que han sido descritos en la primera sección y que se analizan en los diferentes ámbitos de la evaluación: diseño; resultados; insumos, manejo operativo; estructura organizacional; y actividades de direccionamiento, evaluación y control.

Para cada una de las áreas de Evaluación se ha definido un número limitado de preguntas. A cada una de las preguntas el consultor deberá contestar de manera puntual, positivamente o negativamente en una escala de valores de uno a cuatro. Para esto se espera que el consultor lleve a cabo un análisis detallado de las razones que justifican la respuesta elegida, abordando algunos subtemas que se mencionan para cada pregunta. Adicionalmente, para cada uno de los temas abordados en las preguntas, se requiere que el consultor elabore una recomendación para solucionar eventuales fallas del programa o mejorar su desempeño.

Esta sección se ha diseñado con base en la metodología del "Program Assessment Rating Tool Review" (PART) del Office of Management and Budget del Gobierno de Estados Unidos.

2.1 FORMATOS DE LA SECCIÓN DE EVALUACIÓN

2.1.1 Informe de Evaluación

Descripción general:

Este formato es un cuestionario de preguntas y subpreguntas que han sido establecidas para cada uno de los temas de la evaluación. Cada tema consta de preguntas y subpreguntas específicas, las cuales deberán responderse mediante un esquema de 1 a 4.

Cada pregunta debe ser respondida teniendo como guía las subpreguntas que le han sido asignadas y la evidencia presentada en la sección de descripción que le corresponde según el tema. Igualmente, el consultor puede hacer observaciones y recomendaciones por pregunta, teniendo en cuenta las características del programa evaluado.

El objetivo de este informe es que el consultor analice y evalúe el programa en su diseño, resultados, insumos, manejo operativo, estructura organizacional y actividades de direccionamiento, evaluación y control.

Temas evaluados:

1. **Diseño del Programa.** La Evaluación debe ser aplicada al diseño actual del programa, independientemente de eventuales reformulaciones hechas al mismo. Dentro del diseño se valora específicamente la pertinencia y relevancia del programa, la claridad en su orientación y la sinergia o articulación establecida con políticas y programas afines.
2. **Resultados del Programa.** La evaluación debe dar cuenta de los resultados a nivel de fin y propósitos del programa, niveles de cobertura y producción de componentes y calidad, entrega y uso de los mismos.
3. **Insumos.** La evaluación debe establecer la disponibilidad y distribución de los insumos financieros para la operación del programa y el nivel esperado de la ejecución de los mismos. Igualmente, la evaluación debe señalar si los insumos no financieros son suficientes, adecuados y de calidad para realizar las actividades planeadas.
4. **Manejo Operativo.** El consultor debe analizar y evaluar los aspectos relacionados con la gestión del programa como buena planeación operativa, integración y articulación de las actividades, resolución de cuellos de botella, criterios y mecanismos eficientes para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios objetivos y mejora de la calidad de los componentes, entre otros. La evaluación debe dar cuenta de la eficiencia de las actividades misionales y de apoyo.
5. **Estructura organizacional.** La evaluación debe establecer si el programa cuenta con un esquema adecuado de responsabilidades, si existen incentivos a los actores orientados al cumplimiento de los objetivos del programa, si hay una cadena de mando clara, si existe fluidez de la información, si el programa se relaciona con los beneficiarios y si se coordina con otros programas, en forma adecuada.
6. **Actividades de Direccionamiento, Evaluación y Control.** La evaluación debe dar cuenta del control eficaz sobre los actores que participan en la implementación del programa, las actividades de direccionamiento que le permiten lograr el fin de manera sostenible, las medidas significativas para corregir deficiencias de diseño, planeación, manejo operativo, estructura organizacional y coordinación.

Pasos para completar el Informe de Evaluación:

1. Revisar la referencia en la sección de descripción que pertenece a cada pregunta

A cada pregunta en la sección de evaluación le corresponde una o varias referencias de la sección de descripción, donde los aspectos relacionados con la pregunta han sido descritos de manera detallada.

Estas referencias se han señalado en el Formato del Informe de Evaluación. Por lo tanto, el consultor debe hacer una revisión de las mismas para construir la evidencia y el soporte de la respuesta que debe dar en cada pregunta.

2. Responder cada pregunta

El consultor debe responder cada pregunta tomando como referencia las subpreguntas asignadas a cada una y, exponiendo de manera clara, el análisis y la evidencia que le permite dar su respuesta.

Cada pregunta debe ser respondida con un puntaje de 1 a 4:

Cuadro 3. Criterios de calificación

1	Serias deficiencias	El programa presenta serias deficiencias que debe corregir o no tiene información que permita dar cuenta de determinado aspecto de la pregunta.
2	Problemas	El programa presenta problemas que debe tener en cuenta y, si es necesario debe modificar o corregir las causas que los generan. Igualmente, puede presentar problemas de información que no permitan dar cuenta de determinados aspectos del programa preguntados, lo cual puede generar los problemas.
3	Bien	El programa se encuentra bien en determinado aspecto preguntado, sin embargo, puede presentar mejoras. El programa cuenta con información que permite describir y evaluar dicho aspecto y, además, permite establecer que es posible realizar avances en el tema.
4	Muy Bien	El programa está muy bien en determinado aspecto preguntado y no debe modificar o corregir nada en ese ítem. El programa da cuenta de los elementos que hacen que dicho aspecto no presente problemas ni necesite mejoras.

Fuente: Evaluación ejecutiva de Sinergia. 2008.

3. Plantear observaciones por pregunta

El consultor puede hacer observaciones a cada pregunta, teniendo en cuenta las características específicas del programa evaluado, el problema, interés o necesidad tratado o el sector en el cual se ha enmarcado el programa.

4. Formular recomendaciones por pregunta

El consultor puede formular recomendaciones específicas en cada una de las preguntas teniendo en cuenta el tema evaluado, con el objetivo de solucionar eventuales fallas del programa o mejorar su desempeño. Esto contribuirá más adelante a la formulación de un plan global de ajuste pormenorizado y sustentado.

2.1.2 Cuadro de Calificación del programa

Descripción general

El Cuadro de Calificación del programa es un formato en Excel que permite al consultor ingresar el puntaje otorgado a cada pregunta, lo cual le va a permitir ver el desempeño del programa en cada uno de los temas de la Evaluación Ejecutiva E2.

El objetivo de este formato es darle al consultor una mirada general del estado actual del programa evaluado, mostrándole en qué aspectos está cumpliendo con las expectativas y en cuáles el programa presenta problemas o serias deficiencias.

En este formato se han establecido áreas de evaluación, temas de evaluación y subtemas de evaluación, para evidenciar de manera más clara la evaluación del consultor y el estado actual del programa.

(Ver formato abajo)

Cuadro 4. Cuadro de calificación del programa

EVALUACION EJECUTIVA (E2) Sinergia																												
Nombre del Programa: Fecha de la Evaluación: Ministerio responsable: Servicio responsable: Presupuesto programa año ____: Periodo de evaluación:																												
<p>En esta sección se debe realizar un juicio evaluativo fundado en cada uno de los temas que se analizan en los diferentes ámbitos de la evaluación. Para cada una de las áreas de Evaluación se ha definido un número limitado de preguntas, las cuales se agregan en subtemas y temas. Cada pregunta debe basar su análisis y valoración en la respuesta de las subpreguntas incluidas en el Informe Final. El consultor deberá llevar a cabo un análisis detallado de las razones que justifican la respuesta elegida, basado en las subpreguntas aportadas.</p> <p>Adicionalmente, para cada uno de los temas abordados en las preguntas, se requiere que el consultor elabore una propuesta de ajuste para solucionar eventuales fallas del programa o mejorar su desempeño. Los lineamientos para el desarrollo de esta propuesta están resumidos en un campo denominado.</p>				<table border="1"> <tr> <th colspan="4">Puntaje</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Series deficiencias</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Problemas</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Bien</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Muy bien</td> </tr> </table>	Puntaje				1	2	3	4	Series deficiencias				Problemas				Bien				Muy bien			
Puntaje																												
1	2	3	4																									
Series deficiencias																												
Problemas																												
Bien																												
Muy bien																												
Temas de evaluación	Subtemas de evaluación	Puntaje subtema	Preguntas	Puntaje preguntas																								
ÁREA 1: DISEÑO DEL PROGRAMA																												
Diseño estratégico	Pertinencia y relevancia del programa	#DIV/0!	¿El programa está dirigido a un problema/necesidad/interés importante, existente y bien identificado?																									
	Claridad en la orientación del programa	#DIV/0!	¿El programa tiene objetivos y metas claras/específicas? ¿Se ajustan los componentes del Programa a los objetivos (fines y propósitos) de la intervención?																									
	Sinergia / articulación con otras iniciativas	#DIV/0!	¿El programa tiene beneficiarios objetivo claramente definidos y afectados por el problema/necesidad/interés? ¿Las metas estratégicas son alcanzables y ambiciosas? ¿El programa está articulado con la política sectorial y de la entidad? ¿El programa está diseñado de manera que no sea redundante o duplicativo de otros esfuerzos de tipo estatal, local, comunitario o privado?																									
ÁREA 2: RESULTADOS DEL PROGRAMA																												
Resultados del programa a nivel de componentes y cobertura	Cobertura	#DIV/0!	¿El programa ha cumplido con los niveles necesarios /establecidos de cobertura? ¿Los beneficiarios usan los componentes?																									
	Calidad/oportunidad	#DIV/0!	¿El programa atiende realmente a la población objetivo? ¿La calidad de los componentes es adecuada? ¿Los componentes se entregan oportunamente?																									
Resultados del Programa a nivel de fin y propósito	Logro de resultados	#DIV/0!	Con base en la información existente y el tiempo de ejecución, ¿en que medida el programa cumple con los objetivos en términos de generación de efectos y logro de los propósitos y fines?																									
ÁREA 3: INSUMOS																												
Disponibilidad de insumos	Disponibilidad de insumos / Sostenibilidad	#DIV/0!	¿Tiene el programa los recursos financieros necesarios para su operación y sostenibilidad en el tiempo? ¿El programa cuenta con insumos no financieros suficientes, adecuados y de calidad para realizar las actividades planeadas?																									
Uso de los recursos	Capacidad de ejecución	#DIV/0!	¿El Programa ha alcanzado el nivel esperado de ejecución de los recursos financieros?																									
	Distribución de insumos	#DIV/0!	¿Los criterios de uso, asignación y distribución de insumos reflejan los objetivos estratégicos del programa?																									
ÁREA 4: MANEJO OPERATIVO																												
Diseño y eficiencia de la gestión operativa global	Planeación operativa	#DIV/0!	¿Cuenta el programa con una buena planeación operativa?																									
	Eficiencia en el Manejo operativo	#DIV/0!	¿El programa ha establecido acciones correctivas y preventivas para superar la incidencia de factores externos negativos?																									
Diseño y Eficiencia de las Actividades Misionales	Manejo operativo	#DIV/0!	¿El programa cuenta con criterios y mecanismos operativamente eficientes para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios objetivos?																									
	Calidad/oportunidad	0,0	¿El programa cuenta con mecanismos y criterios para la mejora de los componentes? ¿El programa cuenta con mecanismos y procesos para la entrega oportuna de los componentes?																									
Diseño y Eficiencia de las Actividades de Apoyo	Manejo operativo	#DIV/0!	¿Las actividades de apoyo jurídico y legal son efectivas? ¿El proceso presupuestal y el manejo financiero son adecuados y oportunos?																									
			¿Otras actividades de apoyo como talento humano, soporte técnico, transporte, comunicaciones, archivo, etc. son eficientes?																									
Costo eficiencia de la Gestión			¿El Programa está orientado a mejorar su costo efectividad? ¿El programa demuestra mejoras en costo eficiencia de su gestión?																									
ÁREA 5: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																												
Esquema Institucional	Claridad de roles	0,0	¿El Programa cuenta con un esquema adecuado de responsabilidades sobre su implementación a los diferentes niveles de la estructura organizacional?																									
	Coordinación	#DIV/0!	¿Los actores que participan en la operación del Programa tienen incentivos orientados al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del Programa? ¿El Programa cuenta con un esquema adecuado de coordinación entre los actores que participan en su operación y existe una cadena de mando clara? ¿La información fluye clara y oportunamente a través del Programa?																									
Posicionamiento Estratégico	Posicionamiento estratégico	0,0	¿Cuenta el Programa con un posicionamiento estratégico adecuado dentro del sector de referencia?																									
	Sinergia / articulación con otras iniciativas	0,0	¿En la práctica el Programa colabora y se coordina de manera eficaz con los otros Programas relacionados en el sector de referencia?																									
Relación con los beneficiarios	Relación con los beneficiarios	#DIV/0!	¿Hay una relación directa y de calidad entre el programa y los beneficiarios? ¿La calidad y la forma de entrega de los componentes son apropiados a las prioridades, necesidades, condiciones y características de los beneficiarios?																									
ÁREA 6: Actividades de Direccionamiento, Evaluación y Control																												
Calidad de las actividades de Direccionamiento	Planeación estratégica	#DIV/0!	¿El programa cuenta con actividades de direccionamiento que le permiten lograr el fin de manera sostenible?																									
	Control	#DIV/0!	¿La Entidad Ejecutora realiza un control eficaz sobre los actores que participan en la implementación del Programa?																									
	Mecanismos de mejoramiento	#DIV/0!	¿Las actividades están integradas y articuladas entre sí para el buen desarrollo de la operación? ¿El programa dedica esfuerzos a la resolución de los cuellos botella en su gestión?																									
		#DIV/0!	¿El Programa ha tomado medidas significativas para corregir sus deficiencias de diseño, planeación, manejo operativo, estructura organizacional y coordinación? ¿El programa cuenta con mecanismos y criterios para la mejora de los componentes?																									
	Gestión del conocimiento	#DIV/0!	¿El esquema de gestión del programa refleja los aprendizajes logrados a través de experiencias previas en el sector de intervención?																									
Seguimiento	Existencia de un sistema de información	#DIV/0!	¿Tiene el programa un sistema de información adecuado?																									
	Calidad de la información	#DIV/0!	¿El programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para monitorear el cumplimiento de los fines y propósitos? ¿El programa genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para verificar el cumplimiento de las metas de cobertura y entrega de los componentes?																									

Fuente: Evaluación ejecutiva de Sinergia. 2008.

Áreas, temas y subtemas de Evaluación:

Área 1: Diseño

Tema: Diseño estratégico

Subtemas: Pertinencia y relevancia del programa, claridad en la orientación del programa y sinergia/articulación con otras iniciativas.

Área 2: Resultados

Tema 1: Resultados del programa a nivel de componentes y cobertura

Subtemas: Cobertura y calidad y oportunidad.

Tema 2: Resultados del programa a nivel de fin y propósito

Subtemas: Logro de resultados

Área 3: Insumos

Tema 1: Disponibilidad de insumos

Subtemas: Disponibilidad de insumos/Sostenibilidad

Tema 2: Uso de los recursos

Subtemas: Capacidad de ejecución y distribución de insumos

Área 4: Manejo Operativo

Tema 1: Diseño y eficiencia de la gestión operativa global

Subtemas: planeación operativa y eficiencia en el manejo operativo.

Tema 2: Diseño y eficiencia de las actividades misionales

Subtemas: Manejo Operativo y Calidad y oportunidad

Tema 3: Diseño y eficiencia de las actividades de apoyo

Subtema: Manejo Operativo

Tema 4: Costo eficiencia de la gestión

Subtema: Manejo Operativo

Área 5: Estructura Organizacional

Tema 1: Esquema Institucional

Subtemas: Claridad de roles y coordinación

Tema 2: Posicionamiento estratégico

Subtemas: Posicionamiento estratégico y sinergia/articulación con otras iniciativas

Tema 3: Relación con los beneficiarios

Subtema: Relación con los beneficiarios.

Área 6: Actividades de Direccionamiento, evaluación y control

Tema 1: Calidad de las actividades de direccionamiento

Subtemas: Planeación estratégica, control, mecanismos de mejoramiento y gestión del conocimiento.

Tema 2: Seguimiento

Subtemas: Existencia de un sistema de información y calidad de la información

Las preguntas del Informe de Evaluación están clasificadas en cada uno de los subtemas, temas y áreas de evaluación.

Pasos para completar el Cuadro de Calificación del Programa:

1. Ingresar el puntaje asignado a cada pregunta

Teniendo en cuenta que en el Informe de Evaluación se le asignó un puntaje de 1 a 4 a cada una de las preguntas de la evaluación, el consultor debe ingresar estos puntajes en el Cuadro de Calificación del Programa, según corresponda a cada pregunta dentro del formato.

A medida que el consultor va ingresando los puntajes de las preguntas, el formato de Excel le va arrojando el promedio ponderado del subtema al que pertenece cada pregunta.

Una vez el consultor termine de ingresar todos los puntajes, aparece el promedio ponderado del área de evaluación y le es asignado un color (semáforo):

Cuadro 5. Resultados globales de evaluación

Rojo	El área de evaluación presenta problemas o serias deficiencias
Amarillo	El área de evaluación se encuentra bien; sin embargo puede presentar mejoras
Verde	El área de evaluación está muy bien y no es necesario hacerle ajustes

Fuente: Evaluación ejecutiva de Sinergia. 2008.

Esto permite al consultor tener una mirada general de la evaluación que ha realizado, evidenciando las áreas de evaluación que necesitan recomendaciones, al igual que las que el programa ha desarrollado de manera satisfactoria.

Igualmente, a medida que el consultor va ingresando los puntajes de las preguntas, las siguientes hojas de cálculo le van arrojando los indicadores en cada una de las áreas evaluadas y un diagrama radial que muestra en qué temas el programa se ha desempeñado de mejor manera y en qué temas presenta debilidades.

Estos indicadores al ser construidos sobre una misma base conceptual y metodológica permiten la comparación entre resultados de programas distintos, lo cual se constituye en un avance importante para analizar en forma agregada el desempeño de la gestión pública.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Con el objetivo de ampliar la información contenida en el instructivo para el diligenciamiento de los formatos de la Evaluación Ejecutiva E2, se presenta el siguiente Glosario de Términos:

EVALUACIONES EJECUTIVAS E2

El Grupo de Evaluaciones Ejecutivas de la DEPP-DNP, ha preparado este glosario de los principales términos alrededor de la Evaluación y específicamente de las Evaluaciones Ejecutivas (E2) con el fin de aclarar conceptos y homogeneizar el lenguaje entre las diferentes partes interesadas (DNP, consultores expertos, entidades evaluadas, usuarios).

La E2 es una herramienta que busca valorar múltiples intervenciones de diferentes sectores e instituciones, con manejos lingüísticos muy diferentes por lo que precisa un vocabulario común para su manejo. Con este glosario el Grupo de Evaluaciones Ejecutivas espera facilitar el diálogo y la comprensión entre todos aquellos que participan en el desarrollo y análisis de la herramienta, ya sean entidades territoriales, grupos de beneficiarios, organismos ejecutores, organismos de cooperación, entidades públicas u organizaciones no gubernamentales, entre otras.

Actividad

Conjunto de tareas, acciones o labor mediante las cuales se movilizan los insumos y recursos para generar productos determinados.

Análisis de costo - beneficio

Es una técnica de valoración en donde el investigador pondera todos los costos y beneficios socioeconómicos de un programa con el objetivo de determinar si los beneficios superan a los costos y si lo hacen, en qué medida. Los costos y beneficios económicos son más fáciles de valorar que los sociales, ya que estos últimos deben ser medidos por algún tipo de medio o herramienta que permita su cuantificación.

Análisis estadísticos

Es el conjunto de técnicas utilizadas para interpretar datos e información en una evaluación como el análisis estadístico, econométrico, técnicas de juicio, análisis multi variados, etc.

Análisis no estadísticos

Término utilizado para describir el análisis de datos e información principalmente cualitativa que se complementa con el análisis estadístico.

Atributo

Cualidad o propiedad que caracteriza y da cierto significado a un sujeto u objeto de evaluación.

Benchmarks

Es un parámetro mediante el cual se puede evaluar de una forma no arbitraria el desempeño de una intervención. Una manera de realizar “benchmarks” consiste en examinar los objetivos de la intervención expresados por “outputs” o resultados esperados y los “outcomes” o resultados obtenidos. Los “benchmarks” deben permitirnos comparar el desempeño con el de otros programas o proyectos en el mismo campo o uno relacionado.

Beneficiarios

Individuos, grupos de personas u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención.

Cadena de resultados

La secuencia causal de una intervención que determina la secuencia lógica para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación. En algunos casos los beneficiarios en términos de alcance forman parte de la cadena de resultados.

Conclusiones

Las conclusiones señalan los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada, prestando atención especial a los resultados, de manera más general, a las fortalezas y debilidades. Las conclusiones se apoyan en los datos recopilados y en los análisis y juicios elaborados.

Datos

Los hechos reales o registros que pueden ser usados como una base para la inferencia y el análisis. Los datos subjetivos implican sentimientos personales, actitudes y percepciones; los datos objetivos se relacionan con hechos observables. Los datos cuantitativos implican observaciones numéricas; datos cualitativos son no numéricos y relacionados con categorías. Los datos primarios son tomados directamente de fuentes originales/primarias o recogidos de primera mano; los datos secundarios vienen de fuentes secundarias y han sufrido algún manejo o interpretación.

Efectividad

La medida en que la intervención es eficaz y eficiente al mismo tiempo. Cuando un programa logra sus objetivos (es eficaz) de manera eficiente (aprovechando sus recursos) se dice que es un programa efectivo.

Efecto

Cambio en la población objetivo y beneficiarios debido directa o indirectamente a una intervención.

Efecto directo

Representa el conjunto de resultados a corto y mediano plazo probables o logrados por los productos de una intervención.

Eficiencia

Que tan económicamente ha logrado obtener los resultados un programa o proyecto. Medida en que los recursos e insumos se han convertido económicamente en resultados. Este concepto no se limita a los recursos financieros exclusivamente, puede incluir el tiempo, recurso humano, etc.

Eficacia

Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.

Estructura organizacional

Especificar la estructura organizacional del programa incluye, a manera de referencia, el definir el rol de diferentes actores, establecer responsabilidades, canales de comunicación e identificar el procedimiento para difundir y utilizar la evaluación.

Evaluación

Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información objetiva y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo planeada, en curso o concluida.

Evaluación de programas

Evaluación de un conjunto de intervenciones o proyectos estructurados para alcanzar objetivos específicos de desarrollo a nivel global, regional, de país o sectorial. Un programa es una intervención de duración limitada que comprende múltiples actividades que pueden abarcar varios sectores, actores institucionales, temas o zonas geográficas.

Evaluación de proyectos

Evaluación de una intervención individual o proyecto que tiene por objeto alcanzar objetivos específicos con recursos determinados y dentro de tiempos de ejecución determinados, que puede estar enmarcado en un programa más amplio. El análisis de costos beneficio es uno de los principales instrumentos de evaluación de proyectos con beneficios medibles.

Evaluación de medio término

Evaluación que se efectúa durante el período de implementación de la intervención.

Evaluación ejecutiva

Evaluación de carácter externo y de medio término que a partir de un consultor experto en el sector de la intervención, busca valorar programas y proyectos en cuanto a su diseño, resultados, insumos, manejo operativo, direccionamiento, evaluación y estructura organizacional. Las intervenciones objeto de una Evaluación Ejecutiva deben encontrarse en etapas de desarrollo iniciales que permitan un redireccionamiento de ser necesario, así mismo, se busca generar planes de ajuste y mejoramiento integrales con el ánimo de lograr impactos visibles. Este tipo de Evaluación busca hacer una valoración de desempeño de los programas y proyectos, a partir de la cual se generen "rankings" por intervención, sector y zonas geográficas, con miras a una mayor efectividad, una toma de decisiones sustentada y una rendición de cuentas cada vez más transparente.

Evaluación externa

Evaluación de una intervención para el desarrollo realizada por entidades y/o individuos ajenos a los organismos donantes y de ejecución.

Evaluación interna

Evaluación de una intervención para el desarrollo realizada por una unidad y/o personas que pertenecen al organismo donante, asociado o de ejecución.

Evaluación participativa

Método de evaluación en la que los representantes de entidades y partes interesadas (incluidos los beneficiarios) trabajan conjuntamente en el diseño, implementación e interpretación de una evaluación.

Impactos

Término utilizado para describir los efectos de largo plazo positivos y negativos, esperados y no esperados, directos o indirectos de una intervención.

Información cualitativa

Conjunto de hechos, percepciones, acciones o resultados expresados en forma descriptiva o narrativa.

Información cuantitativa

Conjunto de hechos, percepciones, acciones o resultados expresados numéricamente.

Informe de evaluación

Documento que contiene los resultados y recomendaciones de un proceso de evaluación. Está integrado por una sección de descripciones, una de evaluación como tal y una de conclusiones y recomendaciones, complementado por una valoración de la calidad de la información utilizada, preguntas, respuestas, indicadores, tablas y gráficas. Este documento es el producto final de la evaluación.

Indicador

Factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros o avances, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados observados.

Insumos (inputs)

Son los recursos financieros, humanos y materiales involucrados en la implementación de la intervención.

Lecciones aprendidas

Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las enseñanzas o aprendizajes destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto.

Lógica de intervención

Es el modelo teórico o vínculo conceptual mediante el cual los insumos de una intervención se traducen en resultados. La revisión de la lógica de intervención es crucial para la Evaluación Ejecutiva por dar un diagnóstico teórico sobre el funcionamiento del programa y su desempeño.

Marco lógico

Herramienta que se utiliza para el diseño y desarrollo de las intervenciones (más frecuentemente a nivel del proyecto). Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso. De esa manera se facilita la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de una intervención.

Mecanismos de entrega

Son los arreglos organizacionales que permiten proveer o entregar los bienes y servicios (componentes) del programa o proyecto, hacia sus beneficiarios objetivo.

Medición de los resultados

Sistema para evaluar los resultados de las intervenciones para el desarrollo en función de los objetivos declarados.

Meta

Objetivo global hacia el cual se prevé que contribuya una intervención para el desarrollo.

Objetivos generales

Son los efectos deseados de una intervención expresados en terminos de “outcomes”

Opinión de expertos

Es una herramienta de recolección de información, similar a la encuesta, pero que se basa en los puntos de vista, experiencia y criterio de expertos en un campo particular.

Objetivo del proyecto o programa

Se refiere a los resultados físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole que se espera que el proyecto o programa contribuya a lograr.

Outcomes

Son los impactos de mayor plazo, expresados en términos de consecuencias socio económicas, que se pueden atribuir a una intervención dada.

Outputs

Son los bienes y servicios producidos por la intervención

Programa

Conjunto de diferentes actividades organizadas, proyectos y procesos orientados al logro de objetivos específicos. Los programas tienen un límite de tiempo y presupuesto específico.

Proyecto

Intervención individual y no divisible orientada al logro de resultados específicos.

Población objetivo

Es el conjunto de beneficiarios focalizados (individuos, familias, grupos, comunidades) Es posible que una sola intervención tenga diferentes poblaciones objetivo

Propósito

Objetivos declarados públicamente del programa o proyecto de desarrollo.

Rendición de cuentas

Obligación de demostrar que se ha efectuado el trabajo cumpliendo con las reglas y normas acordadas o de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos en comparación con las funciones y/o planes encomendados. Esto puede exigir una demostración cuidadosa, que pueda defenderse incluso judicialmente, de que la labor realizada es congruente con los términos contractuales. Nota: La rendición de cuentas en materia de desarrollo puede referirse a las obligaciones de las partes de actuar de conformidad con responsabilidades, funciones y expectativas de resultados claramente definidas, a menudo con respecto al uso prudente de los recursos. Para los evaluadores, denota la responsabilidad de proporcionar informes de seguimiento y evaluaciones de resultados precisos, imparciales y creíbles. Los administradores y ejecutivos del sector público, deben rendir cuentas ante los contribuyentes y/o los ciudadanos.

Recolección de datos

Las principales técnicas para acopiar o recolectar información sobre un proyecto o programa para su uso en una evaluación son las encuestas, estudios de caso, opiniones de expertos, revisión documental y revisión bibliográfica.

Resumen ejecutivo

Dado que muchos usuarios de la Evaluación no pueden leer el informe completo de evaluación, es recomendable elaborar una versión sintética que recoja los principales hallazgos y análisis.

Resultados

Producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo.

Retroalimentación

Proceso mediante el cual la información provista por la evaluación permite a los tomadores de decisiones generar cambios en las intervenciones, realinear o fortalecer estrategias. Es la transmisión de los hallazgos en el proceso de evaluación para aquellas entidades pertinentes y puede abarcar la recopilación y divulgación de observaciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

Seguimiento

Es el proceso continuo que utiliza una recopilación sistemática de datos que permite examinar el desarrollo del programa, dar indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados.

Sostenibilidad

Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo.

Validación externa

Es la aprobación de la evaluación en términos de su confiabilidad por vincular o tener en cuenta circunstancias, personas e instituciones ajenas a la intervención pero que tengan la capacidad o el conocimiento para validar la evaluación en términos de diseño, desarrollo y productos.