



EVALUACIÓN EJECUTIVA E² de SINERGIA

LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

2008

EVALUACIÓN EJECUTIVA (E²) LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

INTRODUCCIÓN

En el marco del fortalecimiento del Sistema Nacional de Evaluación en Colombia (SINERGIA), el Departamento Nacional de Planeación (DNP) ha ido promoviendo el diseño de una nueva herramienta de evaluación que se caracteriza por un alto grado de flexibilidad y permite realizar en tiempos cortos revisiones integrales de intervenciones públicas en diferentes sectores.

Las Evaluaciones Ejecutivas se inscriben en la familia de las "evaluaciones rápidas" y surgen de un esfuerzo para adaptar al caso colombiano importantes experiencias previas a nivel internacional, como las Evaluaciones de Programas Gubernamentales (EPGs) en Chile y el Program Assessment Rating Tool Review (PART) en Estados Unidos.

A través de la difusión de esta nueva metodología se espera que el sector público asuma una mayor capacidad de generar información oportuna y pertinente para que las entidades ejecutoras y asignadoras de presupuesto puedan tomar en el corto plazo decisiones sobre ajustes a los programas ejecutados, con el fin de aumentar los niveles de eficiencia y eficacia de las políticas públicas.

Las Evaluaciones Ejecutivas se caracterizan por ser una herramienta estandarizada y relativamente rígida. La estructura del informe final identifica las áreas de investigación detallando los temas que deben ser abordados por el consultor y estableciendo las características metodológicas del análisis.

La investigación realizada debe permitir que, sobre la base de información existente documentada y no documentada, se concluyan, en un plazo razonable (3 a 5 meses), análisis y propuestas específicas de ajustes sobre los siguientes aspectos del programa en revisión: Diseño, Resultados, Insumos, Manejo Operativo, Estructura Organizacional, y Actividades de Direccionamiento, Seguimiento y Evaluación.

Las Evaluaciones Ejecutivas se diferencian del monitoreo por ser un proceso analítico más global e integrado, por permitir ordenar la estructura operativa y establecer relaciones entre los insumos, los productos y los resultados del programa y por permitir realizar un análisis de la eficiencia, eficacia y calidad del programa.

Las Evaluaciones Ejecutivas se diferencian de las evaluaciones de impacto por concentrarse en el análisis de los aspectos operativos del programa sin permitir llegar a resultados metodológicamente robustos sobre los efectos y los impactos de los programas ni establecer relaciones de causalidad entre el desempeño de las intervenciones y los cambios en condiciones y comportamientos generados en los beneficiarios y en las comunidades receptoras.

Las Evaluaciones Ejecutivas se pueden aplicar a programas en todos los sectores de la administración pública, independientemente de sus objetivos y de su estructura operativa. En cuanto al ciclo de la ejecución de los programas, las Evaluaciones Ejecutivas se proponen como un instrumento de evaluación de medio término ya que la metodología permite mejorar los aspectos de ejecución y operación de los programas.

Ciertos criterios pueden guiar el análisis sobre la aplicabilidad de la herramienta: programas de reciente implementación; programas con evidentes problemas de implementación; programas exitosos; programas que no justifican o no necesitan una evaluación de impacto; programas que necesitan información de insumo para tomar decisiones políticas, de operación o de presupuesto en el corto plazo; o programas que necesitan un estudio previo o complementario para aislar problemas relacionados con la implementación del programa. Adicionalmente, las Evaluaciones Ejecutivas pueden servir como metodología complementaria a las evaluaciones de impacto, ya que el análisis del diseño y de la operación de una intervención puede orientar la comprensión de sus impactos.

A continuación se presentan los aspectos principales de la nueva metodología.

ALCANCE y LÓGICA de la HERRAMIENTA

Como se detalla específicamente en el Formato del Informe Final las Evaluaciones Ejecutivas se componen de tres secciones.

Primera Sección: Descripción del Programa.

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

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

La Descripción del Programa se articula en seis (6) partes:

La primera se concentra en el **diseño estratégico** del programa, realizando una descripción general del programa, su justificación, los antecedentes, la política global y/o sectorial a la cual pertenece el programa, y la descripción de la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Marco Lógico.

La segunda parte se concentra en los **resultados**, con el objetivo de 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 de describir los resultados a nivel de fin y propósitos.

La tercera parte describe 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.

La cuarta parte se concentra en el **manejo operativo**, con el objetivo de hacer una descripción de los procesos de generación de los componentes y de las respectivas actividades.

La quinta parte es una descripción de la **estructura organizacional**, con el fin de aclarar el modelo institucional del programa y los mecanismos de coordinación interna y externa.

La sexta parte consiste en la descripción de las **actividades de direccionamiento, seguimiento y evaluación** 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.

El proceso de Descripción del Programa se lleva a cabo en dos fases (descritas de manera detallada en las fuentes de información):

En una *primera fase* el consultor reportará los elementos de descripción que es posible determinar exclusivamente con base en la información interna y documentada del programa.

En la *segunda fase* el consultor realizará un proceso de reconstrucción de la información necesaria para completar los requerimientos de descripción indicados, con el objetivo de hacer evidentes características del programa que existen en la realidad (i.e información implícita en los procesos) pero no han sido sistematizadas ni evidenciadas de manera formal.

Es importante que para 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. En la medida de lo posible, 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 lo contrario, la descripción hará referencia a la última versión del programa.

Segunda Sección: Evaluación del Programa.

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: diseño; resultados; insumos, manejo operativo; estructura organizacional; y actividades de direccionamiento, seguimiento y evaluación.

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 cero 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 propuesta de ajuste 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.

Tercera Sección: Conclusiones.

En la Tercera Sección, se requiere que el consultor elabore las Conclusiones de la Evaluación Ejecutiva. Estas deben incluir un diagnóstico global, una revisión de las fortalezas del Programa, la redacción de un plan global de ajuste y la definición de las recomendaciones finales de la consultoría.

Al terminar el proceso de Evaluación Ejecutiva los resultados del análisis serán publicados en el sitio Internet del DNP así como las recomendaciones del estudio serán incluidas en un sistema de seguimiento para verificar su cumplimiento en el tiempo.

Finalmente, en la Tercera Sección, se requiere que el consultor elabore las Conclusiones de la Evaluación Ejecutiva. Estas deben incluir un diagnóstico global, una revisión de las fortalezas del Programa, la redacción de un plan global de ajuste y la definición de las recomendaciones finales de la consultoría.

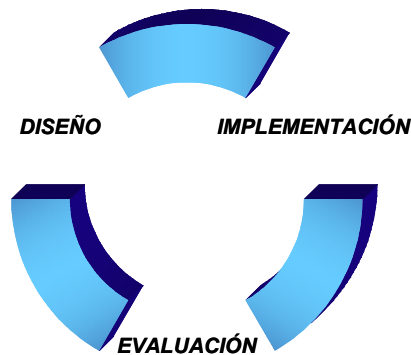
MARCO METODOLÓGICO

Para efectos de realizar un análisis integral del programa evaluado, y en aras de estandarizar y sistematizar la información existente alrededor del programa, la herramienta de Evaluaciones Ejecutivas se basa en diferentes esquemas de análisis y sistematización. El principal, consiste en la herramienta del *marco lógico* que se ha complementado con un análisis con *enfoque por procesos* e integrado al *ciclo de programa*. A continuación se definen los principales referentes teóricos de cada uno de los enfoques utilizados y su modalidad de integración:

Ciclo de Programa

La metodología de Evaluaciones Ejecutivas presupone que los programas se planifican y se llevan a cabo según una secuencia establecida, que empieza con la definición de unos objetivos estratégicos, continúa con la definición de una estrategia convenida y de un modelo de cambio coherente; pasa por la formulación del programa a través de un esquema operativo y organizacional; sigue con la ejecución y termina con el seguimiento y evaluación del programa, lo cual debe permitir un proceso de (re)planificación en aras de mejorar la estrategia de la intervención hacia futuro.

Gráfico 1
Ciclo del Programa



Según este enfoque, la herramienta de Evaluación Ejecutiva explora las tres etapas del ciclo del programa, así:

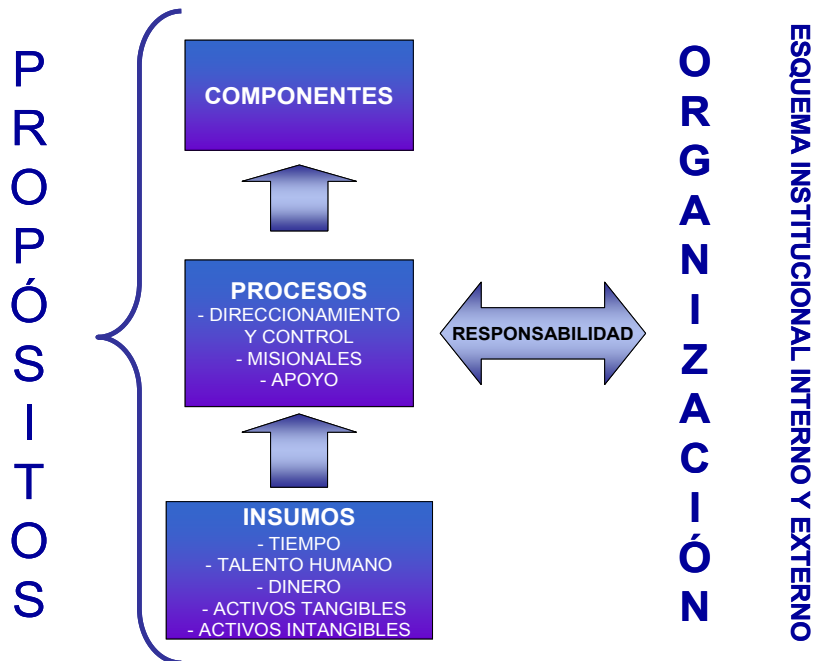
- **Diseño:** En esta etapa se definen las orientaciones y principios generales del programa. Con base en el análisis de problemas, las necesidades y los intereses de las partes involucradas, se define una teoría de cambio alrededor del problema que se concreta en la definición de unos componentes (productos y servicios) para una población objetivo, estableciendo unas metas de desempeño. Hasta aquí lo que se define en la metodología como Diseño Estratégico. Cabe resaltar que se entiende por diseño estratégico no solamente aquello que se realizó a la hora de la primera formulación del programa, si no más bien un proceso continuo que se da a lo largo del ciclo.

La etapa de diseño involucra también una fase donde, a partir del diseño estratégico, se define la forma concreta en que el programa realizará la labor que se ha fijado en términos de insumos, procesos y organización.

- **Implementación.** La ejecución del programa se define como un proceso de transformación de insumos (tiempo, talento humano, dinero, activos tangibles e intangibles) en componentes (productos y servicios). Dicha transformación es el resultado de una serie de actividades (o procesos) realizada en el marco de un esquema organizacional por actores externos o internos al programa.

El esquema organizacional es un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar el logro de los objetivos, asignando responsables a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para la población objetivo y que, por tanto, procura su satisfacción.

Gráfico 2
Modelo de gestión



- **Evaluación:** Esta etapa, que de hecho se realiza a través de la aplicación de procesos continuos a lo largo del ciclo de implementación, consiste en la producción de información sistemática para la apreciación del desempeño del programa en todos sus niveles, desde el uso de los insumos hasta el logro de los objetivos a nivel de propósitos y fin. La información generada retroalimenta la toma de decisiones tanto a nivel de diseño estratégico como de definición del esquema operacional y organizacional.

Metodología de Marco Lógico

Según la *metodología del Marco Lógico* la operatividad de un programa se puede articular en cuatro niveles: fin (objetivo general), propósitos (objetivos específicos), componentes (productos) y actividades (procesos).

La Matriz de Marco Lógico es una tabla de 4x4 en la cual se registra, en forma resumida, la información sobre el programa a evaluar. Cuenta con una lógica vertical (fin, propósitos, componentes y actividades) y con una lógica horizontal (Resumen narrativo, indicadores de desempeño, medios de verificación y supuestos), como se puede apreciar en la Tabla 1:

Tabla 1:
Matriz de Marco Lógico

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	El objetivo de política en el que se inscribe el programa	Medidas que permitan saber si se ha logrado o no el impacto esperado	Fuentes de información para saber si se genera o no el impacto esperado	Qué puede impedir que se dé la sostenibilidad del programa
PROPÓSITO	El efecto que se espera lograr con el programa	Medidas que permitan saber hasta qué grado se ha logrado el objetivo	Fuentes de información para saber cómo va el programa	Qué puede impedir que el logro del objetivo del programa, no genere el impacto en el fin.
COMPONENTES	El resultado esperado con cada una de las divisiones operativas del programa	Medidas que permitan saber si se alcanza o no el resultado de cada	Fuentes de información de cada componente	Qué puede impedir que el logro de los componentes, no alcance el propósito del
ACTIVIDADES	Las actividades necesarias para desarrollar cada componente	Bienes y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades	Fuentes de información del avance de cada actividad	Qué puede impedir que con el logro de las actividades, no se den los componentes

Para efectos de unificar la terminología se presentan las definiciones de los conceptos a utilizar a lo largo del desarrollo de la investigación¹, teniendo en cuenta la lógica vertical del la Matriz de Marco Lógico:

- **Fin.** Es la descripción de cómo el programa contribuye, en el largo plazo, a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado. No implica que el programa en sí mismo, será suficiente para lograr el fin, ya que pueden existir otros programas que también contribuyen a su logro.
- **Propósitos.** Son los resultado directos a ser logrados como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos por el programa. Es una hipótesis sobre el beneficio que se desea lograr. Es la contribución específica a la solución del problema diagnosticado.
- **Componentes.** Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir su propósito. Deben expresarse en acciones o trabajo terminado (sistemas instalados, población capacitada, alumnos egresados, etc.). Un componente es un bien y/o servicio dirigido al beneficiario final o, en algunos casos, dirigido a beneficiarios intermedios, no es una etapa en el proceso de producción del componente. El conjunto de los componentes permite el logro de los propósitos.
- **Actividades.** Son las principales etapas de los procesos que se deben cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa. Corresponde a un listado de pasos a realizar en orden

¹ Fuente: Mokate, K. M. (2003), Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social, INDES Working paper series, I-23.

cronológico para materializar los componentes. El conjunto de las actividades permite el logro de los componentes.

- **Insumos.** Son los recursos (recursos financieros, talento humano, tiempo, activos tangibles e intangibles) que se emplean en el proceso de producción y entrega de los componentes.

El enfoque de las Evaluaciones Ejecutivas será principalmente orientado a la valoración del desempeño del programa en los niveles de actividades y componentes de la Matriz de Marco Lógico. Según el esquema utilizado las actividades se constituyen, a su vez, como acciones de transformación de una serie de insumos (recursos) en componentes.

Igualmente, a cada uno de los niveles de la Matriz de Marco Lógico definidos corresponde una clasificación de la cadena de impactos del programa en términos de: impactos, efectos, productos y procesos.

- *Impactos:* cambios de largo plazo en las condiciones de la "población objetivo".
- *Efectos:* cambio en algún comportamiento de la "población" objetivo.
- *Productos:* los resultados concretos de las actividades de la iniciativa, asociados típicamente con bienes o servicios entregados.
- *Procesos:* el conjunto tareas y acciones que se realizan para generar los productos a través de la utilización de ciertos insumos y recursos.

La metodología contempla definir la Matriz del Marco Lógico en tres etapas:

- **Matriz Original.** Es la matriz suministrada por los funcionarios encargados de la ejecución del programa o recopilada por el consultor a partir de cuanto reportado en la información documental interna al programa.
- **Matriz Revisada.** En el caso en que el programa no cuente con una matriz de Marco Lógico formalmente documentada, o la Matriz Original esté mal redactada o no corresponda a la realidad de operación del programa, el consultor debe reconstruir la Matriz de Marco Lógico real del programa a través de todas las fuentes de información disponibles, incluyendo fuentes no documentales internas al programa, entre las cuales están las entrevistas y levantamiento directo.

La Matriz Revisada debe ser construida con base en la realidad y, en esta etapa no debe reflejar el juicio del consultor sobre el deber ser del programa. Sin embargo, la Matriz Revisada debe presentarse según la lógica prevista para cada nivel del Marco Lógico. Por ejemplo: si el programa clasifica actividades como componentes, el consultor debe hacer la reclasificación correspondiente; si el programa opera en la realidad con un componente que no se menciona en la Matriz Original, el consultor debe incluir este componente en la Matriz Revisada, etc.

- **Matriz Propuesta.** Es la Matriz que expresa la visión del consultor sobre el deber ser del programa. En caso que el consultor proponga una sistematización y/o un rediseño del programa que implique una redefinición de los distintos niveles de fines, propósitos, componentes y actividades, esta

propuesta debe quedar reflejada en Matriz de Marco Lógico Propuesta. La Matriz de Marco Lógico Propuesta debe estar completa, correctamente formulada en cada uno de los aspectos, ajustada a los conceptos ser coherente con las propuestas de ajuste al programa.

Las siguientes recomendaciones aplican a la utilización de la metodología del Marco Lógico:

- Pueden existir actividades iguales para diferentes componentes.
- Pueden existir actividades transversales para todos los componentes.
- Se deben incluir las actividades financiables y ejecutadas a todos los niveles de ejecución (central, territorial, etc.).

Análisis por Procesos

Como complemento de los referentes teóricos anteriores, se decidió abordar los temas de la gestión operativa y de la estructura organizacional de los programas desde una perspectiva de *análisis de procesos*. Esto permite analizar la información sobre las actividades reportada en el Marco Lógico con un enfoque orientado a la identificación de cuellos de botella.

El análisis por procesos del programa permite a la entidad responsable del mismo, ver cómo sus actividades están relacionadas con la población objetivo de beneficiarios, proveedores y grupos de interés.

Tal enfoque permite distinguir, al nivel de las actividades que se realizan en el marco del programa, entre procesos misionales, de direccionamiento, seguimiento y evaluación y de apoyo.

- **Procesos de direccionamiento, seguimiento y evaluación.** Aquellos que gestionan la generación de información relevante acerca de la operación y el desempeño del programa, la forma en que se toman decisiones sobre planificación y las mejoras del programa, la relación de la organización con el entorno. Están divididos en Direccionamiento Estratégico y Seguimiento y Evaluación.
 - *Procesos de direccionamiento estratégico:* Aquellos que se refieren a la planeación, gestión y continuidad del programa. Incluyen las decisiones que toman los órganos directivos con base en la información generada por el sistema, la definición y replanteamiento de metas de acuerdo a los cambios del entorno y las revisiones al programa.
 - *Procesos de Seguimiento y Evaluación:* Aquellas medidas significativas para corregir los problemas de diseño del programa, planeación, manejo operativo, estructura organizacional y coordinación.
- **Procesos misionales.** Los que en mayor medida gestionan las actividades que conducen a la entrega de los componentes y de los cuales depende la posibilidad de cumplir con los objetivos a nivel de propósito. Su optimización es decisiva para la eficiencia de la organización; contribuyen al cumplimiento de la misión-visión y a la consecución de los objetivos estratégicos. En el marco de la Evaluación Ejecutiva se sistematizan en cuatro etapas:
 1. *Identificación de Beneficiarios:* Es el proceso mediante el cual se focalizan y se seleccionan los beneficiarios del programa. (El concepto de beneficiarios no necesariamente debe entenderse sólo en términos de personas. Por ejemplo, en el caso de un programa institucional los beneficiarios pueden ser entidades, empresas, alcaldías municipales, etc.).

2. *Diseño de Componentes*: Es el proceso mediante el cual se definen las especificidades de los componentes (servicios o productos) y se mejora y actualiza su diseño para responder a las necesidades de los beneficiarios o del programa.
 3. *Producción de Componentes*: Es el proceso mediante el cual se materializan los componentes (se crean los productos, se realizan los servicios).
 4. *Entrega de Componentes*: Es el proceso mediante el cual se hacen llegar los componentes a los beneficiarios (en algunos casos puede coincidir con el momento de la producción).
- **Procesos de apoyo**. Sirven de soporte y apoyo para los procesos clave, producen los servicios que necesita el programa pero no agregan valor al cliente o beneficiario. Se pueden clasificar en: Apoyo financiero, legal, administrativo, talento humano, tecnología, comunicaciones y transporte.

Un ejemplo de la utilización de los diferentes conceptos se presenta en la Tabla 3.

Tabla 2²
Ejemplo de Utilización de la Matriz del Marco Lógico

Actividades	Componentes	Propósitos	Fines
Diseño de la capacitación	Capacitación de todos los docentes en servicio al nivel primario en el territorio nacional	Aplicación efectiva de nuevos métodos pedagógicos en las aulas	Mejoramiento de los resultados de los estudiantes del nivel primario en los exámenes estandarizados de matemáticas
Desarrollo y reproducción de materiales para capacitación			
Capacitación de capacitadores			
Promoción de la capacitación			
Selección de nuevos materiales	Distribución de un determinado conjunto de materiales a todas las escuelas primarias en el territorio nacional		
Adquisición de materiales docentes			
Contratación			
Gestión Financiera			
Evaluación de Satisfacción de Usuarios			

FUENTES DE INFORMACIÓN

La información necesaria para la realización de la Evaluación Ejecutiva se obtendrá de dos (2) fuentes principales:

² Fuente: Mokate, K. M. (2003), Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social, INDES Working paper series, I-23.

La primera consiste en información oficial interna al programa de carácter documental que sea disponible (aunque no necesariamente sistematizada) a todos los niveles de ejecución y gerencia del programa. Entre las fuentes de carácter documental que será necesario consultar se mencionan principalmente: a) los documentos oficiales del Programa y de la Entidad a que está adscrito; b) todos los 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) la 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. A través de esta primera fuente de información se llevará a cabo el primer paso del proceso de descripción del Programa.

La información obtenida a través de fuentes de información documental interna al programa deberá ser complementada y comprobada, cuando sea necesario, utilizando mecanismos de triangulación con información de: a) fuente no documental externa e interna al programa (por lo menos a los diferentes niveles de la estructura operacional del programa incluyendo los beneficiarios); b) fuente documental externa al programa (i.e. documentos y datos de instituciones terceras y estudios existentes sobre el desempeño operativo y la valoración de los resultados y de los impactos del programa).

La segunda es la etapa de levantamiento de información a los diferentes niveles de la estructura operacional del programa. Las metodologías de recolección y sistematización de la información primaria pueden asumir forma de entrevistas, encuestas, spot checks, grupos focales, talleres observación directa y otros instrumentos que el consultor considere pertinentes.

Todas las fuentes de información utilizadas para el desarrollo de la Evaluación Ejecutiva serán descritas y clasificadas como disponibles, actualizadas, objetivas, completas y organizadas en el Cuadro de Verificación de Información que hace parte integrante del formato de Informe Final (Tabla 3).

Tabla 3:
Cuadro de Verificación de Información

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	0	
PORCENTAJE			0%	0%	0%	0%	0%	0%	

MARCO INSTITUCIONAL Y ACTORES INVOLUCRADOS

La Evaluación Ejecutiva es realizada por un consultor externo y contratada a través de un concurso de méritos.

La Evaluación Ejecutiva es organizada y coordinada a través de una Mesa de Evaluación que está integrada por un representante de la Dirección de Evaluación de Políticas Públicas (DEPP) del DNP, un representante de la Dirección Técnica Sectorial del DNP a cuyo tema corresponda la evaluación y un representante de la entidad o entidades responsables del programa evaluado.

La Dirección de Evaluación de Políticas Públicas (DEPP) del DNP es la entidad responsable de la interventoría técnica y está a cargo de la elaboración de los términos de referencia, la calificación de las propuestas, la selección de los consultores y la interventoría técnica de los productos. Cada producto de la Evaluación Ejecutiva debe ser entregado como borrador al Interventor Técnico que coordina el proceso de revisión en el marco de la Mesa de Evaluación. Con base en los resultados de estas discusiones, el consultor realiza los ajustes pertinentes y posteriormente envía el informe definitivo al interventor.

Las recomendaciones formuladas por el consultor son analizadas en la Mesa de Evaluación, con el fin de lograr incidencia en términos de política, analizar su oportunidad y precisar su forma de incorporación.

PREGUNTAS QUE RESPONDE LA EVALUACIÓN EJECUTIVA

Entre las preguntas generales que responden las Evaluaciones Ejecutivas se encuentran:

- ¿Cómo está funcionando un programa?
- En caso de que el programa no esté funcionando en forma adecuada, ¿por qué no lo está haciendo?
- ¿Cuál es el marco de referencia para evaluar el programa hacia el futuro?
- ¿Cómo está organizada la información y en qué nivel de claridad?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del programa?

Así mismo, las Evaluaciones Ejecutivas permiten responder las siguientes preguntas:

En el diseño:

- ¿El problema/necesidad/interés que se espera resolver con la ejecución de programa está bien identificado?
- ¿Hay claridad en los objetivos del programa (fines y propósitos)?
- ¿Los beneficiarios objetivos del programa están claramente definidos?
- ¿Cuál es la justificación y el modelo teórico del programa?
- ¿Se ajustan los componentes del programa a los objetivos (fines y propósitos) de la intervención?
- ¿Existen metas estratégicas en el programa que sean alcanzables y ambiciosas?
- ¿Existe relevancia y coordinación del programa en el marco de la política sectorial y la Entidad?

En los resultados:

- ¿El programa ha cumplido con los niveles necesarios/establecidos de cobertura?
- ¿El programa atiende realmente a la población objetivo?
- ¿Cuáles son los resultados del programa a nivel de fin y propósito?
- ¿El programa ha cumplido con los niveles necesarios/establecidos de producción de los componentes?
- ¿Existe calidad y oportunidad de entrega de los componentes?
- ¿Los beneficiarios usan los componentes y lo hacen de la manera prevista por el programa?

En los insumos:

- ¿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?
- ¿El programa ha alcanzado el nivel esperado de ejecución de los recursos financieros?
- ¿Los criterios de uso, asignación y distribución de recursos financieros reflejan los objetivos estratégicos del programa?

En el manejo operativo:

- ¿Cuenta el programa con una buena planeación operativa?
- ¿Las actividades están integradas y articuladas entre si para el logro de los objetivos en su conjunto?
- ¿El programa dedica esfuerzos a la resolución de los cuellos botella en su gestión?
- ¿Existen factores externos que impiden la correcta implementación del programa?
- ¿El programa cuenta con criterios y mecanismos operativamente eficientes para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios objetivos?
- ¿El programa ha dedicado y dedica esfuerzos suficientes al diseño y mejora de la calidad de los componentes?
- ¿Los mecanismos y el proceso de entrega de los componentes es operativamente eficiente?
- ¿Las actividades de apoyo jurídico y legal son eficientes?
- ¿Otras actividades de apoyo como talento humano, sistemas, transporte y comunicaciones, son eficientes?
- ¿El proceso presupuestal y el manejo financiero son adecuados y oportunos?
- ¿El Programa está orientado a mejorar su costo eficiencia?

En las actividades de direccionamiento, evaluación y control:

- ¿Realiza la entidad ejecutora un control eficaz sobre los actores que participan en la implementación del programa?
- ¿El programa cuenta con actividades de direccionamiento que le permiten lograr el fin de manera sostenible?
- ¿El programa ha tomado medidas significativas para corregir sus deficiencias de diseño, planeación, manejo operativo, estructura organizacional y coordinación?
- ¿El esquema de gestión del programa refleja los aprendizajes logrados a través de experiencias previas en el sector de intervención?
- ¿La información generada retroalimenta la toma de decisiones?

En la estructura organizacional:

- ¿Cuenta el programa con un esquema adecuado de responsabilidades sobre su implementación en los diferentes niveles de la estructura organizacional?
- ¿Los actores que participan en la operación del programa tienen incentivos orientados al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del programa?
- ¿Cuenta el Programa con un esquema adecuado de coordinación entre los actores que participan en su operación y una cadena de mando clara?
- ¿La información fluye clara y oportunamente a través del programa?
- ¿Cuenta el programa con un posicionamiento estratégico dentro del sector de referencia?

- ¿El programa colabora y se coordina de manera eficaz con los otros programas relacionados en el sector de referencia?
- ¿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?