

1-1-2009

Análisis de las deficiencias del proceso de evaluación ex ante de los proyectos sociales gestionados por la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC-Colombia para el desarrollo de una herramienta que permita medir su viabilidad

María Nelly Ramírez Gallego
Universidad de La Salle, Bogotá

Deyci Ribero Pico
Universidad de La Salle, Bogotá

Jorge Ernesto Robayo Fúquene
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica

Citación recomendada

Ramírez Gallego, M. N., Ribero Pico, D., & Robayo Fúquene, J. E. (2009). Análisis de las deficiencias del proceso de evaluación ex ante de los proyectos sociales gestionados por la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC-Colombia para el desarrollo de una herramienta que permita medir su viabilidad. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/505

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ANÁLISIS DE LAS DEFICIENCIAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN
EX ANTE DE LOS PROYECTOS SOCIALES GESTIONADOS POR LA
CORPORACIÓN ACCIÓN CIUDADANA COLOMBIA AC-COLOMBIA PARA
EL DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA QUE PERMITA MEDIR SU
VIABILIDAD**

**MARÍA NELLY RAMIREZ GALLEGO
DEYCI RIBERO PICO
JORGE ERNESTO ROBAYO FÚQUENE**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.
2008**

**ANÁLISIS DE LAS DEFICIENCIAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN
EX ANTE DE LOS PROYECTOS SOCIALES GESTIONADOS POR LA
CORPORACIÓN ACCIÓN CIUDADANA COLOMBIA AC-COLOMBIA PARA
EL DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA QUE PERMITA MEDIR SU
VIABILIDAD**

**MARÍA NELLY RAMIREZ GALLEGO
DEYCI RIBERO PICO
JORGE ERNESTO ROBAYO FÚQUENE**

Trabajo de grado para optar el título de Contador Público

**William Gilberto Delgado Munevar
Asesor Técnico
Alicia Aldana Pastrana
Asesor Metodológico**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.
2008**

DEDICATORIA

A Dios por permitirme escalar un peldaño más en mi vida, a mi familia por el apoyo y motivación que me brindaron y a todos aquellos que de una u otra me apoyaron incondicionalmente.

María Nelly Ramírez Gallego

A Dios por darme la fortaleza para culminar esta etapa, a mi familia, especialmente a mi tía Sofía por su apoyo incondicional. A mis compañeros y amigos, quienes en algún momento estuvieron presentes en esta etapa, la cual hace que lleguen nuevas oportunidades a mi vida.

Deyci Ribero Pico

A Dios y a mis padres por otorgarme el don de la vida y a todas aquellas personas que han estado acompañándome durante esta etapa de formación profesional, que con sus consejos y enseñanzas me han inspirado para ser cada día mejor.

Jorge Ernesto Robayo Fúquene

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por habernos otorgado el don de la sabiduría y por iluminarnos en cada faceta de nuestras vidas.

Al área de proyección social de la universidad, especialmente al Doctor Albert De La Cruz, quien con su orientación y experiencia contribuyó al desarrollo de este trabajo de grado.

A nuestro asesor técnico Doctor William Delgado Munevar, quien con su conocimiento y dedicación hizo posible que el presente trabajo de investigación se desarrollara y culminara exitosamente. También a la Doctora Alicia Aldana, asesora metodológica, cuyo aporte fue fundamental.

A la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC Colombia por abrirnos las puertas y creer en nosotros y en nuestro trabajo, a sus directivos; Doctor Augusto Duplat y especialmente al Doctor Luis Fernando Velásquez por su disposición y decidida colaboración durante todo el proceso de investigación.

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Matriz Dofa	41
Cuadro 2 Análisis Dofa	42
Cuadro 3 Variables de Tendencia Alta	71
Cuadro 4 Variables de Tendencia Media	72
Cuadro 5 Variables de Tendencia Baja	73

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Comportamiento Histórico de los proyectos AC Colombia	51
Anexo B Entrevista Proyecto “Desarrollo de un piloto para la participación ciudadana e incidencia de organizaciones civiles en el proceso presupuestario en el componente de enfermedades de alto costo en el sector salud en Colombia”	52
Anexo C Entrevista Proyecto “Consultoría para la sistematización de la participación ciudadana en la lucha contra el fraude y la corrupción en Honduras”	53
Anexo D Entrevista Proyecto “Transparencia presupuestaria: una iniciativa ciudadana para la democratización del presupuesto en Colombia 2007 - 2009”	54
Anexo E Matriz de evaluación ex ante de proyectos sociales	69

ABSTRACT

The University of La Salle is an institution that has been known for promoting comprehensive education to each one of its students, providing them with a sense of belonging and social awareness, motivated by the University's profound Christian values. Representing these social values is the main purpose of this graduation research, which intends to provide an "EX ANTE" evaluating tool for the Acción Ciudadana Colombia Corporation AC-Colombia, which has always promoted the development of citizen participation and the increase of governability and democracy levels domestically and internationally, through the development of projects that involve a social issue with the purpose of improving citizens' quality of life.

For the third sector units, it has been really important to adopt mechanisms and tools that allow project evaluation in the initial stages; this has turned out to be a difficult task, due to the fact that the culture of "EX ANTE" social project evaluation in Latin America is non-existent. This research has focused on this important stage of evaluation for social projects, for which, a practical tool has been developed and it is applicable to the Acción Ciudadana Colombia Corporation AC – Colombia or other associations with similar characteristics. This tool includes a practical and educational structure that allows the analysis of project viability before its start, taking into consideration the most important and relevant aspects of the project, the internal-external structure and cost which ultimately will contribute to the optimization of human and logistic resources and will avoid administrative exhaustion.

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Organigrama	38
Figura 2 Esquema de Evaluación de Proyectos	49
Figura 3 Etapas del proceso de evaluación de proyectos	57
Figura 4 Niveles De Planificación Social	58
Figura 5 Evaluación según el momento de la vida de un proyecto	60
Figura 7 Variación Matriz de evaluación ex ante de los proyectos sociales AC COLOMBIA	73
Figura 8 Diagrama de esqueleto de Pez para la evaluación ex ante de proyectos sociales – Corporación AC Colombia	75

INTRODUCCIÓN

La participación ciudadana ocupa hoy un papel protagónico en los procesos de planeación, ejecución y evaluación de proyectos sociales. Los planes de gobierno, las agencias internacionales, la planeación regional y local incluyen la participación como un componente básico para el logro de objetivos de mejoramiento de la calidad de vida que se proponen los proyectos de naturaleza social.

Colombia es un país que ha tenido que pasar por problemas sociales de diferente índole, como los elevados índices de pobreza, desempleo, analfabetismo, entre otros, muchos de ellos asociados a la baja participación ciudadana y alto grado de ignorancia frente a los derechos humanos. Es así como en los últimos años se ha incrementado el número de organizaciones no gubernamentales como la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC Colombia, que buscan contribuir a mejorar las condiciones de vida de los grupos más vulnerables de la sociedad a través del desarrollo de programas y proyectos sociales que el Estado brinda para disminuir esta problemática.

A menudo se escucha hablar de “Soluciones Sostenibles” pero en la práctica se da muy poco, eso es precisamente lo que ocurrió con el desarrollo de la participación ciudadana en Colombia en las últimas dos décadas, recordemos que en los años ochenta el país pasaba por sus peores momentos agobiado por el flagelo del narcotráfico, la violencia y corrupción política, lo cual se vio reflejado en la falta de entusiasmo de la ciudadanía por asistir a las urnas y hacer parte activa de las agremiaciones de ciudadanos que se preocupaban por ejercer control social al sector gubernamental del país. Esta situación comenzó a mejorar gracias al apoyo de entidades no gubernamentales, preocupadas por generar los recursos y los espacios necesarios para la promoción y desarrollo de programas estatales, el mejoramiento de la participación ciudadana y por ende de la democracia.

Con el surgimiento de las entidades del tercer sector las cuales asumieron el reto de administrar los recursos y espacios dados por el Estado para el desarrollo de los proyectos sociales como es el caso de La Corporación Acción Ciudadana Colombia AC COLOMBIA, que es una entidad no gubernamental fundada en el año de 1996, la cual desde sus inicios ha venido desarrollando una intensa tarea orientada a promover la participación ciudadana y elevando los niveles de gobernabilidad del Estado.

La corporación AC Colombia durante toda su trayectoria ha desarrollado diversos proyectos sociales a nivel nacional e internacional, incentivando a los ciudadanos a mejorar sus condiciones de vida a través de la participación en las decisiones del Estado. La entidad ha desarrollado proyectos con elevados estándares de calidad a pesar de no contar con herramientas adecuadas para la evaluación de

los proyectos antes de su inicio, esto se explica en gran parte debido a que en América Latina no existe una cultura de evaluación ex ante de proyectos sociales.

Con la presente investigación se pretende dar solución a la necesidad planteada por la Corporación de contar con una herramienta adecuada para la evaluación ex ante de proyectos sociales, dicha herramienta contiene elementos prácticos que le permiten a la entidad determinar la viabilidad de los proyectos sociales a desarrollar.

Además de apoyar a la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC Colombia en el mejoramiento de los procesos en su dirección de proyectos y así contribuir al desarrollo del país, también queremos hacer parte activa de uno de los valores de la Universidad de Lasalle, el cual busca formar profesionales con alto sentido de pertenencia y sensibilidad social.

La estructura del trabajo a nivel general se basa en una investigación exhaustiva de los factores internos y externos que rodean a la entidad, la cual se contextualiza mediante la consolidación de una base teórica conformada por el análisis de las metodologías más importantes sobre evaluación ex ante de proyectos sociales existentes en América Latina, para al final poder elaborar una herramienta sólida y a la vez practica que apoye a la corporación en su proceso de evaluación de los proyectos sociales, ahorrándole tiempo y recursos tanto humanos como físicos.

En un capítulo inicial se presenta una completa descripción de la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC Colombia, sus orígenes, historia, evolución y estructura actual, el segundo capítulo presenta una recopilación completa de las diferentes teorías de evaluación ex ante y las sintetiza de una manera dinámica mediante una matriz de evaluación, que es en últimas, la que permite determinar los componentes base del modelo estándar aplicable a la Corporación, en el último capítulo se ha utilizado como plataforma una poderosa aplicación de Microsoft, denominada Excel; para diseñar una herramienta de evaluación ex ante conformada en su base teórica por ocho componentes y en su estructura de evaluación por seis criterios de evaluación ex ante de proyectos sociales.

1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Gran parte de la problemática social en el mundo se deriva de la falta de conocimiento de los derechos y deberes por parte de los ciudadanos, su baja participación en las decisiones del Estado genera debilidad de las democracias en el mundo y en especial en Latinoamérica convirtiéndolas en “Democracias Imperfectas”.

Uno de los factores que más influye en un adecuado desarrollo de la democracia es la participación ciudadana la cual depende de la capacitación y los mecanismos que brinde el Estado para facilitar a los ciudadanos involucrarse cada vez más en el proceso de gobernabilidad y participación política y democrática.

Según las últimas cifras reveladas por la Revista “The Economist” en su artículo “El Mundo en 2007” sólo 28 países tienen una “democracia plena”, casi la mitad de los países del mundo tienen gobiernos que pueden calificarse de democráticos, pero las “democracias plenas” son sólo 28, casi el doble de esa cifra, 54 países en total, constituyen a partir del puesto 29 las “democracias imperfectas”, por falta de participación ciudadana y cultura política. Entre ellas figura Colombia, ubicada en el puesto 67, de los 85 Estados restantes, 30 se consideran “regímenes híbridos” mientras que 55 son “autoritarios”. El grupo de las 28 “democracias plenas” está dominado por los países más desarrollados, son parte de ese primer grupo dos Naciones Latinoamericanas -Costa Rica y Uruguay- y una africana: las Islas Mauricio.

La lista de las “democracias plenas” la encabezan países escandinavos o del norte de Europa, como Suecia, Islandia, Holanda, Noruega, Dinamarca y Finlandia, seguidos de Luxemburgo, Australia, Canadá, Suiza, Irlanda y Nueva Zelanda. España ocupa el puesto 16 y Estados Unidos el 17, mientras que Japón y Bélgica comparten el 20° lugar. Francia figura en el puesto 24, seguido de Costa Rica y Mauricio (25). Eslovenia y Uruguay, están empatados en el 27.

Luego de los primeros 28 países con mejor índice, el ranking ubica a las “democracias imperfectas”, encabezadas por Sudáfrica (29) y Chile (30). Dentro de ese grupo se encuentran otros países latinoamericanos y del Caribe, como Brasil (42), Panamá (44), Jamaica (45), Trinidad y Tobago (48), México (53), Argentina (54), Colombia (67), Honduras (69), El Salvador (70), Paraguay (71), Guyana (73), República Dominicana (74), Perú (75), Guatemala (77) y Bolivia (81).

The Economist afirma que las cifras del informe reflejan que la democracia en el mundo ha detenido su avance, después de haber tenido una expansión notoria desde la década del 70 y especialmente luego del colapso del comunismo. Según los autores del informe publicado por The Economist , del grupo Economist Intelligence Unit (EIU), una democracia imperfecta es en cualquier caso mejor que la ausencia total de democracia.¹

En Colombia la baja participación ciudadana esta influenciada por factores de orden institucional, individual y cultural. En el primero a pesar de la existencia de un marco regulador, aún falta voluntad política para impulsarla como se evidencia en la baja canalización de los intereses y expectativas de la participación ciudadana por parte de los principales actores políticos; al igual que el bajo perfil asignado a los programas gubernamentales para la promoción de la participación ciudadana. En el segundo existe un sentimiento en la población electoral de ineficacia política y corrupción, así como desinterés por estos temas, sumado a esto el desconocimiento de sus derechos y deberes. Por último, el desprestigio de la actividad política concebida como una actividad clientelista cuyo rol ha sido asignado a las grandes maquinarias políticas limitando la capacidad y libertad de decisión del pueblo.²

Las estadísticas de democracia a nivel mundial ubican a Colombia en el puesto 67, lo cual revela que nos falta mucho para llegar a consolidar una “democracia plena”, sin embargo a nivel interno se presenta situaciones donde los ciudadanos están motivados a participar en primer lugar por exigir el respeto de sus derechos y segundo apoyar y controlar la vigilancia de los bienes de uso público.

Según la encuesta de Cultura Política en Colombia realizada en noviembre de 2007 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, aplicada a 4.805 ciudadanos mayores de 18 años, buscó determinar el nivel de apoyo de los colombianos a la democracia, e identificar los factores que están asociados a este respaldo. Igualmente, conocer las motivaciones que determinan la participación política y la abstención electoral en el país. Por último, identificar los factores asociados a la participación ciudadana y examinar la percepción de confianza de los ciudadanos frente a algunas instituciones públicas de lo que se obtuvo los siguientes resultados³:

¹ REVISTA THE ECONOMIST. El Mundo en 2007. En: Diario la Nación, http://www.edemocracia.mendoza.gov.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=90&Itemid=30.

² CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA AC COLOMBIA. Mas mujeres mas democracia. Primera edición. Bogotá: Promograf Editores serie participación política, 2007. p. 4.

³ Departamento Administrativo Nacional de estadística DANE: Encuesta de cultura política 2007 disponible: www.dane.gov.co

- El 87,87% de los colombianos de 18 años ó más considera que la democracia es mejor que cualquier otra forma de gobierno, mientras el 12,12% dice que no.
- Un 31,08% de los encuestados, dice tener poco interés en el tema político del país, 29,48% expresa tener algo de interés, el 24,85% declara tener mucho interés y el 14,57% responde no tener nada de interés.
- 33,83%, de los colombianos que no participan en los mecanismos y espacios que provee el Estado lo hace por falta de tiempo, 33,49% por falta de información y 32,86% porque no les interesa.

Analizando uno de los principales mecanismos de participación ciudadana como es la asistencia a las urnas, la principal causa para abstenerse de votar se relacionó con la falta de inscripción de la cédula (24,71%), seguida de la falta de interés ciudadano por el tema político (21,30%), en tercer lugar aparece la concepción de la corrupción política (13,62%).

Las principal motivación de los colombianos que incide en la participación electoral es el deseo de que la situación del país mejore (25,53%), seguidos por quienes votan para ejercer su derecho a opinar y reclamar (24,42%), en tercer lugar por quienes consideran que votar es un deber ciudadano (18,49%).

También se analizó sobre el conocimiento de los espacios de participación ciudadana que se utilizan en su mayoría como escenarios locales para la discusión y solución de problemas sociales, donde se evidencia un gran desconocimiento de estos espacios, siendo las Juntas de Acción Comunal las de mayor conocimiento (84,16%). De otro lado se detectó que solo el 18,50% afirma haber participado de estos espacios, mientras el 81,50% manifiesta que no, lo cual se relaciona directamente con el alto nivel de desconocimiento y falta de información y capacitación donde se brinde orientación a la ciudadanía sobre sus derechos y deberes y se incentive a que estos sean parte activa en las decisiones del Estado y a su vez ser controladores para lograr la transparencia en el manejo de los recursos públicos.

Paralelamente a esto se han desarrollado una serie de problemas sociales como la violencia, el secuestro, el crecimiento del número de desplazados, analfabetismo, desempleo, drogadicción y diversos problemas dentro de los cuales sobresalen los que afectan sectores como la salud, educación, vivienda, entre otros, estos problemas generalmente se originan a partir de la situación política, económica y social del país. En Colombia los problemas sociales se dan por la mala distribución de los recursos, lo que constituye una problemática al interior de la nación, e impide el libre desarrollo de sus habitantes, generando desigualdad social.

El Estado como respuesta a esta problemática ha incentivado la participación ciudadana a través de la destinación de recursos económicos para la promoción y desarrollo de programas sociales encaminados a la ejecución de proyectos sociales que contribuyan a solventar esta problemática social y por ende al fortalecimiento político y democrático de país, a raíz de esto surgen las entidades del tercer sector como AC Colombia que cooperan con el Estado en la ejecución y desarrollo de sus fines esenciales velando por el bien común.

AC-Colombia es una entidad del tercer sector que en cumplimiento de su misión ha desarrollado programas y proyectos para el fortalecimiento de la participación ciudadana a nivel nacional e internacional como los desarrollados conjuntamente con el Fondo Nacional de Desarrollo -FONADE, Plan Nacional de Desarrollo Alternativo, Universidad de los Andes, Red Interamericana para la Democracia-RID, Compañeros de las Américas –POA, Fundación Konrad Adenauer y Banco Mundial, entre otras.

La Corporación se encuentra ubicada en la localidad 12 de Bogotá Barrios Unidos en el Barrio la Soledad en la dirección Cra 24 N. 36-37, su estructura administrativa esta conformada por la Asamblea General de Socios que es el máximo órgano de quien depende: La Junta Directiva, la Revisoría Fiscal, la Dirección ejecutiva en la cual se apoya la Dirección de Relaciones Internacionales, la Dirección de Proyectos y la Dirección Administrativa.

Esta entidad durante su existencia y dentro de su evolución ha desarrollado una estructura en su Dirección de proyectos cuya mayor fortaleza es de tipo técnico, pero con una gran falencia para el análisis y evaluación ex ante de los proyectos sociales a desarrollar, entendiéndose como proyecto social aquel que busca mejorar las condiciones y calidad de vida de los grupos mas vulnerables dentro de la sociedad.

La evaluación de proyectos es un proceso continuo que debe estar presente a lo largo de todo el ciclo de vida de un Proyecto, una etapa esencial de este proceso es la evaluación ex ante que consiste en una serie de evaluaciones que se emprenden antes de iniciar un proyecto para apreciar si están dadas las condiciones requeridas para su implementación y eventualmente poder decidir acerca de su aprobación, perspectiva de éxito y resultados.

Todo proyecto requiere de análisis y estudios previos que permitan medir su viabilidad, de ahí la importancia de lo que plantea Fontaine en su definición: “El proceso de evaluación de proyectos consiste en emitir un juicio sobre la bondad o conveniencia de una proposición; para ello es necesario definir previamente el o los objetivos perseguidos”⁴.

⁴ FONTAINE, Ernesto. Evaluación social de proyectos. 12 edición. Chile: Universidad Católica de Chile, 1969. p. 23.

La Corporación en el desarrollo de su objeto social ha tenido que hacer alianzas con otras entidades con el fin de desarrollar proyectos que requieren de conocimientos de disciplinas diferentes a las que son propias a AC COLOMBIA; esta interacción les ha permitido ver la necesidad y las ventajas de contar con herramientas de análisis y evaluación previa de los proyectos sociales.

De acuerdo a lo expuesto es innegable la importancia para la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC COLOMBIA de tener a su alcance una herramienta de evaluación ex ante de proyectos sociales que le permita evaluar los proyectos para la toma de decisiones con pertinencia, coherencia y factibilidad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existen deficiencias en el proceso de evaluación ex ante de los proyectos sociales gestionados por la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC COLOMBIA?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Colombia es un país en vía de desarrollo que se ha visto afectado por diversos problemas de tipo social, económico y político, la mayoría de estos originados por los bajos índices de participación ciudadana, el desconocimiento de los deberes y derechos de los ciudadanos ha generado desinterés por el futuro social, político y democrático del país.

Como respuesta a lo anterior existen entidades del tercer sector cuyo objeto social es contribuir a solventar estos problemas, como lo ha venido haciendo la Corporación Acción Ciudadana Colombia, AC-COLOMBIA que es una entidad sin ánimo de lucro constituida legalmente en 1996. La organización surge por la motivación de un grupo interdisciplinario de jóvenes egresados de diversas universidades colombianas preocupados por el desarrollo democrático y el fortalecimiento de la participación ciudadana, la Corporación trabaja en la promoción y consolidación de la democracia para aumentar los niveles de gobernabilidad y participación democrática de los ciudadanos en las decisiones del Estado.

De otro lado, el desarrollo económico del país exige que las empresas cuenten con las herramientas y mecanismos necesarios para ser competitivas y que no solo cumplan con el desarrollo de su objeto social, sino también contribuyan con el mejoramiento y crecimiento social de un estado, aún más cuando se trate de entidades sin ánimo de lucro, las cuales ayudan decididamente a cumplir con los fines sociales del estado consagrados en la Constitución Política de Colombia de 1991⁵.

⁵ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Constitución política de Colombia. Bogotá: Grupo Editorial Nueva Legislación Ltda., 1991, Art. 2. p. 6.

Es así como se hace necesario que las entidades de educación superior se preocupen por formar profesionales con compromiso social como lo hace la universidad de La Salle en cumplimiento de su objeto social, que motiva a que sus egresados no solo adquieran conocimientos técnicos sino también se desarrollen como personas con sensibilidad social comprometidas con el desarrollo del país.

La presente propuesta surge en respuesta a la necesidad de elaborar una herramienta para la evaluación ex ante de proyectos sociales para la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC-Colombia, además busca que los estudiantes participantes plasmen los conocimientos adquiridos en la academia y así mismo contribuyan al crecimiento y desarrollo de las empresas, por consiguiente se utilizará como opción de grado para optar al título de Contador Público de La Universidad de La Salle.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Determinar la existencia de deficiencias en el proceso de evaluación ex ante de proyectos sociales en la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC-COLOMBIA, a través del análisis de la información recopilada, para desarrollar una herramienta que permita incrementar los porcentajes de aceptación de los proyectos gestionados por la entidad.

1.4.2 Objetivos Específicos. Los objetivos que ayudaran a cumplir con el desarrollo del objetivo general son:

- Analizar los factores que inciden en la no viabilidad de los proyectos sociales en la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC-Colombia, por medio de entrevistas a los directores de la entidad, para diagnosticar las fallas dentro del proceso de evaluación.
- Realizar un análisis comparativo de las metodologías de evaluación ex ante de proyectos sociales, a través de la búsqueda de fuentes de información bibliográfica, elaboración de fichas de trabajo y la asesoría profesional, que permitan establecer un modelo estándar.
- Estructurar una herramienta práctica de evaluación ex ante de proyectos sociales, mediante el análisis de las variables obtenidas durante la etapa de investigación, que permita optimizar los recursos y medir la viabilidad de los proyectos.

1.5 PROPÓSITO

Mediante la realización de este estudio se pretende analizar las deficiencias en el proceso de evaluación ex ante de los proyectos sociales gestionados por la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC COLOMBIA y que inciden en la no viabilidad de los mismos con el fin de construir una herramienta que les permita optimizar sus recursos e incrementar los niveles de aceptación y que perdure en el tiempo, además generar expectativas en las demás entidades del tercer sector para que la adopten y puedan generar resultados positivos en el desarrollo de su objeto social.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONCEPTUAL

CORPORACIONES O ASOCIACIONES DE COOPERACION SOCIAL. Son personas jurídicas que surgen de un acuerdo de voluntades, vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social, sea físico, intelectual o moral, que puede contraerse a los asociados, o a un gremio o grupo social en particular. Su régimen estatutario y las decisiones fundamentales de la entidad se derivan de la voluntad de sus miembros. Las corporaciones o asociaciones son personas jurídicas cuya base fundamental es el elemento personal. La corporación es autónoma en su creación y funcionamiento.

Las entidades sin ánimo de lucro son de vital importancia porque contribuyen al desarrollo político, social, cultural y demás fines del Estado, las cuales se apoyan económicamente en los recursos obtenidos de las donaciones privadas, recursos gubernamentales e ingresos privados, y del trabajo voluntario de las personas que desean involucrarse en este medio, sin embargo, en la actualidad no existe mayor difusión acerca de las entidades internacionales que brindan recursos para el fortalecimiento de estas entidades las cuales pierden oportunidades porque desconocen a donde dirigirse para captar y aprovechar los recursos disponibles en el ámbito internacional.

COSTO-BENEFICIO. Es la efectividad de un proyecto en función de los costos. Criterio de evaluación que establece la relación entre los recursos asignados y los objetivos alcanzados. También se usan las expresiones costo - eficacia y costo – efectividad.

La evaluación costo beneficio se puede aplicar para estimar el valor de bienes intangibles y para disponer de un elemento más de juicio, cuando se deben tomar decisiones que implican una asignación de recursos, este tipo de evaluación puede aplicarse antes de que sea iniciado el programa o una vez realizado el mismo⁶.

Algunos autores establecen una diferencia entre el análisis de costo-beneficio y el análisis de costo-efectividad, el primero utilizado para proyectos financieros y económicos, y el segundo mide el costo de lograr un aumento o una disminución en una variable que constituye un objetivo social.

DEMOCRACIA PARTICIPATIVA. Es una forma de organización de grupos de personas, cuya característica preponderante es que el poder reside en la totalidad

⁶ ANDER EGG, Ezequiel. Evaluación de Programas de Trabajo Social. Buenos Aires: Humanitas, 1990. p.73

de sus miembros, haciendo que la toma de decisiones responda a la voluntad general.

La participación ciudadana ocupa hoy un papel protagónico en los procesos de planeación, ejecución y evaluación de los programas sociales, los planes de gobierno, las agencias internaciones para el desarrollo, la planeación regional y local incluyen la participación como un componente básico para el logro de los objetivos de mejoramiento de la calidad de vida que se proponen los proyectos de inversión social.

El principio orientador de la democracia participativa es: La gente debe formar parte en el proceso de hacer decisiones que afectan sus vidas, estemos o nó de acuerdo con la idea, la democracia participativa ha penetrado en el corazón de nuestro sistema de valores, su mayor impacto estará en el gobierno y las corporaciones.

EFICIENCIA SOCIAL DE PROYECTOS. Es el grado hasta el cual se ejecutaron, administraron y organizaron las actividades de un proyecto social de manera apropiada al menor costo posible para optimizar los productos y/o componentes esperados.

La eficiencia social de proyectos esta ligada al impacto o efecto agregado que un determinado programa social pueda ejercer en una comunidad como un todo, brindando nuevas oportunidades y mejorando sus condiciones y calidad de vida.

Es función del Estado ayudar a mejorar la eficiencia económica: resaltemos que un objetivo económico fundamental del Estado es el de contribuir a la asignación socialmente deseable de los recursos. Se trata entonces del aspecto microeconómico de la política económica, que centra su atención en el qué y el cómo de la vida económica, otra de sus funciones esta dada en la distribución del ingreso: el Estado debe destinar importantes montos de recursos al mantenimiento de unos niveles mínimos de salud, educación, vivienda, seguridad, justicia, defensa, etc. La Estabilización macroeconómica es otra función que El Estado debe mejorar utilizando los instrumentos de política macroeconómica debe propender por una economía próspera, con un crecimiento económico sostenido y balanceado y finalmente representar al país internacionalmente: las cuestiones internacionales de la política económica tienen que ver con áreas como la protección del medio ambiente, proyectos de ayuda, coordinación global de la política macroeconómica, convenios sobre la reglamentación normativa a nivel internacional y las que tienen que ver con la reducción en las barreras comerciales. Si el Estado se encamina en estas cuatro funciones se podrá hablar de eficiencia social.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD. Es el estudio efectuado de acuerdo con los términos de referencia elaborados durante la identificación o pre – factibilidad que debe permitir saber si las conclusiones son positivas; en este caso la formulación de la propuesta de financiación es aceptable sin estudios suplementarios. Esta etapa permite agilizar y facilitar la toma de decisiones por parte del interesado ahorrándole tiempo y dinero.

En general los análisis de factibilidad más profundos, o los estudios de factibilidad, se completan durante la fase de diseño de sistemas, en general durante la consideración de la evaluación de las diferentes alternativas de solución propuestas. Los estudios de factibilidad consideran la factibilidad técnica, económica y operacional de cada alternativa, así como si el proyecto es o no apropiado dados los factores políticos y otros del contexto institucional.

La Factibilidad operacional: Esta comprende una determinación de la probabilidad de que un nuevo sistema se use como se supone. Factibilidad Técnica: El análisis de factibilidad técnica evalúa si el equipo y software están disponibles (o, en el caso del software, si puede desarrollarse) y si tienen las capacidades técnicas requeridas por cada alternativa del diseño que se esté considerando. Los estudios de factibilidad técnica también consideran las interfases entre los sistemas actuales y nuevo. Factibilidad Económica: Los estudios de factibilidad económica incluyen análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa del proyecto. Con análisis de costos/beneficio, todos los costos y beneficios de adquirir y operar cada sistema alternativo se identifican y se hace una comparación de ellos. Primero se comparan los costos esperados de cada alternativa con los beneficios esperados para asegurarse que los beneficios excedan a los costos. Después la proporción costo/beneficio de cada alternativa se compara con las proporcionan costo/beneficio de las otras alternativas para identificar la alternativa que sea más atractiva e su aspecto económico. Una tercera comparación, por lo general implícita, se relaciona con las formas en que la organización podría gastar su dinero de modo que no fuera en un proyecto de sistemas.

ESTUDIO DE PRE – FACTIBILIDAD. Etapa que sigue al perfil del proyecto, en la cual se fija con mayor grado de presión los diferentes aspectos del mismo y se determina por aplazar, rechazar o pasar a la siguiente etapa de factibilidad. A partir de “Unos sencillos pasos” se puede llegar a determinar si un proyecto es viable o no sin tener que llegar a las siguientes etapas, en las cuales los requerimientos de tiempo, recursos e infraestructura son muchos mas exigentes y desgastantes para cualquier empresa. En esta fase se examinan en detalles las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la fase anterior. Para la elaboración del informe de prefactibilidad del proyecto deben analizarse en detalle los aspectos identificados en la fase de perfil,

especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad de las posibles alternativas. Entre estos aspectos sobresalen:

- a. El mercado.
- b. La tecnología.
- c. El tamaño y la localización.
- d. Las condiciones de orden institucional y legal.

Conviene plantear primero el análisis en términos puramente técnica, para después seguir con los económicos. Ambos análisis permiten calificar las alternativas u opciones de proyectos y como consecuencia de ello, elegir la que resulte mas conveniente con relación a las condiciones existentes.

EVALUACIÓN DE PROYECTOS. La evaluación de proyectos es un proceso continuo que debe estar presente a lo largo de todo el ciclo de vida de un Proyecto y busca medir la viabilidad y factibilidad de un proyecto. Aunque hace algunos años el proceso de evaluación de proyectos no era muy importante para la mayoría de las empresas, hoy en día este proceso marca la diferencia entre una empresa exitosa y una que no lo es, pues permite ir un paso adelante de las circunstancias que puedan ser adversas al proyecto.

La evaluación de proyectos brinda a los clientes servicios de asesoría financiera, estructuración financiera e integral de proyectos, esta última es el conjunto de actividades o estudios que se deben realizar para determinar el mejor esquema bajo el cual un proyecto se puede llevar a cabo a nivel técnico, financiero, legal, institucional y operacional, de esta forma, el proyecto se promociona para lograr la vinculación de inversionistas públicos y privados, tanto para su financiación como para su ejecución. En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos. La evaluación de proyectos la podemos clasificar de la siguiente manera:

Según el nivel de gestión: **Política-Estratégica:** La parte política verá la parte social y política y su consistencia para trascender en el tiempo y que sea en cierta forma equitativo. **Administrativa:** En el caso administrativo, el fin siempre es la mayor racionalización de todos los recursos, el logro de sus planes, objetivos, metas, actividades, programas; expresión de la eficiencia y eficacia en su mayor expresión. **Técnica:** Lo técnico es una mezcla de lo anterior y lo propio, ya que incide hoy en día al mejor logro de los dos puntos anteriores, por el avance en los descubrimientos, su rapidez, medición y precisión. Ya dependerá de cada ciencia que enfoque científico y técnico aplicarán

Según la naturaleza de la evaluación: **Evaluación privada:** Que incluye a la "evaluación económica" que asume que el proyecto está totalmente financiado con capital propio, por lo que no hay que pedir crédito, y por otro lado la "evaluación financiera", que incluye financiamiento externo. **Evaluación social:** En la evaluación social, tanto los beneficios como los costos se valoran a precios sombra de eficiencia. Aquí interesa los bienes y servicios reales utilizados y producidos por el proyecto.

EVALUACIÓN EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES. Es una etapa esencial del proceso de evaluación que consiste en una serie de evaluaciones que se emprenden antes de iniciar un programa o proyecto para apreciar si están dadas las condiciones requeridas para su implementación y eventualmente poder decidir acerca de su aprobación, perspectiva de éxito y resultados. En ese orden de ideas podemos decir que esta etapa es muy importante para las entidades del tercer sector, las cuales administran recursos de inversión social y del buen manejo de estos depende el impacto que genere para la población objeto de cada proyecto.

La evaluación ex ante tratará de establecer: La pertinencia de la propuesta, es decir si las soluciones que propone son adecuadas a la realidad que se pretende modificar; su coherencia interna en términos a la adecuación de recursos a objetivos y de éstos a metas y actividades, su factibilidad, o sea la capacidad de la institución ejecutora para llevarlo a cabo en función de la calidad y cantidad de recursos humanos, económicos y materiales disponibles así como de la existencia de condiciones del contexto para desarrollar las acciones esperadas.

En función de todos estos elementos y dadas las características de los Programas Sociales la evaluación ex ante permite seleccionar entre diversas propuestas, o decidir cuál es la Propuesta más adecuada en relación al Programa que se apunta a financiar.

El proceso de evaluación puede considerarse como un continuo paralelo a la gestión de los programas y proyectos sociales, la evaluación ex ante es fundamentalmente la evaluación de un proyecto en su sentido más literal, puesto que aún no ha sido puesto en acción.

Por ello es importante que en este momento evaluativo se expliciten en forma transparente y lo más claro posible los criterios y los procedimientos utilizados para llevarla a cabo. La evaluación ex ante contribuye en la fase de formulación y diseño de un Proyecto, a brindar elementos de juicio a los organismos que deben decidir acerca de su financiamiento o aprobación, y al mismo tiempo aporta elementos que pueden contribuir a mejorar la formulación inicial. Del mismo modo favorece el proceso inicial pues evita las demoras que suelen producirse cuando debe decidirse la aprobación de un Proyecto, mejorando de este modo los vínculos con los actores u organizaciones que luego se encargarán de la ejecución

de los proyectos una vez aprobados. Finalmente, la evaluación ex ante, además de proveer elementos de juicio para una mejor decisión o selección, según sea el caso, implica también la formulación de recomendaciones para la ejecución y para orientar el proceso de seguimiento y evaluación ex post, favoreciendo de este modo a la gestión posterior del Proyecto.

PROGRAMA SOCIAL. Es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes y/o utilizar distintas estrategias de intervención. El Estado Colombiano en su estructura descentralizada da la autonomía a las diferentes regiones para que presenten sus programas sociales en pro de mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Para el buen diseño de un programa social es de vital importancia tener un alto grado de conocimiento de la población a la cual va dirigido el programa con el fin de brindar una respuesta a las diferentes necesidades de los grupos sociales.

PROYECTO SOCIAL. Es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parte de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema.

Teniendo en cuenta que un proyecto es un componente del programa social es importante profundizar en los problemas que aquejan a los grupos sociales a los cuales va dirigido el proyecto con el fin de que tanto el proyecto como el programa del cual hace parte lleguen al objetivo deseado inicialmente, el cual siempre deberá estar enfocado en el bien de la comunidad.

Los Proyectos Sociales están destinados a trabajar directamente por los pobres en su vida cotidiana para que ellos desarrollen proyectos que les permitan superar la exclusión y construir calidad de vida .

2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.2.1 Historia de la evaluación⁷. Es necesario advertir que dicha historia corresponde al desarrollo de esta disciplina en Norteamérica y no en los países Latinoamericanos.

En América Latina la historia de la evaluación esta por construirse; pues si bien es cierto que se han hecho ya algunos esfuerzos por evaluar los programas de desarrollo, ello no resulta suficiente para que se postulen escuelas, enfoques o momentos históricos. En los países latinoamericanos la evaluación ha tenido

⁷ PUERTA ZAPATA, Antonio. Evaluación y sistematización de proyectos sociales. 1 edición. Medellín: Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia, 1997.p. 30-32

fundamentalmente la influencia de las organizaciones internacionales y, en algunos casos, la de los profesionales formados en las universidades Norteamericanas.

2.2.2 Etapas⁸ . Las etapas de la evaluación son:

Era de la reforma. Antes de 1900, el énfasis de la evaluación era la medición de las diferentes conductas sociales humanas, para lo cual se adoptaron los métodos de las ciencias naturales. Como fenómeno mundial importante, el inicio de la industrialización determinó un predominio de los problemas sociales asociados a la inmigración.

Era de la eficiencia. En el primer decenio del siglo XX, la era de las reformas es reemplazada por la era de eficiencia. Se empiezan aplicar entonces los criterios de la administración científica a los programas sociales y educativos; y los esfuerzos evaluativos se orientan hacia una educación entendida como entrenamiento ocupacional e información y una salud pública aplicada a la mortalidad y morbilidad causadas por las enfermedades infecciosas.

Era de Tyler. Entre 1930 y 1945 Tyler, quien es considerado el padre de la evaluación moderna implementó la evaluación curricular: Evaluar los programas educativos de acuerdo con sus objetivos para retroalimentarlos luego. En el decenio de los treinta un número significativo de científicos sociales se comprometió con la aplicación de métodos rigurosos de investigación a los programas de acción comunitaria. Luego, durante la segunda guerra mundial, se incrementó la evaluación de asuntos como la moral de los soldados, políticas de manejo de personal en las industrias, y los efectos de la propaganda en la opinión pública.

Era de la inocencia. Entre 1946-1967. El pensamiento predominante era que los programas sociales podían mejorarse con la evaluación. Después de la segunda guerra mundial, se diseñaron programas aplicados a áreas como el desarrollo urbano, la educación técnica y cultural, el entrenamiento ocupacional, la salud preventiva, la planificación familiar y el desarrollo de las comunidades rurales. Dado que los gastos asociados a estos programas fueron cuantiosos, surgió la necesidad de conocer o medir sus resultados.

Era de la expansión. Entre 1958-1972. Los evaluadores empiezan a ser considerados como profesionales, y entre políticos y administradores se generaliza la creencia de que los métodos de investigación social pueden ser aplicados a la evaluación.

⁸ *Ibíd.*, p.34-35

A partir de los años 60, el número de publicaciones sobre la práctica y la evaluación crecieron dramáticamente, al tiempo que el programa federal de lucha contra la pobreza en los Estados Unidos aumentó el interés por la evaluación. En los años 70 se publican los libros clásicos de investigación evaluativa, y comienzan a circular revistas como la *Evaluation Review*, que se inicia en 1976. Hoy existen cerca de una docena de revistas dedicadas a la evaluación, entre otras: *Evaluation and Health Profession*, *The Journal of Evaluation and Program Planning*, *The New Directions for Program Evaluation*.

Era de la profesionalización. Entre 1973-1994. En los Estados Unidos, no obstante la reducción de los programas sociales dirigidos a controlar la inflación y reducir el déficit federal, y, por consiguiente, a inversión de recursos en la evaluación de tales programas, continúa el trabajo de búsqueda de nuevas alternativas metodológicas y teóricas. En los años 90, cobra nuevo empuje los programas sociales, y en consecuencia, la evaluación.

Antonio Puerta citando lo expresado por Monserrat Colomer quien define la evaluación como un “proceso crítico referido a acciones pasadas, con la finalidad de constatar, en términos de aprobación o desaprobación, los progresos alcanzados en el plan propuesto y hacer, en consecuencia, las modificaciones necesarias respecto a las actividades futuras”⁹. (Abello y Madarriaga 1987) se puede inferir de esta definición, que un proceso crítico comprende las fases de juicio o comparación que permiten evaluar un programa según un patrón de medida adecuado; de ahí que no se trate simplemente de aprobar o desaprobar los progresos alcanzados, sino de estimar el grado de aprobación o desaprobación con que se cumplen de acuerdo con el modelo que se plantea¹⁰.

Para Guillermo Briones, la evaluación es “Un tipo de investigación que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones en relación con su administración y desarrollo”¹¹

En otro texto, Briones afirma que “los estudios evaluativos son procesos de investigación destinados a medir las consecuencias o efectos deseados o no, de una acción o conjunto de acciones emprendidas con el fin de lograr ciertos objetivos”¹².

⁹ *Ibíd.*, p. 12

¹⁰ ABELLO, R. Y MADARRIAGA Camilo. *Estrategias de Evaluación de Programas Sociales*. Barranquilla: Uninorte, 1987. p. 23

¹¹ BRIONES, Guillermo. *Evaluación de Programas Sociales*. Programa Interdisciplinario de Investigaciones en educación. Santiago de Chile, 1985. p. 12

¹² _____ *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México: Editorial Trillas, 1982. p. 3

Para Ander Egg, la evaluación consiste en “estimar periódicamente los resultados obtenidos, tomando como puntos de referencia (criterios evaluativos) a los objetivos, propuestas del programa, a los procedimientos utilizados, a la oportunidad de las medidas y a la opinión de los beneficiarios del programa”¹³

Antonio Puerta Zapata citando lo expresado por La Revista Internacional de Servicio Social, la cual define la evaluación como “La determinación objetiva de los cambios ocurridos en las relaciones y recursos de la comunidad durante la ejecución de los programas y a causa de ellos, junto con una indicación de los factores que facilitan o dificultan estos cambios”¹⁴.

Rubén Utria plantea que “ la evaluación de los proyectos de desarrollo social es un ejercicio de análisis de su eficiencia en relación con ciertos objetivos políticos, sociales y económicos y ciertos criterios y parámetros cuantitativos y cualitativos de eficiencia económica y beneficio social”¹⁵.

En su texto Carlos Puerta Zapata cita a Ignacia Jiménez y Andrea Sanhuesa, quienes definen la evaluación como: “El proceso evaluativo apunta a valorizar o enjuiciar de forma sistemática e intencionada una determinada intervención en la realidad. Permite revisar, corregir y orientar la acción futura, la acción en desarrollo y el cuerpo teórico o marco de referencia utilizado”¹⁶.

En la actualidad descrita en forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas una necesidad humana.

En esta forma pueden haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas su facetas, como pueden ser: Educación, alimentación, salud, ambiente y cultura.¹⁷

Siempre que exista la necesidad humana de un bien o servicio habrá necesidad de invertir, pues hacerlo es la única forma de producir un bien o servicio., para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario que este sea sometido al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Una decisión de este tipo no

¹³ ANDER EGG, Op. Cit., p. 28

¹⁴ PUERTA ZAPATA, Op. Cit., p. 15

¹⁵ UTRIA, Rubén. Elementos para una guía de evaluación y selección de proyectos de desarrollo social. BCIE, 1981. p. 16

¹⁶ PUERTA ZAPATA , Op. Cit., p. 16

¹⁷ BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. 4 edición. Mc Graw Hill, 2001. p. 43

puede ser tomada por una sola persona con un enfoque limitado o ser analizada solo desde un punto de vista, una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que intervienen en el proyecto.

Un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parte de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema.

Un proyecto social debe cumplir las siguientes condiciones:

Definir el, o los problemas sociales, que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).

Tener objetivos de impacto claramente definidos (proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).

Identificar a la población objetivo a la que está destinada el proyecto (la que teniendo las necesidades no puede satisfacerlas autónomamente vía el mercado).

Especificar la localización espacial de los beneficiarios.

Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y limitada.

Un programa social es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes y/o utilizar distintas estrategias de intervención.

Hoy existe acuerdo en que los proyectos no se definen por la presencia o ausencia de inversión, sino por ser una unidad organizada de gestión que busca solucionar un problema.

Aun cuando la inversión sea inexistente o marginal, todo proyecto puede y debe ser evaluado.

La evaluación social de proyectos compara los beneficios y costos que una determinada inversión puede tener para la comunidad de un país en su conjunto.

No siempre un proyecto que es rentable para un particular es también rentable para la comunidad y viceversa.

Tanto la evaluación social como la privada usan criterios similares para estudiar la viabilidad de un proyecto, aunque difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios que se les asocian. A este respecto, la evaluación privada trabaja con el criterio de precios de mercado, mientras que la evaluación social lo hace con precios sombra o sociales. Estos últimos, con el objeto de medir el efecto de implementar un proyecto sobre la comunidad, deben tener en cuenta los efectos indirectos y externalidades que generan sobre el bienestar de la comunidad.

De igual forma hay otras variables que la evaluación privada incluye y que pueden ser descartadas en la evaluación social, como el efecto directo de los impuestos, subsidios u otros que, en relación con la comunidad, solo corresponden a transferencias de recursos entre sus miembros.

Los beneficios y costos sociales intangibles, si bien no se pueden cuantificar monetariamente, deben considerarse cualitativamente en la evaluación, en consideración a los efectos que la implementación del proyecto que se estudia puede tener sobre el bienestar de la comunidad¹⁸.

Los fundamentos necesarios para que la ejecución de un proyecto sea exitosa son: Preparación, formulación y evaluación; es por esto que hoy en día se hace indispensable que todos los profesionales que se desempeñan en las diferentes áreas del conocimiento conozcan técnicas que permitan ver la viabilidad en el mercado, técnica financiera, económica, social, y ambiental de un proyecto y comparar a su vez la relación de costos y beneficios de inversiones alternas.

Anteriormente la tendencia era evaluar proyectos macros y sólo los enfocados a la producción de bienes industriales de consumo, con el paso del tiempo sus aplicaciones se han diversificado, y en la actualidad toda actividad que se va a emprender debe ser analizada mediante un proyecto, el cual debe incluir necesariamente las siguientes etapas generales: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Financiero y Evaluación Económica y Ambiental.

Toda decisión de inversión social debe responder a un estudio pre-inversional cuyos resultados permitan establecer el beneficio social que su implementación significaría, sus ventajas y desventajas asociadas, el incremento que este generaría en el ingreso nacional o cualquier otro estándar que permita identificar cuantitativamente el impacto que tendría en el desarrollo del país y en el bienestar neto de la población.

¹⁸ SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos. 4 edición. Santiago de Chile: Mc Graw Hill, 1990. p.53

Si bien la evaluación de proyectos es importante para los inversionistas, la evaluación de proyectos sociales ha tomado gran fuerza tanto que entidades como Siempro, La Cepal, Planeación Nacional, Mideplan, Víctor Manuel Quintero entre otros, se han preocupado por el estudio de herramientas que permitan evaluar la viabilidad de los proyectos sociales.

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1 Decreto 624 de 1989. Por el cual se expide el ESTATUTO TRIBUTARIO de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales. **ARTICULO 19.** Contribuyentes del Régimen tributario especial correspondiente decreto reglamentario 4400 de Diciembre 30 de 2004, el cual reglamenta el artículo 19 y el título VI libro I del Estatuto Tributario referente al régimen tributario especial y se dictan otras disposiciones.

2.3.2 Decreto 4400 de 2004. Determina los beneficios tributarios a los cuáles tiene derecho las entidades que se dediquen en su objeto social principal a actividades de desarrollo y promoción social de la población menos favorecida.

2.3.3 Ley 80 de 1993. Por la cual se expide el estatuto general de contratación de la administración pública, tiene como objeto principal el fijar las normas y principios que rigen los contratos de las entidades del sector público.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 POBLACIÓN

El objeto de estudio es la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC COLOMBIA en el área de evaluación de proyectos sociales, la cual está ubicada en el barrio de la Soledad Cra 24 36-37, en la ciudad de Bogotá. AC COLOMBIA tiene su planta subdividida en tres oficinas correspondientes a las Direcciones de Relaciones Institucionales, administrativa-financiera y de proyectos.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio de tipo descriptivo en un ESTUDIO DE CASO, ya que este es un método empleado para el estudio de la institución en un entorno único y lo más detallada posible¹⁹ y así conocer la situación exacta de la fundación y los procesos específicos de ésta.

No obstante, los estudios de casos se han considerado, tradicionalmente, como un método de investigación débil y carente de precisión, objetividad y rigor, aunque parece que existe un punto de inflexión en esta concepción, de forma que cada vez más se considera como una valiosa herramienta de investigación (Gummesson, 2000; Yin, 1994; Bonache Pérez, 1999).

Así, en primer lugar, se enfatiza en la creciente complejidad de los fenómenos organizativos, lo que requiere de una investigación de carácter exploratorio y comprensivo más que de búsqueda de explicaciones causales, en segundo lugar, este cambio de tendencia también se fundamenta en la mayor frecuencia de publicaciones de trabajos que utilizan esta metodología, principalmente en las revistas de mayor difusión y calidad en el área de la Organización de Empresas, lo que indica un mayor nivel de apoyo, legitimidad y credibilidad (Bonache Pérez, 1999), en tercer lugar, la aplicación del estudio de casos como herramienta de investigación también se ha intensificado por los esfuerzos realizados para disipar las consideraciones erróneas respecto a la misma, que han llevado a que sea considerada como una forma de investigación menos deseable que otras (Yin, 1994). En este sentido, los estudios de casos no representan a una muestra de una población o de un universo concreto, por lo que no pueden ser generalizables estadísticamente, sino a proposiciones teóricas, ya que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías -generalización analítica- (Yin, 1994; Bonache Pérez, 1999) y no enumerar frecuencias -generalización estadística-. En este sentido, el propósito de esta herramienta de investigación es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes del mismo, de manera que este análisis pueda ser aplicado de

¹⁹ CASTILLO GARCIA, Moisés. Metodología de la investigación científica USN, Febrero 19 de 2007. Disponible en : http://www.usn.edu.mx/artman/publish/article_16.shtml

manera genérica (Hartley, 1994), incluso a partir de un único caso, en cuanto que se logra una comprensión de la estructura, los procesos y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o relaciones de causa y efecto.

3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se tomó información general para aplicar a un caso puntual por tanto se utilizó el método deductivo²⁰, posteriormente con el resultado de la investigación se obtuvo una base para el diseño de una herramienta de evaluación ex ante de proyectos sociales que fuese eficiente y práctica, que permitiera medir la viabilidad de los proyectos y que solucionara las deficiencias en el área de proyectos de la Corporación.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas. A través de la investigación se realizaron entrevistas para conocer la opinión acerca de los procedimientos llevados a cabo por la entidad en la evaluación ex ante de los proyectos al: Director. Luis Fernando Velásquez, Directora de proyectos Dra. Constanza Serna, Presidente Oswaldo Garzón, Contador Cesar Serrano y demás miembros del área de proyectos de la organización, se utilizó el método de la observación directa al personal del área de proyectos, análisis de la documentación existente en la entidad y la información bibliográfica recopilada a través de fuentes externas como: Estatuto Tributario Colombiano, Banco Mundial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, Departamento Nacional de Planeación DNP, Código de Comercio Colombiano, Ley 80 de 1983, Biblioteca Luis Ángel Arango, Biblioteca Universidad de La Salle, Búsqueda en fuentes de información en Internet.

3.4.2 Instrumentos. Para el desarrollo de las entrevistas se realizaron cuestionarios con temas y preguntas abiertas dirigidas a personas pre-definidas con el fin de obtener información relevante sobre los procesos y estructura de la entidad, para la observación se utilizó el análisis de datos a través de la revisión de la información recopilada y el diseño de fichas de trabajo en las cuales se consignó la información de manera clara y ordenada.

Finalmente se establecieron las fortalezas y debilidades de la entidad a través de una matriz DOFA para conocimiento profundo de la organización y contextualización del objeto de la investigación, se realizó un estudio del comportamiento histórico de los proyectos a través de una ficha de trabajo que permitió detectar las deficiencias en el proceso de evaluación aplicado en los proyectos gestionados por la entidad, además se hizo un análisis de las diferentes metodologías de evaluación de proyectos sociales planteados por diferentes

²⁰ OCHOA G, Ana Beatriz. Métodos de investigación. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos11/methods/methods.shtml>

autores a partir de una matriz de evaluación que se desarrollo en conjunto con la entidad, el cual permitió definir un modelo base para el diseño final de la herramienta de evaluación ex ante de proyectos sociales aplicable a la entidad.

4. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CORPORACIÓN ACCIÓN CIUDADANA COLOMBIA AC COLOMBIA Y COMPORTAMIENTO DE LOS PROYECTOS GESTIONADOS POR LA ENTIDAD

4.1 HISTORIA DE LA CORPORACIÓN ACCIÓN CIUDADANA COLOMBIA AC COLOMBIA²¹

La Corporación Acción Ciudadana Colombia, AC-Colombia, es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro constituida legalmente en julio de 1996, bajo el nombre de Corporación Vivamos Nuestra Democracia, CVND-Colombia, *Modificado mediante Asamblea General el 20 de Agosto de 2002, según acta 9 registrada en Cámara de Comercio cuya reforma se expresa así: “cámbiase la denominación de Corporación Vivamos Nuestra Democracia a “Corporación Acción Ciudadana Colombia”.* La organización surge por la motivación de un grupo interdisciplinario de jóvenes egresados de diversas universidades colombianas preocupados por el desarrollo democrático y el fortalecimiento de la participación ciudadana.

El objeto misional de AC-Colombia inicialmente fue la promoción y consolidación de la democracia en conjunto con instituciones gubernamentales, empresa privada y organizaciones sociales y comunitarias para aumentar los niveles de gobernabilidad y participación democrática de los ciudadanos en las decisiones del Estado, mediante el impulso de procesos de rediseño institucional, deliberación pública, incidencia política y formación integral de los actores institucionales y sociales tanto a nivel nacional como internacional.

La Corporación en sus inicios se apoya principalmente en dos valores que son la Responsabilidad Social y la Independencia, con la propuesta de reestructuración se quiere dar un mayor enfoque hacia el individuo por lo cual se incorpora el Pluralismo como un nuevo valor para la entidad. AC Colombia define sus valores de la siguiente manera²²:

Responsabilidad social. A través de este valor la Corporación busca “Promover la construcción de una sociedad solidaria y el compromiso de sectores sociales, empresarios e instituciones públicas con el fortalecimiento del capital social e institucional para el desarrollo social, político y económico de los ciudadanos y comunidades”.

²¹ CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA AC COLOMBIA. Estatutos. Bogotá. 2002, p.1.

²² _____ Direccionamiento estratégico. Bogotá. 2006. p.8.

Independencia. En cuánto a este valor se dice: “Trabajamos con autonomía y libertad ideológica frente a intereses partidistas, grupos de poder, organizaciones sociales o gubernamentales”.

Pluralismo. Con este valor la entidad busca “Reconocer al individuo como ser libre y diverso en su pensamiento, filiación política, etnia o expresión.

En cuanto a los objetivos de la Corporación la entidad ha mantenido la misma esencia durante las diferentes etapas de su desarrollo y los define así²³:

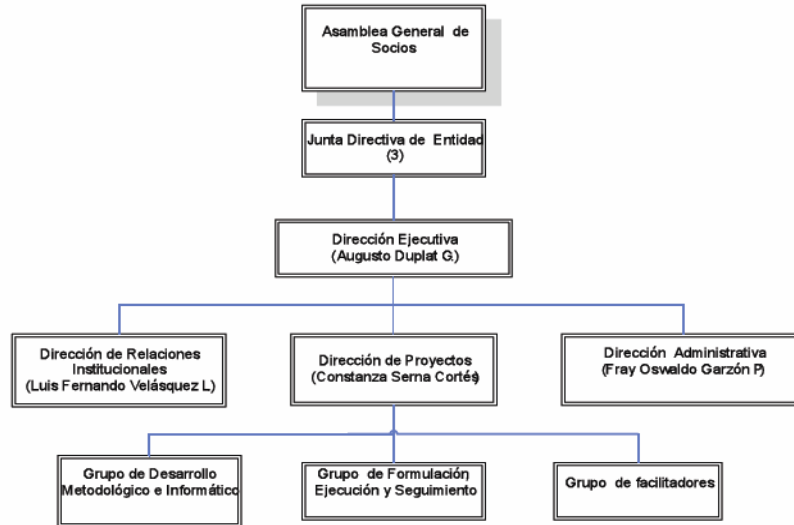
- *Apoyar los procesos de legitimidad y gobernabilidad en instituciones estatales, a partir del rediseño institucional para la participación ciudadana en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas.*
- *Fortalecer las habilidades democráticas a través de procesos de formación de los ciudadanos y sus organizaciones para aumentar su capacidad de interlocución con el Estado.*
- *Asesorar y apoyar técnicamente organizaciones sociales y comunitarias, a nivel nacional e internacional, en la aplicación de modelos y tecnologías para la promoción y desarrollo de la participación ciudadana así como el fortalecimiento del trabajo en Red.*
- *Apoyar el fortalecimiento de los procesos de descentralización política, fiscal y administrativa.*
- *Contribuir a la investigación teórica y práctica de modelos y tecnologías alternativas en materia de desarrollo institucional, comunitario y ciudadano.*

4.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La entidad ha manejado durante su historia la misma estructura administrativa – organigrama-, con cambios puntuales en la dirección ejecutiva de la entidad, puesto que en el año 2007 esta dirección estaba a cargo del Dr. Augusto Duplat y para el año 2008 asume las funciones el Dr. Luis Fernando Velásquez.

²³ AC COLOMBIA, Op.cit.,p.1.

Figura 1. Organigrama



Tomado de Direccionamiento Estratégico AC COLOMBIA

La corporación tiene como máximo órgano decisorio la **Asamblea General de Socios** que tiene como funciones principales la reforma de los estatutos, la elección de los miembros de la junta directiva, la aprobación de balances e informes contables, y la autorización de para ejecutar programas fuera del ámbito nacional, entre otras.

También cuenta con una **Junta Directiva**, encargada de nombrar el Director Ejecutivo, autorizar contrataciones así como los presupuestos, planes, programas, balances e informes técnicos y/o financieros.

La Dirección Ejecutiva, representa la entidad en actos y contratos, coordina áreas, y programas; y presenta informes sobre la gestión técnica y financiera para el análisis y aprobación de la Junta Directiva, ésta a su vez se divide en: **La Dirección de Relaciones Institucionales**, identifica oportunidades y gestiona alianzas estratégicas para el desarrollo de programas y proyectos de la entidad. **La Dirección de Proyectos**, establece los criterios técnicos y operativos para el desarrollo de proyectos; tiene a su cargo tres grupos de trabajo que encargados: de la Formulación, evaluación y seguimiento; el desarrollo metodológico e informático; y el de facilitadores y capacitadores. **La Dirección Administrativa**, es la encargada de la administración de los recursos financieros, económicos y presupuestales en materia de compras, de nómina y personal así como del soporte logístico y financiero para la ejecución de los proyectos de la entidad.

Durante los 12 años, la organización ha desarrollado tres etapas importantes que han marcado la ejecución de su trabajo²⁴:

Primer período de 1996 a 1998. La organización definió trabajar fundamentalmente en tres áreas: Fortalecimiento de la Gobernabilidad; Fortalecimiento de la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Gestión Ciudadana.

El fortalecimiento de la Gobernabilidad busco evaluar las políticas públicas para el mejoramiento y desarrollo de la política fiscal y administrativa.

El fortalecimiento de la Ciudadanía se orientó a crear las condiciones para que los ciudadanos representantes de las fuerzas sociales iniciaran procesos reflexivos en torno a su papel dentro de la democracia participativa contenida en la Constitución Política de Colombia y planteó como líneas de trabajo la formación ciudadana en derechos humanos, organización ciudadana y liderazgo, pedagogía electoral, participación juvenil, participación con perspectiva de género, relaciones policía comunidad y participación de la comunidad educativa.

Fortalecimiento de la Gestión Ciudadana se orientó a proveer a las comunidades elementos de gestión participativa con el propósito de lograr una apropiación de herramientas básicas de planeación del desarrollo desde una perspectiva comunitaria.

Durante esta etapa la organización registró la consolidación de varias metodologías de trabajo entre las que cuentan la de deliberación pública para la participación, pedagogía electoral, promoción de la participación ciudadana, derechos humanos y gestión educativa y, control social a la gestión pública que en su momento fueron innovadoras a nivel nacional. Logró el sostenimiento financiero de sus actividades mediante el aporte de los socios y la consecución de recursos para la ejecución de sus proyectos así como el reconocimiento nacional en los temas definidos como parte del quehacer institucional.

Segundo período 1999-2001. Durante esta etapa la Corporación se debilitó debido a que gran parte de su equipo de trabajo se retiró para ocupar puestos en entidades públicas, sin embargo la organización continuó funcionando con el aporte de los socios y trabajo voluntario, en cuanto a la parte financiera disminuyó la consecución de fondos, adicional a esto se sumó la crisis económica de Colombia y la incertidumbre política en Venezuela país con el que la corporación adelantaba algunos proyectos.

En esta etapa lograron realizarse alianzas estratégicas con instituciones del orden nacional que le permitieron a la organización desarrollar algunos de sus proyectos.

²⁴ Ibid., p.6-7.

Tercer período 2002-2008. En esta etapa se registra una reestructuración y consolidación tanto técnica como administrativa que le ha permitido a la organización posicionarse a nivel nacional e internacional como representante para Colombia de la Red Interamericana para la Democracia -RID y miembro fundador de la Red Interamericana para la Participación Ciudadana –RIPPAC.

Durante esta fase la sostenibilidad financiera ha dependido en gran medida de la gestión de las directivas y del equipo de profesionales vinculados a la organización. En los 12 años de vida jurídica la entidad ha formulado su misión en dos oportunidades:

En el proceso de reestructuración de agosto del 2002, la entidad formula nuevamente su misión quedando así: *“Fortalecer los actores institucionales y sociales para el desarrollo de la democracia y mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos a través de la promoción de procesos autogestionarios”*. Sin embargo, a comienzos del año 2006, se inicia un proceso de Direccionamiento Estratégico donde se plantea una nueva propuesta para la misión así: *“La Corporación Acción Ciudadana Colombia, AC-Colombia, es una organización que trabaja en la promoción y consolidación de la democracia en conjunto con instituciones gubernamentales, empresa privada y organizaciones sociales y comunitarias para aumentar los niveles de gobernabilidad y participación democrática de los ciudadanos en las decisiones del Estado mediante el impulso de procesos de rediseño institucional, deliberación pública, incidencia política y formación integral de los actores institucionales y sociales tanto a nivel nacional como internacional. AC-Colombia cuenta con un equipo de profesionales altamente calificado y comprometido con el desarrollo y fortalecimiento de la democracia”*. Esta propuesta está a la espera de aprobación por parte de la Junta Directiva.

Al analizar el hecho planteado, es decir, que los objetivos de la entidad, han sido siempre los mismos a pesar de las reformas misionales de la entidad, se deduce fácilmente que la Corporación siempre ha tenido claramente definido su horizonte y que las reformas a la misión de la entidad responden únicamente a necesidades de forma y no de fondo. En cuanto a la visión la entidad siempre ha estado direccionada a ser una organización líder en el diseño, desarrollo y aplicación de tecnologías para la promoción, fortalecimiento y consolidación de la democracia a nivel nacional e internacional.

4.3 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DE AC COLOMBIA -DOFA-

A continuación se presenta la matriz DOFA de la entidad, la cual muestra claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta actualmente la corporación.

Cuadro 1. Matriz Dofa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posicionamiento de la calidad técnica, experiencia y reconocimiento nacional e internacional de la entidad.	Restricción en los procesos de contratación estatal por la vigencia de la Ley de Garantías.
Necesidad creciente de las instituciones por los servicios que presta la entidad.	Procedimientos lentos para la aprobación de iniciativas por parte de las instituciones públicas.
Vinculación a importantes redes internacionales	
OPORTUNIDADES CLAVES	AMENAZAS CLAVES
<i>Posicionamiento de la calidad técnica, experiencia y reconocimiento nacional e internacional de la entidad.</i>	<i>Procedimientos lentos para la aprobación de iniciativas por parte de las instituciones públicas.</i>
<i>Necesidad creciente de las instituciones por los servicios que presta la entidad.</i>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Recurso Humano altamente calificado.	Limitaciones financieras
Infraestructura física y tecnológica adecuada para el funcionamiento.	Personal profesional itinerante.
Metodologías y tecnologías propias para el fortalecimiento de la democracia.	Infraestructura informática contable.
Relaciones con las instituciones de cooperación internacional.	Sostenibilidad financiera de los proyectos en el largo plazo.
Compromiso del personal vinculado a la ejecución de los proyectos	
Compromiso del nivel directivo con los propósitos de la entidad.	
Capacidad de Gestión de las iniciativas de la entidad.	
FORTALEZAS CLAVES	DEBILIDADES CLAVES
<i>Metodologías y tecnologías propias para el fortalecimiento de la democracia.</i>	<i>Sostenibilidad financiera de los proyectos en el largo plazo.</i>
<i>Relaciones con las instituciones de cooperación internacional.</i>	<i>Infraestructura informática contable.</i>

Fuente Direccionamiento Estratégico AC COLOMBIA

Cuadro 2. Análisis Dofa

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<i>Posicionamiento de la calidad técnica, experiencia y reconocimiento nacional e internacional de la entidad.</i>	<i>Procedimientos lentos para la aprobación de iniciativas por parte de las instituciones públicas.</i>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<i>Metodologías y tecnologías propias para el fortalecimiento de la democracia.</i>	Desarrollo de nuevas tecnologías acorde con las necesidades del mercado.	Diversificación de fuentes de financiación para el desarrollo de proyectos.
<i>Relaciones con las instituciones de cooperación internacional.</i>	Iniciar el establecimiento de alianzas estratégicas permanentes con instituciones públicas y privadas	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<i>Sostenibilidad financiera de los proyectos en el largo plazo.</i>	Inclusión de estrategias viables de sostenibilidad de los proyectos en el largo plazo.	Inclusión de compromisos de continuidad en las negociaciones con las instituciones financiadoras.
<i>Infraestructura informática contable.</i>	Adecuación de la infraestructura informática contable.	

Fuente Direccionamiento estratégico AC COLOMBIA

4.4 PROGRAMAS EN LOS QUE AC-COLOMBIA ENMARCA SUS PROYECTOS

En cumplimiento de su objeto misional AC Colombia enmarca sus principales proyectos en programas de²⁵

4.4.1 Rediseño Institucional Gubernamental. Este programa está dirigido a incidir en instituciones del Estado mediante el diseño de procesos y procedimientos concertados entre las instituciones y organizaciones de la sociedad civil para garantizar la efectiva participación e interlocución de los ciudadanos con las entidades gubernamentales.

4.4.2 Participación ciudadana y transparencia. Este programa está orientado a fortalecer la participación de la ciudadanía en el control de la gestión e inversión de los recursos públicos mediante la capacitación y formación en el uso de mecanismos y herramientas prácticas para la vigilancia de la administración pública.

²⁵ Ibid., p.13.

4.4.3 Formación Ciudadana. Este programa está encaminado a aumentar las habilidades y competencias ciudadanas para el ejercicio de los derechos fundamentales, interlocución con las entidades gubernamentales y fortalecimiento de la democracia.

4.4.4 Deliberación pública para la participación. Este programa busca realizar aportes al análisis y construcción de políticas públicas sectoriales a partir del desarrollo de procesos deliberativos a nivel local, regional y nacional.

4.4.5 Apoyo a Redes Sociales. Este programa está dirigido al fortalecimiento técnico y programático de las organizaciones sociales y comunitarias para el trabajo en alianzas y en red.

4.4.6 Visitantes Internacionales. Este programa facilita el intercambio de experiencias entre dirigentes, empresarios, funcionarios, ciudadanos y miembros de organizaciones sociales en temas directamente relacionados con la gobernabilidad democrática, el desarrollo institucional y comunitario, con el propósito de ofrecer información sobre los avances, aprendizajes y desafíos del desarrollo institucional colombiano.

4.5 PRINCIPALES SECTORES EN LOS QUE AC COLOMBIA DESARROLLA SU LABOR

AC Colombia dentro de su gestión ha promovido programas para diversos sectores entre los cuales se destacan²⁶

4.5.1 AC-Colombia lidera proceso de transparencia presupuestaria para la democratización del Presupuesto General de la Nación. 2007-2009. La reciente publicación del Índice de Presupuesto Abierto-IPA 2006, elaborado por el Center on Budget and Policy Priorities en el marco del Proyecto Internacional de Presupuesto, indica que el 57% del índice obtenido por Colombia, refleja que "el gobierno provee "alguna" información sobre el presupuesto y las actividades del gobierno central, pero aún hay mucho espacio para mejorar".

De los siete documentos presupuestarios evaluados en el Cuestionario de Presupuesto Abierto para la obtención del IPA, Colombia sólo produce información presupuestaria para cuatro de ellos: 64% de información en la propuesta del ejecutivo; 44% en los informes emitidos durante el año; 37% en el informe de fin de año y un 83% en el informe de auditoría, dejando de producir información alguna sobre el proceso presupuestario en los documentos preliminar, presupuesto ciudadano y el análisis de medio año.

²⁶ CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA. Disponible en: <http://www.ac-colombia.net>

Avanzar significativamente en la transparencia del proceso presupuestario colombiano así como en su democratización, requiere de la articulación institucional a nivel gubernamental y de las organizaciones civiles en la adopción de criterios concertados para la producción de información presupuestaria comprensible y útil a los ciudadanos, en la formación ciudadana sobre el presupuesto nacional y formas de incidencia, así como en el fortalecimiento de espacios para la difusión y divulgación de la información.

En este sentido, AC-Colombia viene gestionando el proyecto "Transparencia Presupuestaria: Una iniciativa ciudadana para la democratización del Presupuesto en Colombia, 2007-2009" que busca el incremento de la participación informada y cualificada de los ciudadanos y organizaciones civiles en el proceso presupuestario colombiano, mediante el diseño y puesta en marcha de un modelo para la democratización del proceso presupuestario colombiano que contribuya al fortalecimiento de las relaciones intergubernamentales y facilite la disponibilidad de información pública para el análisis, deliberación, control ciudadano y rendición de cuentas sobre el presupuesto nacional, así como la promoción y formación para la transparencia presupuestaria.

El proyecto centra su atención en el desarrollo de tres estrategias de implementación, a saber: a) Fortalecimiento de los mecanismos de articulación entre organizaciones civiles e instituciones gubernamentales que participan en el ciclo presupuestario; b) Formación de organizaciones civiles en temas de presupuesto; y, c) Difusión y divulgación a través de sistemas de información.

Esta iniciativa espera contribuir a: 1) El incremento del actual Índice de Transparencia Presupuestaria IPA-2006, en un 45%; 2) La promoción de la articulación institucional del Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Contraloría General de la República y Contaduría General de la Nación alrededor de la producción de los protocolos para la presentación de la información presupuestaria al ciudadano; 3) La institucionalización de las audiencias públicas de rendición de cuentas sobre el Presupuesto General de la Nación; 4) La construcción y consolidación de un modelo para la participación e incidencia ciudadana en el proceso presupuestario colombiano; y, 5) el incremento de la información pública disponible de fácil consulta y comprensión por parte del ciudadano sobre el proceso presupuestario colombiano.

El proyecto tiene previsto generar una sinergia que articule organizaciones de la sociedad civil con instituciones gubernamentales para la democratización del proceso presupuestario colombiano.

4.5.2 AC-Colombia promovió deliberación pública para la participación de la mujer en elecciones territoriales del 28 de octubre de 2007. AC-Colombia, con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer, y en asocio con el Movimiento Conciencia Colombia, promovió la vinculación de la academia, el sector público y privado, los partidos políticos, los medios de comunicación y sectores comunitarios a un proceso de deliberación pública orientado a construir propuestas para el fortalecimiento de la participación política de las mujeres en las elecciones territoriales del 28 octubre de 2007.

4.5.3 Red Civil de Atención para el Desplazado y Población Vulnerable. En alianza con la Asociación Luna Roja y la financiación de la Alcaldía Mayor de Bogotá, AC-Colombia lideró la creación de la Red de Atención para el Desplazado y Población Vulnerable en la localidad de Rafael Uribe Uribe de la ciudad de Bogotá.

El proyecto atendió de manera directa a 220 personas, que fueron beneficiarias de los servicios de orientación e información, capacitación y trabajo en Red mediante el apoyo de otras organizaciones no gubernamentales que trabajan con población en condiciones de desplazamiento, en los Barrio San José, Quiroga, Olaya, Bosques de San Carlos, Gustavo Restrepo, Bravo Páez, Country, Inglés, Centenario y El Libertador, así como en aquellos barrios ubicados en la UPZ 36 de San José y UPZ 39 de Quiroga.

4.5.4 Fortalecimiento de mecanismos alternativos de resolución de conflictos en Engativá. Con la cofinanciación de la alcaldía mayor de Bogotá, AC-Colombia, inició en febrero de 2007 el proyecto Fortalecimiento de mecanismos alternativos de resolución de conflictos que tenía por objetivo difundir la justicia comunitaria y la importancia de conocer los mecanismos alternativos para la solución de los conflictos, las personas que orientan esta labor y los lugares a donde acudir en caso de necesitar orientación.

El proyecto se desarrolló en la localidad de Engativá a través de jornadas lúdico-pedagógicas dirigidas a jóvenes, niños, hombres, mujeres, adultos y ancianos en los barrios de la localidad, es decir a toda la comunidad.

Para facilitar la comprensión del tema se desarrollaron en la localidad de Engativá actividades de Cine Foro, Cuentaría, Obras de Teatro y Títeres.

4.5.5 AC-Colombia promueve en colegios de la localidad de Teusaquillo reflexión sobre el nuevo código de la infancia y adolescencia (ley 1098 de 2006). En el marco del Proyecto Fortalecimiento del Sistema Local de Juventud de la localidad de Teusaquillo AC-Colombia ejecutó el componente de promoción y divulgación del nuevo Código de la Infancia y la Adolescencia -Ley 1098 de 2006.

El proyecto benefició a cerca de 1.225 miembros de la comunidad educativa, entre docentes y estudiantes de la localidad de Teusaquillo provenientes de colegios públicos y privados.

La promoción y difusión del Código de la Infancia y la Adolescencia hizo énfasis en la protección integral de los niños, niñas y adolescentes; el sistema de responsabilidad penal para adolescentes y procedimientos especiales para cuando estos sean víctimas de delitos; el Sistema Nacional de Bienestar Familiar y las políticas de inspección, vigilancias y control.

La ejecución de este proyecto es de 4 meses haciendo presentación de los resultados en febrero de 2008.

4.5.6 AC-Colombia promueve la conformación del sistema local de juventud en la localidad de Teusaquillo. AC-Colombia desarrolló un proceso de acompañamiento y asesoría a la localidad de Teusaquillo para la puesta en marcha del Sistema Local de Juventud con el propósito de lograr el fortalecimiento social juvenil en la localidad.

Este proyecto desarrolló las siguientes estrategias:

- Comunicacional, orientada a realizar la convocatoria, gestión, promoción, divulgación e información sobre los servicios que ofrece la localidad a los jóvenes.

Para ello se realizaron actividades como: Presentaciones Públicas, Reuniones de Socialización, un plan de acción de gestión institucional, social y mercadeo; una página de Internet y boletines de prensa.

- Atención, realizó la consolidación y actualización de la oferta pública y privada para los jóvenes de la localidad.

- Formación y Promoción de Liderazgo, orientada a fortalecer la participación de los jóvenes en los asuntos locales y promover su incidencia en el desarrollo local.

- Organización interna y acompañamiento, que buscó fortalecer los espacios de participación juvenil e incidencia juvenil a partir de un proceso de concertación y formulación de consensos para la estructuración y funcionamiento interno del Sistema Local de Juventud, teniendo en cuenta los acuerdos ya establecidos.

4.6 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS PROYECTOS SOCIALES GESTIONADOS POR LA CORPORACIÓN AC- COLOMBIA

Como se puede percibir la CORPORACIÓN ACCIÓN CIUDADANA COLOMBIA AC Colombia, siempre ha venido trabajando en la promoción y consolidación de la participación ciudadana en apoyo al fortalecimiento de la democracia en Colombia y América Latina. Desde sus inicios la corporación ha venido rediseñando sus estatutos con el fin de ampliar el campo de acción de su actividad misional.

Como resultado de la evolución tanto de la entidad como de las estructuras administrativas que se imponen en la actualidad, se ha incorporado al esquema administrativo de la entidad los siguientes procesos.

4.6.1 Gerencia del talento humano. En la actualidad, la entidad cuenta con un equipo interdisciplinario altamente capacitado y profesionalizado provenientes de distintas áreas del conocimiento como: arquitectura, trabajo social, antropología, derecho, ciencia política, comunicación social, ingeniería industrial, economía e ingeniería de sistemas.

Además, de las áreas profesionales, el equipo de trabajo cuenta con especialización y/o maestría en distintos campos; es así como hay especialistas en planificación y administración de recursos para la defensa, derecho constitucional, ciencia política, derecho de familia, derecho administrativo, gerencia social y gestión comunitaria, género y desarrollo, derechos humanos, gobierno, gerencia y asuntos públicos, sistemas integrales de gestión, gestión ambiental, e innovación, desarrollo y dirección de proyectos de software de administración de información.

La selección del personal vinculado a la entidad se realiza según los perfiles requeridos para la ejecución de los proyectos, razón por la cual los profesionales vinculados a su ejecución son contratados bajo la modalidad de asesores consultores y/o prestación de servicios profesionales.

Al ingreso del personal se realiza un proceso de inducción corto con las características de entrevista personalizada con cada uno de los responsables de las áreas que directamente están vinculados con el desarrollo de los proyectos para los que fueron contratados.

La entidad no cuenta con un manual de funciones en el sentido estricto de la palabra, las funciones están dadas para el nivel directivo por los estatutos o directrices de la Junta Directiva. Para el caso de los asesores, consultores, investigadores y/o facilitadores las funciones están claramente definidas en los contratos suscritos con la institución. Los procesos de contratación del personal son de fácil tramitación y están ceñidos a las exigencias de la legislación vigente.

Por otra parte, los procesos de capacitación del recurso humano están definidos de acuerdo con las especificidades y necesidades de cualificación de los proyectos que se ejecutan. Adicionalmente, la alta dirección está atenta al ofrecimiento de becas y oportunidades de formación de acuerdo con la disponibilidad y aprobación de las entidades donantes que las ofrecen.

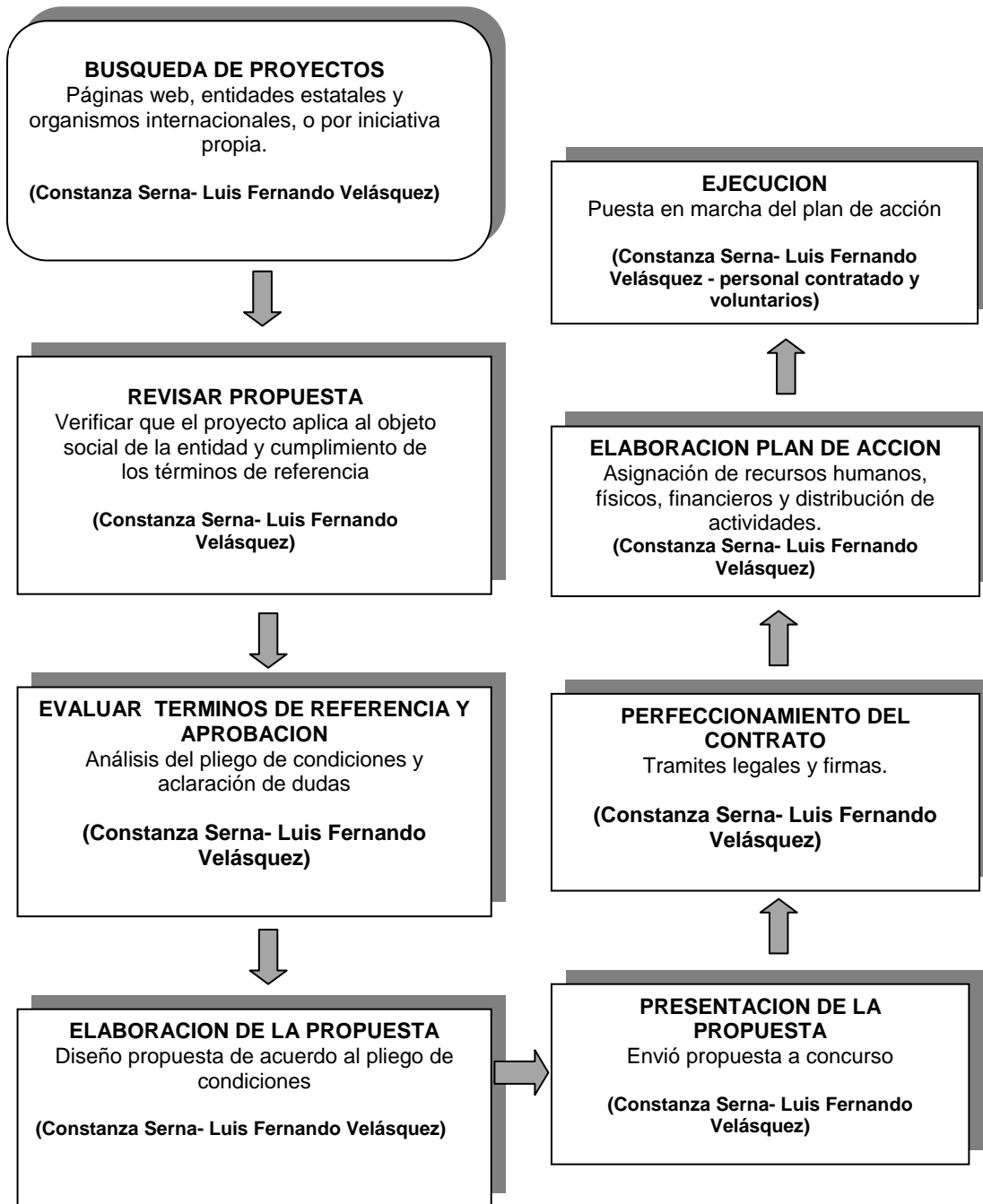
4.6.2 Gerencia del recurso financiero. La gerencia del recurso financiero está a cargo de la Dirección Administrativa que lleva el registro de los movimientos y el estado financiero de la institución en los siguientes informes: balance general, estados de resultados, estados de cambios en la situación financiera, estado de flujo de efectivo, y estado de cambios en el patrimonio.

El sistema presupuestal está a cargo de un contador que organiza la contabilidad por centros de costos de acuerdo con la ejecución de los proyectos y con el presupuesto anual de la entidad. La entidad dispone de un software contable propio hace poco tiempo, el contador es el encargado de disponer de la infraestructura informática para el manejo de la contabilidad.

4.6.3 Planeación, seguimiento y evaluación. En la actualidad el proceso de planeación, seguimiento y evaluación es desarrollado al interior de la organización por las tres direcciones y gira fundamentalmente alrededor del diseño, gestión y ejecución de los proyectos que se llevan a cabo. Cada uno de los proyectos en ejecución cuenta con un sistema básico de indicadores que permiten evaluar el grado de avance en la implementación que son diseñados de acuerdo con la especificidad de cada proyecto y en particular de acuerdo con las exigencias de los financiadores.

De acuerdo al trabajo de campo que se ha desarrollado en la entidad a continuación se hace una descripción del proceso que actualmente sigue la Corporación para aplicar a las diferentes convocatorias de proyectos sociales de entidades a nivel nacional e internacional. Figura N. 2

Figura 2. Esquema de Evaluación de Proyectos



Elaborado Grupo investigación

4.7 ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN ACCIÓN CIUDADANA COLOMBIA AC COLOMBIA

4.7.1 Búsqueda de proyectos. La Corporación Acción Ciudadana Colombia AC Colombia capta los proyectos a través de la web, las convocatorias presentadas por las entidades oficiales, organismos internacionales, por solicitud directa y por iniciativa propia, este proceso lo realizan especialmente la Dra. Constanza Serna quien es la Directora del área de Proyectos, con la colaboración del Dr. Luis Fernando Velásquez quien a su vez es el Director Ejecutivo de la Corporación.

4.7.2 Revisión de la propuesta. Una vez identificada la convocatoria, revisan que 'esta cumpla con el objeto social de la entidad, cuando alguno de ellos según su criterio identifica que la convocatoria es realizable para la corporación, proceden a analizar los términos de la propuesta para identificar posibles vicios de forma y/o de fondo que impidan su adjudicación, si el proyecto es viable se continúa con el proceso, de lo contrario se archiva y no se hace ningún registro.

4.7.3 Evaluación de los términos de referencia y aprobación. Determinada la viabilidad del proyecto, se envían cartas con una serie de preguntas a la entidad convocante con el objetivo de aclarar el pliego de condiciones y determinar si se cuenta con la infraestructura y características que exige dicho pliego. Paralelamente a esto se empieza a elaborar la propuesta con el fin de ganar tiempo en los plazos establecidos dentro del proceso de la convocatoria.

Luego de que las preguntas son resueltas satisfactoriamente y se ha determinado que si se cumple con los requerimientos para el desarrollo del proyecto se procede a someter la convocatoria a la evaluación por parte de la dirección de proyectos que para el caso esta conformada por los mismos funcionarios, quienes la analizan desde el punto de vista técnico y económico para la realización del proyecto y se procede al visto bueno que da vía libre para la elaboración de la propuesta, en caso de que el proyecto no sea viable para la corporación en esta etapa se archiva y no se lleva ningún registro.

4.7.4 Elaboración de la propuesta. Este proceso esta a cargo de los mismos funcionarios Dra. Constanza Serna y Dr. Luis Fernando Velásquez, quienes se encargan de contactar los asesores técnicos de acuerdo al área y necesidades de la convocatoria, tarea que no es nada fácil teniendo en cuenta que esta etapa de elaboración de la propuesta no hay un valor destinado a la remuneración de las personas que intervienen en ella, solamente si el proyecto es aprobado se podrá asignar una remuneración para cada uno de los colaboradores del proyecto, para la elaboración de las propuestas la entidad se basa en la metodología del marco lógico.

4.7.5 Presentación de la propuesta. Elaborada la propuesta se envía a la entidad convocante, en los formatos de presentación de cada entidad y con el cumplimiento de los requisitos exigidos, para aprobación y adjudicación del mismo, en este tiempo la Corporación queda a la espera de una respuesta la cual en muchas oportunidades no es informada por las entidades convocantes.

4.7.6 Perfeccionamiento del contrato. Si la propuesta es adjudicada a la Corporación se hace el perfeccionamiento del contrato, con los respectivos trámites legales como impuestos, pólizas de cumplimiento y firmas.

4.7.7 Elaboración plan de acción. El plan de acción para la Corporación va de la mano con el presupuesto y los términos de referencia, se elabora el plan de acuerdo a cada objetivo específico de la propuesta asignando los recursos físicos, financieros, humanos, se establecen los responsables y tiempos para cada actividad dejándolo plasmado en un cronograma de trabajo, en esta etapa se termina de hacer el reclutamiento del personal teniendo en cuenta que se puede hacer por etapas según las actividades.

4.7.8 Ejecución. Puesta en marcha del plan de acción.

4.8 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS PROYECTOS

Con el fin de analizar el comportamiento de los proyectos gestionados por la entidad en los últimos cinco años el grupo investigador realizó una entrevista a los funcionarios de esta área con el objeto de conocer los diferentes proyectos para los que la Corporación ha aplicado. (Ver Anexo A), con el fin de determinar los sectores para los cuales trabajan, las entidades con que se vinculan y los grupos poblacionales a los que están dirigidos, además, analizar los factores que tienen más alta incidencia en la aprobación de los proyectos por parte de las entidades convocantes.

Analizando el comportamiento histórico de los proyectos gestionados por la Corporación se puede detectar que la entidad en su desarrollo ha buscado a través de las reformas estatutarias ampliar su campo de acción, esto se ve reflejado en el área de proyectos, la cual, a la hora de seleccionar las convocatorias en las que desean participar, los criterios de selección son muy amplios. Resultados que se detectan en los datos recopilados en el histórico de los proyectos realizados durante los años 2005-2007, donde claramente se aprecia que tienen diversidad de enfoques y campos de acción, esto genera en varias oportunidades que la corporación inicie el estudio de proyectos que a pesar de tocar tangencialmente el objeto social de la entidad, no están directamente relacionados con su experticia que para el caso es: La promoción de la participación ciudadana en apoyo al fortalecimiento de la democracia, lo que hace que la Corporación invierta recursos y capital humano en la formulación de proyectos que seguramente no van a llegar a feliz término.

Revisando el histórico de los proyectos realizados durante los años 2005-2007 se ha querido profundizar especialmente en los siguientes:

Proyecto 1. “Desarrollo de un piloto para la participación ciudadana e incidencia de organizaciones civiles en el proceso presupuestario en el componente de enfermedades de alto costo en el sector salud en Colombia”: este proyecto fue gestionado en abril de 2007 para la National Endowment For Democracy (NED), en el estudio previo de esta propuesta la entidad invirtió un mes y finalmente ***no fue aprobado***.

Este proyecto nació por iniciativa propia de la entidad, buscando incrementar la participación informada y cualificada de los ciudadanos así como de las organizaciones civiles en el proceso presupuestario en salud, en particular de las enfermedades de alto costo, e incidir sobre las prioridades de asignación presupuestaria del gobierno en el componente de enfermedades de alto costo.

Para el caso de los proyectos que surgen de la propia iniciativa de la corporación, AC-Colombia identifica aliados estratégicos para presentar las propuestas y obtener los recursos necesarios para su financiación. Este proyecto fue presentado ante la National Endowment For Democracy (NED), organización que recibe recursos del congreso americano, apoya iniciativas de entidades no gubernamentales para el fortalecimiento de la democracia a nivel mundial, es importante aclarar que un factor que pudo tener alta incidencia en la no aprobación del proyecto, es el hecho de que países como Colombia ya no son objeto de cooperación internacional para estos temas (enfermedades de alto costo).

Cabe anotar que la corporación no se dedica a vender proyectos sociales, cuando son proyectos de iniciativa propia la entidad, con el fin de mantener su esencia institucional, busca subvenciones de organismos nacionales e internacionales que le brinden independencia en cuanto a la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos. (Ver Anexo B)

Proyecto 2. “Consultoría para la sistematización de la participación ciudadana en la lucha contra el fraude y la corrupción en Honduras”: este proyecto fue gestionado en el mes de Junio de 2005 para el Banco Mundial, y después de un mes de estudio previo ***fue aprobado***.

La participación de AC-Colombia en este proyecto surge al identificar la oferta de licitación del Banco Mundial publicada en su página Web, la entidad manifiesta su deseo de participar en dicha convocatoria, a su vez el Banco Mundial, teniendo en cuenta el perfil de las entidades participantes, hace una preselección e invita a ofertar.

Este proyecto busco rediseñar la estructura técnica, operativa y funcional de la Dirección de Participación Ciudadana del Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras, diseñar un sistema informático para la atención oportuna de denuncias ciudadanas, administración de datos de organizaciones sociales, diseño de una estrategia de capacitación y formación dirigida a funcionarios y ciudadanos de organizaciones sociales y formular un Sistema de Evaluación del Desempeño para los funcionarios de la Dirección de Participación Ciudadana.

El proyecto fue elaborado para el Tribunal Superior de Cuentas de Honduras, que es una entidad pública financiada con recursos del Banco Mundial. El Tribunal Superior de Cuentas es el ente rector del sistema de control que vela por el uso eficaz y eficiente de los bienes y recursos del Estado, en procura de una administración transparente y libre de corrupción en beneficio de Honduras.

Para la corporación, este proyecto tuvo gran importancia debido a que le permitió adquirir experiencia a nivel internacional, además, el hecho de competir con entidades de alto reconocimiento y de vincularse con el Banco Mundial, se convertía en un reto para la entidad.

Es de resaltar que para este proyecto se contaba con un excelente grupo de trabajo y solidez en la propuesta técnica. (Ver Anexo C)

Proyecto 3. “Transparencia presupuestaria: una iniciativa ciudadana para la democratización del presupuesto en Colombia 2007 - 2009”: este proyecto fue gestionado en el mes de Junio de 2005 para el The International Budget Project (IBP), y después de tres meses de estudio previo ***no fue aprobado***.

Este proyecto surgió por iniciativa de Ac-Colombia, ya que uno de sus directivos fue contratado por The International Budget Project (IBP) para realizar una auditoria a una herramienta para medir el grado de disponibilidad de la información presupuestaria nacional en 59 países del mundo.

Este proyecto buscó el incremento de la participación informada y cualificada de los ciudadanos y organizaciones civiles en el proceso presupuestario colombiano, mediante el diseño y puesta en marcha de un modelo para la democratización del proceso presupuestario colombiano que contribuya al fortalecimiento de las relaciones intergubernamentales y facilite la disponibilidad de información pública para el análisis, deliberación, control ciudadano y rendición de cuentas sobre el presupuesto nacional, así como la promoción y formación para la transparencia presupuestaria.

El IBP es un centro de presupuesto y políticas públicas, que recibe recursos del sector privado, de organizaciones como La Ford, La Hewlett Packard, entre otras. La propuesta del proyecto fue presentada ante esta organización, con el fin de obtener financiación, sin embargo esto no se logro debido a que el IBP no financia

actividades, solo financia asistencia técnica, ante la negativa del IBP, la corporación se dirigió a la Contraloría de la República de Colombia, quienes manifestaron no tener la disposición de recursos para la ejecución de dicho proyecto.(Ver Anexo D)

Analizando la información recopilada de la entidad se ha percibido que esta tiene aún debilidades a la hora de escoger los proyectos para los que aplica, es el caso de la muestra de los tres proyectos analizados en las entrevistas, de los cuales sólo uno fue aprobado.

La entidad ha hecho grandes esfuerzos en la mejora continua tanto a nivel administrativo como en su dirección de proyectos, sin embargo no ha existido claridad en la definición de su misión la cual han reformulado tres veces, aunque se ha mantenido su esencia inicial, ha querido ampliar su campo de acción, esto genera diversidad en su objeto social y hace que se comentan errores en la escogencia de los proyectos, producto de ello se ha generado desgaste administrativo, económico y de tiempo, lo que hace que hoy exista una gran preocupación en la entidad por contar con una herramienta de evaluación ex ante que le permita evaluar mas acertadamente la viabilidad de los proyectos que sean afines al objeto social de la corporación sin que este se desvíe.

Para esto es importante definir claramente la evaluación ex ante de proyectos sociales la cual finalmente nos brindara las pautas para determinar los elementos necesarios que debe tener en cuenta AC Colombia para evaluar sus proyectos.

5 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES

A continuación se presentará un esquema global de la preparación y evaluación de proyectos, el cual puede enmarcarse en una determinada metodología que se puede adaptar a cualquier proyecto, sea de inversión o social y para este caso sea aplicable a la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC Colombia.

El estudio de todo proyecto requiere del análisis de las variables asociadas al mismo, de manera que permita conocer las ventajas y desventajas para facilitar la toma de decisiones y determinar la viabilidad o no del proyecto.

Se estudiara la evaluación ex -ante de proyectos sociales a partir de las metodologías existentes, desde el punto de vista de diferentes autores que reconocen la importancia de evaluar los proyectos antes de ser puestos en marcha. Igualmente se analizara la metodología que hoy en día aplica Ac Colombia para la elección y evaluación de sus proyectos.

5.1 EVALUACIÓN DE PROYECTOS²⁷

La preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la consignación de recursos para implementar iniciativas de inversión.

Para muchos la preparación y evaluación de proyectos es un instrumento de decisión que determina que si el proyecto se muestra rentable debe implementarse, pero que si resulta no rentable debe abandonarse.

El estudio de un proyecto comprende las etapas de formulación- preparación y evaluación.

La formulación y preparación tiene por objeto definir todas las características que tengan algún grado de efecto en el flujo de ingresos y egresos monetarios y calcular su magnitud. La evaluación con metodologías muy definidas busca determinar la rentabilidad de la inversión en el proyecto.

En la etapa de formulación y preparación se distinguen a su vez dos sub-etapas: Una que se caracteriza por recopilar información (o crear la no existente), y otra que se encarga de sistematizar, en términos monetarios la información disponible.

²⁷ SAPAG CHAIN, , Op.cit.,p.10-12.

Por otra parte, en la etapa de evaluación, se reconocen tres sub-etapas: la **medición de la rentabilidad de proyecto**, la cual se calcula sobre la base de un flujo de caja que se proyecta a partir de supuestos. **El análisis de variables cualitativas**, que complementan la evaluación realizada con todos aquellos elementos no cuantificables que podrían incidir en la decisión de realizar o no el proyecto y **la sensibilización del proyecto**, que busca abarcar aquellos aspectos que podrían tener mayores posibilidades de un comportamiento distinto al previsto e incidir en la rentabilidad esperada.

En términos generales seis son los estudios que deben realizarse para evaluar un proyecto: Los de viabilidad comercial, técnica, legal, de gestión, impacto ambiental y financiera. Cualquiera de ellos que llegue a una conclusión negativa determinara que el proyecto no se lleve a cabo.

El estudio de viabilidad comercial indicara si el mercado es o no sensible al bien o servicio que busca el proyecto.

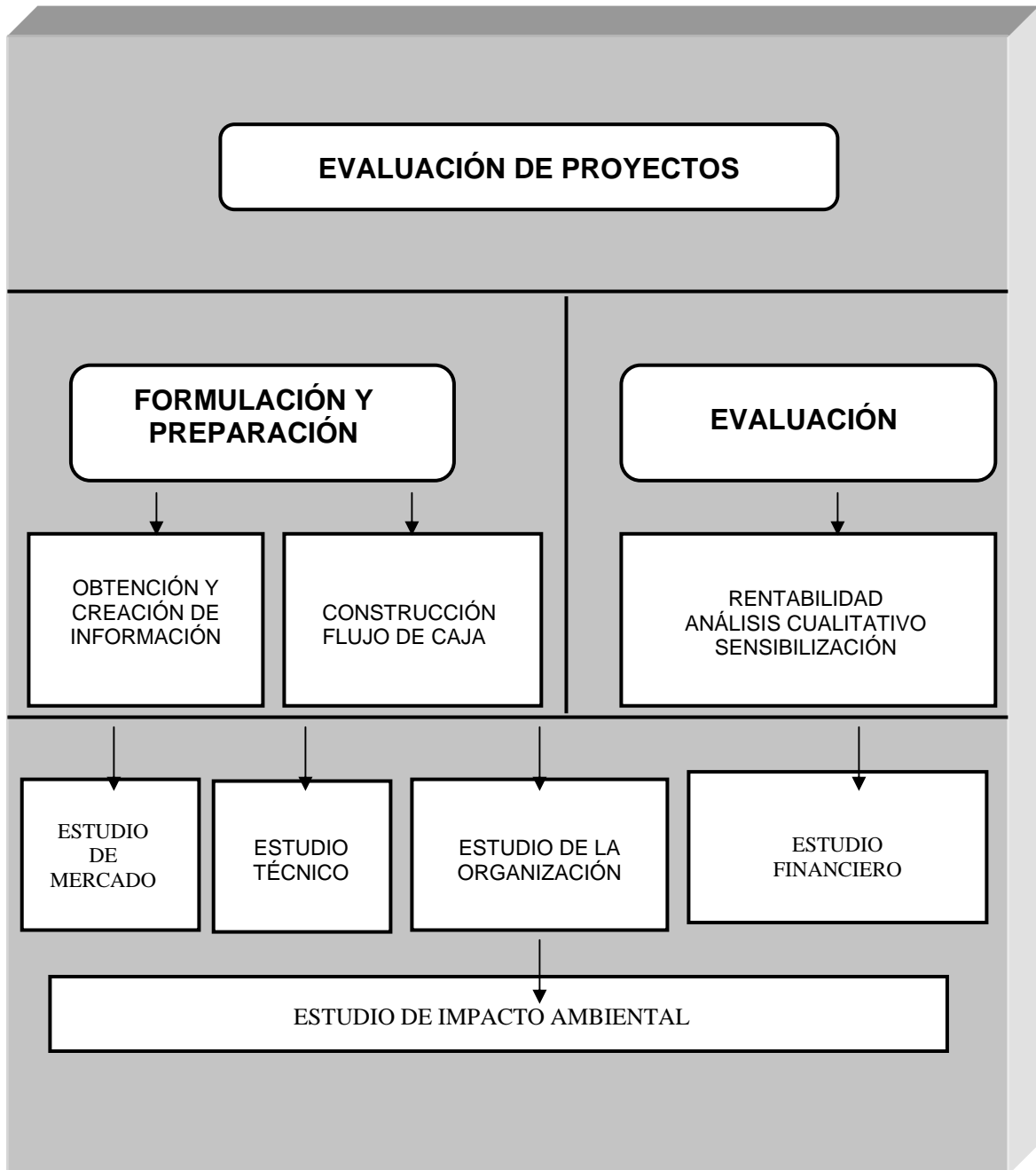
El estudio de viabilidad técnica estudia las posibilidades materiales y físicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto.

El estudio de viabilidad de gestión es el que normalmente recibe menos atención, el objetivo de este es definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación tanto en lo estructural como en lo funcional.

El estudio de viabilidad financiera es el que determina en última instancia su aprobación o rechazo.

La viabilidad que se refiere al impacto ambiental busca incluir consideraciones acerca de la conciencia de conservación del ambiente. Ver figura N. 3

Figura 3. Etapas del proceso de evaluación de proyectos



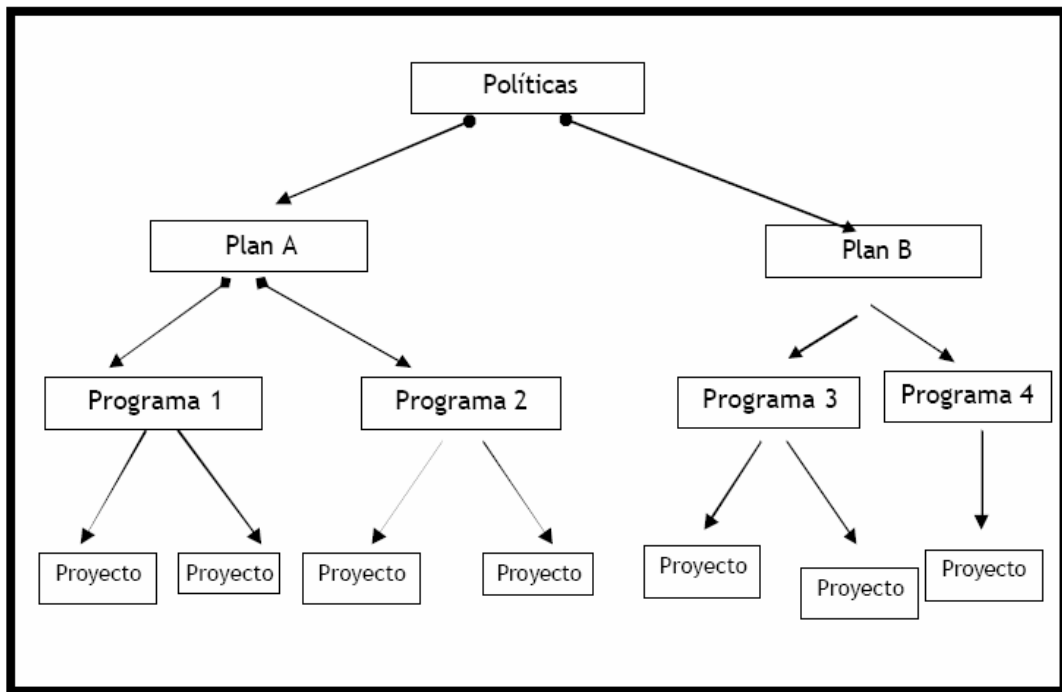
Elaborado por Grupo de investigación

5.2 EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

La evaluación de proyectos sociales juega un papel muy importante en la planificación y optimización de los recursos destinados por el Gobierno, las Entidades no Gubernamentales Como Ac Colombia y la empresa privada, quienes han venido participando en el desarrollo de los, planes, programas y proyectos que diseña el Gobierno para dar solución a la problemática social, con el fin de solventar los problemas originados por la crisis económica, social, cultural y política que han venido afectando la calidad de vida de la población e incrementando el grado de escasez de los recursos y agravando los problemas sociales existentes.

Es importante tener en cuenta que la evaluación de proyectos sociales enfocados al bienestar de una nación, presenta una estructura de planificación conformada por cuatro niveles que son: política social, planes, programas y proyectos sociales. Figura N. 4

Figura 4. Niveles De Planificación Social



Fuente Mideplan

Como se puede apreciar, el primer nivel de la planificación es la política social la cual se puede concebir como “Un conjunto de decisiones de los máximos órganos del Estado y que tienen como fin principal, impactar sobre aquellos sectores sociales mas sensibles comparativamente en el desarrollo integral del país”. En

segundo lugar, se encuentran los planes, los cuales agrupan un conjunto de programas encaminados a la consecución de un objetivo común de bienestar para la comunidad.

El tercer nivel de la planificación social corresponde a los programas sociales, esta etapa es la más visible ante la opinión pública debido a que es la que más soporta y operacionaliza la implementación y puesta en marcha de la política social, es así como los programas sociales se convierten en el nivel más importante de la planificación social, ya que por un lado son la expresión visible de la política social y por otro generan una guía que orienta de manera clara la formulación e implementación de los proyectos sociales, los cuales en últimas son los que directamente transforman recursos estatales en bienestar para los sectores sociales más vulnerables de la sociedad. Desde el punto de vista social, el programa busca transformar a través de acciones, una situación en una población determinada y mejorar sus condiciones de vida, generando igualdad de oportunidades y satisfaciendo necesidades que en principio el Estado está obligado a cubrir como: la salud, vivienda, educación, empleo, entre otros.

Por último se encuentra el cuarto nivel de la planificación que corresponde a los proyectos, los cuales deben tener claramente definidos aspectos como: la definición del problema objeto, la población que se quiere impactar, ubicación geográfica y temporal. Se constituyen además como la unidad mínima de asignación de recursos, actividades y componentes en pro de la solución de problemas y necesidades de la comunidad.

De igual forma que la evaluación de proyectos de inversión, la evaluación de proyectos sociales comprende dos etapas principales que son: preparación – formulación y evaluación.

La formulación es la etapa en la cual se diseñan las diferentes alternativas para la solución de los problemas que dieron origen al proyecto social, la calidad de las alternativas diseñadas dependen de la experticia de los profesionales encargados del área de proyectos además del análisis de las evaluaciones ex post de proyectos análogos ya realizados. Es de aclarar que la Corporación AC Colombia trabaja la etapa de formulación únicamente para aquellos proyectos que son de iniciativa propia, para lo cual se apoyan en gran parte en la experiencia y generación de ideas del grupo interdisciplinario de colaboradores con que cuenta la Entidad. La formulación comprende: identificación de la población beneficiaria, identificar objetivos, metas y fuentes de financiamiento y soportar mediante documentos físicos o sistematizados la puesta en marcha del proyecto. Para esta etapa AC Colombia hace un análisis de su objeto social vs objetivo del proyecto que es lo que les da la pauta para comprender si la entidad es apta para el desarrollo del proyecto y continuar con la planificación de las actividades, metas y búsqueda de fuentes de financiación que permitan desarrollar el proyecto.

La evaluación es un proceso continuo que se basa en la indagación y valoración

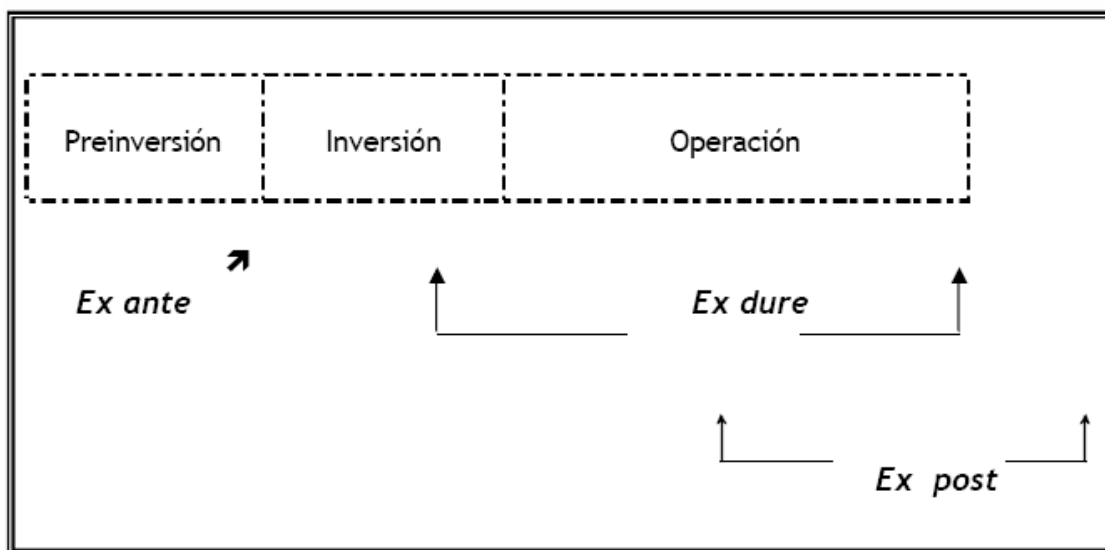
de aspectos internos y externos que pueden influir de manera directa en el resultado final del proyecto, se debe tener en cuenta que este proceso se debe extender desde la planificación hasta la finalización del proyecto y hace parte integral del mismo. La evaluación debe contemplar los siguientes aspectos: definir los objetivos de la evaluación, formular las preguntas clave, construir indicadores, identificar fuentes, métodos de recolección y periodicidad. Es decir, diseñar un plan de sistematización y análisis de de la información.

La evaluación además, sirve como guía para medir los costos y valorizar el impacto social así como las relaciones existentes entre ambos.

AC Colombia en esta etapa se apoya en el cumplimiento de cada una de las características de la metodología del marco lógico, el cual les permite evaluar continuamente el desarrollo del proyecto.

A nivel de proyectos sociales existen tres momentos durante el desarrollo y ejecución del proyecto²⁸. Figura N.5

Figura 5. Evaluación según el momento de la vida de un proyecto



Fuente Mideplan

A nivel de proyectos, la evaluación se divide en tres tipos: de acuerdo al momento en que ocurre: Antes de que se ponga en marcha la iniciativa, es decir, en la etapa de inversión se presenta la llamada evaluación ex ante, en la etapa de operación y finalización del proyecto ocurre lo que se denomina evaluación ex post y en medio

²⁸ MIDEPLAN. Manual de Diseño de Programas Sociales. Departamento de Evaluación, Santiago de Chile, 2001. p.10

de estas dos tipos de evaluación se encuentra la evaluación ex dure que sirve de puente entre las dos anteriores, la cual se realiza a medida que se ejecuta el proyecto.

Para el caso de la presente investigación, se enfatiza en la evaluación ex ante, ya que es de gran importancia para determinar la viabilidad de los proyectos antes de que estos inicien, además teniendo en cuenta que esta etapa genera expectativa e interés para la Corporación AC Colombia objeto de Investigación.

La evaluación ex ante permite analizar el proyecto integralmente y así determinar si los elementos operativos tanto externos como internos, son coherentes y se interrelacionan de una manera consistente. Además permite identificar la viabilidad de cada uno de los componentes por separado y generar alternativas de solución para aquellos que tengan bajos niveles de viabilidad. Es de aclarar, que este tipo de evaluación debe aplicarse durante la planificación del proyecto y requiere que todos los elementos estén completamente desagregados e identificadas las actividades de cada uno de ellos.

Dentro de la evaluación ex ante esta el estudio de viabilidad que permite determinar las posibilidades que tiene el proyecto social para llevarse a cabo, así mismo genera estrategias para que el grupo de estudio pueda ampliar las posibilidades de viabilidad del proyecto. El estudio de viabilidad debe tener en cuenta el análisis: económico – financiero, político, institucional y de sustentabilidad.

5.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES

En América latina no existe una amplia cultura de evaluación de proyectos sociales en su etapa previa por lo que es conveniente la racionalización de contar con metodologías adecuadas que permitan evaluar los proyectos de modo que se puedan escoger las mejores alternativas que se adapten a los condicionamientos de la entidad gestiona para que finalmente generen impacto en la población beneficiaria del proyecto. La Corporación Acción Ciudadana Colombia AC Colombia, es una de las entidades que ha mostrado gran interés por evaluar sus proyectos antes que sean puestos en marcha, ya que su experticia en el desarrollo de proyectos sociales les ha dejado saber que tienen una falencia a la hora de evaluar y elegir los proyectos en los cuales quieren participar.

A todo sistema de evaluación y monitoreo subyace un modelo de análisis. Algunos se centran en medir sólo el impacto, dando por hecho la existencia de recursos. Otros, en cambio, procuran contabilizar los costos y estimar los beneficios monetarios que resultan de los impactos logrados. Dado que en la mayoría de los programas sociales estas estimaciones son muy difíciles y poco confiables, hay otros que se preocupan solamente por dar cuenta de los costos, asumiendo los impactos como un dato.

Para AC Colombia es de vital importancia que en los proyectos a desarrollar se puedan definir claramente sus costos, así como el impacto positivo en la población objeto de estudio ya que es una entidad que se esta comprometida socialmente y busca continuamente la independencia frente al desarrollo de los proyectos con el fin de contribuir al desarrollo del país.

En la actualidad pocos son los autores que se han preocupado por el estudio y análisis de los modelos de evaluación ex ante para los proyectos sociales, a continuación se hace un recuento de los principales metodologías diseñadas por diferentes autores que se han interesado en este campo, enunciaremos las etapas mas importantes para la evaluación ex ante de proyectos sociales, identificadas con la realización del cuadro comparativo desde el punto de vista de cada autor; además de los criterios de evaluación que a juicio del grupo investigador son importantes, analizaremos las etapas que realiza la corporación AC Colombia para definir un modelo estándar aplicable a la entidad.

5.3.1 Evaluación ex ante según La Comisión Económica Para América Latina y El Caribe - CEPAL²⁹. La CEPAL Organismo de las Naciones Unidas creado para asesorar a los países de la región, en la implantación de políticas económicas para el desarrollo, el mejoramiento de la calidad de vida y el fortalecimiento de las relaciones comerciales. Su sistema de evaluación ex ante comprende las etapas de:

Calculo de costos y análisis de la eficiencia. Para la CEPAL es importante tener en cuenta los costos de un proyecto con el fin de definir aquellos más relevantes para la ejecución; es necesario tener claro que hay diferentes tipos de costos: **Los costos de capital** estos se deben afrontar para proyectos mayores a un año entre estos están los terrenos, infraestructura, equipos entre otros; **los costos de mantenimiento** ayudan a mantener la calidad de los bienes de capital; **los costos de operación** son los que influyen directa o indirectamente para la realización del proyecto como los de personal, insumos, programas de capacitación; existen otros **costos adicionales** entre los cuales se encuentra el trabajo voluntario y donaciones que aunque no implique desembolso de dinero se deben cuantificar y sumar a los costos de capital o de operación, además se debe tener en cuenta que los recursos financieros tienen un costo de oportunidad es decir la rentabilidad que pueden generar si se destinan a otro tipo de inversiones.

Análisis de impacto de cada alternativa. La eficiencia no implica la efectividad de los objetivos, por ello hay que realizar un análisis específico donde se determine si la alternativa produce cambios en los fines esperados y que tan relevantes son.

²⁹ COHEN, Ernesto, MARTINEZ, Rodrigo. Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. División de Desarrollo social CEPAL. 2002. p.42-64

Análisis de las relaciones costo/impacto. Es el costo en el que incurre la entidad para lograr una unidad de impacto de acuerdo al objetivo propuesto.

Análisis multicriterio. Cuando no se puede establecer un criterio principal de evaluación, se debe apelar a la determinación de criterios auxiliares que permitan hacer una ponderación más acertada, esto ocurre generalmente con proyectos relativamente pequeños.

5.3.2 Evaluación ex ante según Planeación Nacional - DNP. El DNP es una entidad eminentemente técnica que impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas Colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno. Su metodología de evaluación se basa:

Análisis de la pertinencia de la propuesta. Antes de realizar cualquier proyecto se debe analizar si la solución a la propuesta es la adecuada para lo que se espera obtener.

Coherencia interna. Consiste en evaluar los recursos y elementos con que cuenta la entidad desde el punto de vista humano, teniendo en cuenta que el equipo de trabajo cumpla con el perfil profesional y antecedentes laborales en el área. Desde el punto de vista de la entidad se debe evaluar la experiencia con que cuenta en el desarrollo de proyectos similares y en alianza con entidades tanto gubernamentales como civiles.

Factibilidad. En este aspecto se deben contemplar los recursos tanto internos como externos en función de la calidad y cantidad de las acciones que se esperan lograr con el proyecto. En sentido amplio, la factibilidad debe ser de tipo Técnico, jurídico, institucional, financiero, ambiental y económico.

5.3.3 Evaluación ex ante según Víctor Manuel Quintero en su libro Evaluación de Proyectos Sociales³⁰ plantea las siguientes etapas:

Revisión de misión, visión y programas. Esta es una actividad que se debe realizar permanentemente para determinar claramente el área, los grupos poblaciones y el contexto social al cual se deben dirigir todos los esfuerzos y recursos de la entidad, siempre deberán estar ligados al objeto y la finalidad que establecieron los gestores desde su inicio.

³⁰ QUINTERO URIBE, Víctor Manuel. Evaluación de Proyectos Sociales: Construcción de Indicadores. Fundación FES. 4 edición. Colombia: Tercer Mundo Editores S.A, 2000. p.150-190

Diagnóstico externo o análisis de la situación. Esta etapa comprende tres fases: La primera comprende el diagnóstico externo de la situación inicial, lo cual conlleva a determinar los factores favorables y adversos al proyecto, la segunda comprende la selección del problema motriz a resolver el cual resulta de los datos obtenidos en la etapa anterior, estos se deben priorizar para determinar la situación principal a transformar, la tercera fase comienza con la definición del problema objeto del proyecto, el cual se define a partir de las causas y las consecuencias que le dieron origen.

Preparación y formulación del proyecto social. Es el proceso mediante el cual se preparan y formulan los objetivos, actividades, tiempos y recursos del proyecto social, en esta etapa se precisan respuestas a las preguntas: ¿Qué se va a hacer?, ¿Por qué se va a hacer?, ¿Quiénes lo van a hacer?, ¿Para quién se va a hacer?, ¿Cuándo se va a hacer?, ¿Qué recursos se requieren?, ¿Cuánto cuesta hacerlo? y Posibles fuentes de financiación.

Una vez resueltos los cuestionamientos, se formula el proyecto mediante los análisis de precisión (propósitos y procedimientos) y análisis de suficiencia (recursos, costos y tiempos) determinando la factibilidad Técnica, Financiera, Política, Institucional, Mercado, Ambiental, con el cumplimiento de los requisitos exigidos por cada organización convocante.

Sistema de seguimiento y evaluación. Es parte integral no solo de la evaluación ex ante sino también de la formulación del proyecto, pues se necesita, antes de que comiencen las actividades y el cronograma, tener definido el juego de “luces e instrumentos” que permitirán observar, registrar y analizar cómo se desenvuelve el proyecto y qué logros obtiene.

Visto así desde un comienzo la evaluación ex ante entrega un último producto, que es el sistema de seguimiento y evaluación con sus objetivos, indicadores y metas, así como lo concerniente al acopio, procesamiento, análisis y difusión de datos e información, condensado en el marco lógico o plan de acción.

5.3.4 Evaluación ex ante según Ministerio de Planificación de Chile MIDEPLAN³¹. Este organismo busca promover el desarrollo del país con integración y protección social de las personas, articulando acciones con las autoridades políticas, órganos del Estado y sociedad civil, a nivel nacional, regional y local, mediante el análisis, diseño, coordinación, ejecución y evaluación de políticas sociales, planes y programas; la evaluación de las iniciativas de inversión pública; la provisión de información y análisis acerca de la realidad social

³¹ ESPINOZA, Alvaro, PERONI, Andrea. Metodología de Evaluación Ex Ante de Programas Sociales. Serie Material de apoyo a la Planificación Social, documento de trabajo N° 4. MIDEPLAN. Santiago de Chile, 2000. p.6-25.

y económica; la elaboración de instrumentos y metodologías para la gestión y toma de decisiones de políticas públicas.

MIDEPLAN, utiliza una metodología novedosa para la evaluación ex ante de proyectos sociales, llamada ANALISIS INTEGRAL DEL DISEÑO, la cual se basa en extraer elementos de: propuestas institucionales, opiniones de expertos y de modelos de análisis del diseño, para la evaluación *ex ante*, estos criterios permiten realizar un profundo examen del diseño de un proyecto social, para luego emitir juicios que entregan señales claras respecto a la consistencia de los proyectos evaluados en el sentido de su solidez como propuestas a la solución de los problemas sociales de una comunidad y por lo tanto, sobre el grado de certidumbre que entregan respecto al logro de sus objetivos. Los criterios utilizados para esta metodología son:

Pertinencia. Este criterio mide el grado de adecuación que tiene el proyecto social, en cuanto a la solución del problema para la población beneficiaria del mismo.

Coherencia. Este criterio analiza que exista una relación lógica de los componentes del proyecto entre si con la política social de manera interna y externa.

Coherencia Externa. Se refiere al grado de alineación que debe existir entre el objetivo del proyecto social y la política social del gobierno y que haya una relación directa con las necesidades actuales de la comunidad.

Coherencia Interna. Analiza la relación lógica que hay entre las metas y actividades del proyecto en pro del cumplimiento de los objetivos del mismo.

Eficiencia. En la evaluación ex ante, este criterio analiza si los costos proyectados para el desarrollo de cada actividad son los apropiados y si son realizables dentro del tiempo estimado.

Eficacia. Este criterio hace un análisis cualitativo del grado de certeza que brinda el diseño de la propuesta, para la consecución de las metas, objetivos y productos y sus efectos en los beneficiarios en un periodo de tiempo determinado.

Sostenibilidad. Es el análisis de la capacidad que tiene el proyecto para que los beneficios otorgados perduren en el tiempo, a la luz de aspectos como: la institucionalidad pública y las condiciones de inestabilidad económica y social.

Evaluabilidad. Un proyecto social es evaluable en la medida en que su diseño cuente con estándares que permitan comparar los resultados obtenidos para lograr un sistema de evaluación pertinente al tipo de intervención que plantea el proyecto.

Consistencia: Un proyecto social es consistente cuando se dan los criterios anteriormente mencionados, es decir; pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y evaluabilidad.

Este modelo de evaluación ex ante se resume en los siguientes pasos:

Antecedentes generales del proyecto. Consiste en recopilar toda la información referente al conocimiento del proyecto, población beneficiaria, instituciones participantes, presupuesto, tiempo de ejecución, características generales del problema, cobertura del proyecto, alternativas de solución en términos de actividades y metas. Una vez obtenida la información se debe analizar y organizar sistemáticamente.

Criterios evaluativos. El análisis del diseño del proyecto social deberá hacerse siguiendo los criterios de: Pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y evaluabilidad, además de aquellos que se consideren necesarios para establecer la consistencia y solidez del proyecto. Es importante analizar la relación lógica que existe entre los diferentes criterios evaluados, con el fin de determinar la alineación de estos con los objetivos y metas del proyecto.

Recomendaciones. Consiste en emitir juicios de acuerdo a cada uno de los criterios de evaluación, acompañados de la justificación basada en los resultados obtenidos y la experiencia de los evaluadores.

Valoración final del proyecto. Con base en las recomendaciones se emite el concepto final sobre las bondades o limitaciones del proyecto social y se define si este es consistente o no.

5.3.5 Evaluación ex ante según -Siempre-³². Sistema de información, monitoreo y evaluación de programas sociales.

SIEMPRO. es el instrumento que tiene la Secretaria de Desarrollo Social para emprender un verdadero cambio en la gestión de las políticas sociales, sus acciones están dirigidas a: favorecer la coordinación de los programas sociales, asegurar la disponibilidad de la información necesaria sobre la población en situación de pobreza y vulnerabilidad social y asegurar la ejecución de los programas sociales dirigidos a atender dicha población. Su metodología se basa en :

Recolección de información. Consiste en buscar en todos los documentos relacionados con el proyecto, para recopilar la información relacionada con este.

³² SIEMPRO, BANCO MUNDIAL, UNESCO. Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. Manual Metodológico de Planificación y Evaluación de Programas Sociales. Fondo de Cultura Económica y de la Secretaria de Desarrollo Social de la Nación, 1ª edición . Buenos Aires, 1999. p. 73.

Es de anotar que se deben tener en cuenta todas las fuentes de información, inclusive las fuentes primarias como: Directores de proyectos, secretarios, encargados, entre otros.

El objetivo de este paso metodológico es identificar todos los elementos del proyecto, tanto explícitos como implícitos, para así contar con un panorama claro que facilite la evaluación ex ante.

Análisis de la consistencia interna del proyecto. Consiste en el análisis la información recolectada con anterioridad, para determinar si existe coherencia de los elementos internos, entre si y con el conjunto total de los mismos. Para analizar la consistencia interna del proyecto social, se deben evaluar los siguientes aspectos:

- La identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto social.
- El análisis del problema al inicio del proyecto social.
- La visión del proyecto social.
- Los componentes del proyecto social.
- Las actividades del proyecto social.
- La formulación final del proyecto social.

Evaluación del costo vs efectividad de las actividades. Es la evaluación de los costos unitarios por beneficiario, a partir de los beneficios generados por las actividades del proyecto y comparados de acuerdo a las diferentes alternativas planteadas. Para hacer más efectiva la evaluación se plantean procedimientos como:

- Identificar las actividades a las que, por su alto costo o por otras razones, se considere necesario analizar.
- Identificar las prestaciones que van a generar las actividades seleccionadas para el análisis.
- Analizar si en los documentos del proyecto, existe una desagregación de los costos por actividades y por componentes del proyecto social.

Evaluación de la viabilidad política del proyecto social. Es analizar los intereses y el peso político que tienen cada uno de los actores que interviene en el proyecto y a partir de dicho análisis, determinar la viabilidad de los componentes del mencionado proyecto. Para realizar esta evaluación se proponen actividades como:

- Identificar el componente o actividad que se quiere evaluar.
- Identificar los actores (instituciones, organismos, individuos con poder, líderes, que están involucrados, ya sea positiva o negativamente, con el componente o la actividad que se evalúa.

- Análisis del interés de dichos actores, frente a la realización del componente o de la actividad, aceptación, rechazo o indiferencia. Si se quiere, se puede asignar una ponderación.

Evaluación de la viabilidad institucional del proyecto social. Busca determinar si la entidad que se postula como posible responsable del proyecto, cumple con los requisitos básicos para ejecutar el proyecto de manera óptima o no.

Evaluación de la sustentabilidad del proyecto social. Es la evaluación que se hace del proyecto social, para determinar la capacidad que tiene para proyectarse y sostenerse en el tiempo. Es importante además, averiguar la posibilidad que tiene otros actores institucionales, para coadyuvar a mantener las prestaciones del proyecto luego de su terminación.

Identificación y selección de alternativas para los componentes y/o las actividades del proyecto con menor nivel de viabilidad. Es asignar a las actividades del proyecto que inicialmente se presentan como no viables, unas alternativas con mayor porcentaje de viabilidad que mantengan o mejoren los resultados inicialmente planteados en el proyecto.

Para la selección de las mejores alternativas se deben tener en cuenta aspectos como:

- Las que tengan un menor costo por beneficiario.
- Aquellas cuyo beneficio previsto sea de la misma o mejor calidad de la que se reemplaza.
- Aquellas que pueden brindar prestaciones de medio o alto nivel de sustentabilidad.

Redacción del informe que contiene las conclusiones y recomendaciones derivadas de todos los pasos anteriores. Consiste en elaborar un informe con las conclusiones y recomendaciones que en últimas servirá de base para la toma de las decisiones ejecutivas. Este paso es aparentemente sencillo, pero de gran importancia para el proyecto, por que permite definir tanto el direccionamiento como la viabilidad del proyecto social.

5.3.6 Evaluación ex ante según Corporación Acción Ciudadana Colombia AC COLOMBIA. Se basa en las etapas de:

Análisis del objetivo del proyecto Vs objeto social. Es analizar que el proyecto para el cual se este aplicando contribuya al objeto social de la entidad, esto a su vez da mas seguridad a la entidad para el desarrollo del mismo.

Evaluación términos de referencia y aprobación. Este paso permite aclarar dudas sobre el pliego de condiciones del proyecto con el fin de poder analizar si la

entidad cuenta con las herramientas necesarias para involucrarse en el desarrollo del mismo.

5.4 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES

El grupo investigador diseño una matriz de evaluación ex ante de proyectos sociales, donde se comparan las diferentes metodologías de cada uno de los autores mencionados anteriormente, con el objetivo de obtener la opinión de la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC Colombia, frente a cada uno de los componentes de evaluación ex ante planteados en la matriz (Ver Anexo E).

Para el proceso de tabulación de la matriz de evaluación ex ante aplicada a la Corporación Acción Ciudadana Colombia se planteó la siguiente metodología:

1. Se tomó como base 24 variables, cada variable se compara con las otras 23.
2. La escala de evaluación está determinada así:

NIVEL	CALIFICACION
ALTO	10
MEDIO	5
BAJO	1

Teniendo en cuenta que esta matriz fue diligenciada por la Corporación AC Colombia, los niveles de calificación alto, medio y bajo están dados a partir del grado de importancia que representa para la entidad un componente frente al otro, es decir, donde a criterio de la dirección de proyectos de AC Colombia, los componentes que obtuvieron la calificación mas alta son los mas importantes y de mas peso para la entidad comparativamente frente a los demás y así sucesivamente hasta llegar a los componentes de menor relevancia para ellos.

3. De acuerdo a lo planteado se establece la siguiente escala de ponderación:

NIVEL	RANGO
ALTO	126-230
MEDIO	105-125
BAJO	< 105

Estadísticamente para describir el valor medio se tomó una desviación de diez (10) puntos hacia arriba y hacia debajo de la media, sabiendo que la calificación máxima es de 230.

Los resultados obtenidos de dicha ponderación están dados por las 24 variables las cuales quedaron clasificadas así:

Variables de tendencia alta: La tabulación de los datos de la matriz de evaluación muestra en un primer nivel, la necesidad más sentida que tiene la corporación AC Colombia, en cuanto a evaluación ex ante de proyectos sociales, esta necesidad se basa en varios factores preponderantes que son: La evaluación de viabilidad, que es un factor que durante el proceso de investigación se ha determinado que es la principal falencia de la entidad para evaluar sus proyectos, esto ha repercutido en pérdidas tanto económicas como desgaste administrativo para la Corporación, que en muchas ocasiones elabora proyectos que no son realizables en el corto o mediano plazo. Un segundo factor importante para este nivel es la evaluación de los costos en términos de eficiencia y efectividad de las actividades del proyecto social, desde el inicio de la investigación, la Corporación manifestó su interés en contar con una herramienta que le facilitara el análisis financiero y en especial el de los costos de los proyectos, por último la matriz muestra que para la Corporación es importante poder realizar seguimiento a cualquier proyecto social que gestione la entidad, para asegurar que cada proyecto cumpla con el objetivo inicial y sea el adecuado para la solución del problema que originó dicho proyecto y así mismo definir conclusiones y recomendaciones que permitan hacer mejoras para aumentar el nivel de viabilidad del proyecto y hacerlo sostenible en el tiempo. Cuadro N. 3

Cuadro 3. Variables de Tendencia Alta

VARIABLE	CARATERISTICA	CALIFICACION
Evaluación de la sustentabilidad del proyecto social	Facilita mantener el proyecto en el tiempo	190,00
Evaluación del costo- efectividad de las actividades	Desagrega los costos por actividad	186,00
Evaluación de la viabilidad institucional del proyecto social	Define la capacidad de la entidad para la ejecución del proyecto	181,00
Evaluación de la viabilidad política del programa social	Analiza los factores a nivel político que influyen positiva o negativamente en el desarrollo del proyecto	177,00
Sistema de seguimiento y evaluación	Observa, analiza y controla los procesos planteados para desarrollar el proyecto	162,00
Análisis de la consistencia interna del proyecto social	Determina la coherencia de cada uno de los elementos que integran el proyecto.	156,00
Análisis del objetivo del proyecto Vs. objeto social de la entidad.	Relaciona el objetivo del proyecto con el objeto social de la entidad.	138,00
Redacción del informe que contiene conclusiones y recomendaciones	Recopila los aspectos importantes y a mejorar para la implementación del proyecto	138,00
Análisis de las relaciones costo/impacto	Determina costo-impacto por beneficiario	131,00
Análisis de la pertinencia de la propuesta	Analiza que la propuesta planteada sea la adecuada para la solución del problema	129,00
Evaluación términos de referencia y aprobación	Aclara las dudas que tenga la entidad frente al pliego de condiciones	127,00

Elaborado por grupo de investigación

Variables de tendencia media: En este nivel de la tabulación aparecen factores como: la pertinencia, la factibilidad, alternativas y estrategias para la solución del problema social, que hacen parte de la experticia de los actores del departamento de evaluación de proyectos de la entidad, aun así, es importante para la Corporación, que tenga en cuenta aspectos a mejorar como: ampliar los perfiles del equipo interdisciplinario de trabajo, además, de analizar la información base de la propuesta. También, es importante que la entidad tenga en cuenta que el proyecto sea realizable en el corto o mediano plazo, que se haga una caracterización de los aliados estratégicos que facilite la obtención de recursos, que la relación existente entre objetivos, metas y actividades correspondan satisfactoriamente a los beneficios que se quieren lograr en la comunidad objeto del proyecto. Cuadro N.4

Cuadro 4. Variables de Tendencia Media

VARIABLE	CARATERISTICA	CALIFICACION
Cálculo de costos y análisis de la eficiencia	Estima que el producto o servicio a entregar se realice en el tiempo programado y al menor costo	125,00
Alternativas de intervención	Establece varias alternativas de solución para escoger la más adecuada al proyecto	120,00
Análisis de impacto de cada alternativa	Determina si la alternativa propuesta produce cambios en la población beneficiaria	117,00
Estrategias de intervención	Identifica aliados que faciliten la ejecución del proyecto	114,00
Factibilidad	Contempla los aspectos financieros, técnicos, institucionales con que cuenta la entidad para desarrollar un proyecto de calidad	113,00
Coherencia interna	Analiza los aspectos internos tanto de recurso humano como experiencia de la entidad	106,00
Recolección de la información	Documentar el proyecto en todos sus aspectos para facilitar la claridad del mismo	106,00

Elaborado por grupo de investigación

Variables de tendencia baja: En este nivel se ubican 6 factores cuyo común denominador es la recolección y análisis de datos preliminares del proyecto, La corporación no mostró gran interés en estos factores debido a que son inherentes a la elaboración de cualquier proyecto social. Sin embargo, se recomienda que aunque estos aspectos son aparentemente sencillos, no se pueden hacer a un lado y deben estar claramente documentados, porque son parte prioritaria de cualquier proceso de evaluación ex ante de proyectos sociales, es así como, el análisis de antecedentes generales y el diagnóstico del proyecto son pasos aparentemente evidentes en el proceso de evaluación ex ante, pero que sin ellos sería casi imposible obtener un buen resultado en los demás componentes. Cuadro N. 5

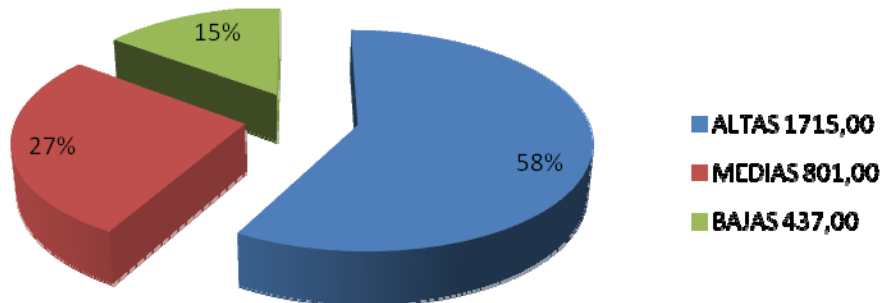
Cuadro 5. Variables de Tendencia Baja

VARIABLE	CARATERISTICA	CALIFICACION
Diagnóstico externo o análisis de la situación	Determina los factores favorables y adversos al proyecto	93,00
Preparación y formulación del proyecto social	Define objetivos, metas, actividades, logros, tiempos y recursos necesarios para el proyecto	92,00
Análisis Multicriterio	Define otras alternativas de evaluación para los criterios de difícil evaluación	82,00
Revisión de misión, visión y programas	Ayuda a mantener la esencia del objeto misional de la entidad	67,00
Diagnóstico del proyecto	Determina los factores y causas que dan origen al problema social	64,00
Antecedentes generales del proyecto	Permite conocer toda la información referente al proyecto	39,00

Elaborado por grupo de investigación

Como se muestra en la figura N. 7, las variables de tendencia alta ocupan el 58% del total, lo que reafirma la necesidad que tiene la entidad de profundizar sobre el proceso de evaluación ex ante y así complementar su dirección de proyectos con una herramienta práctica y eficiente que le ayude a determinar la viabilidad de sus proyectos.

Figura 7. Variación Matriz de evaluación ex ante de los proyectos sociales AC COLOMBIA



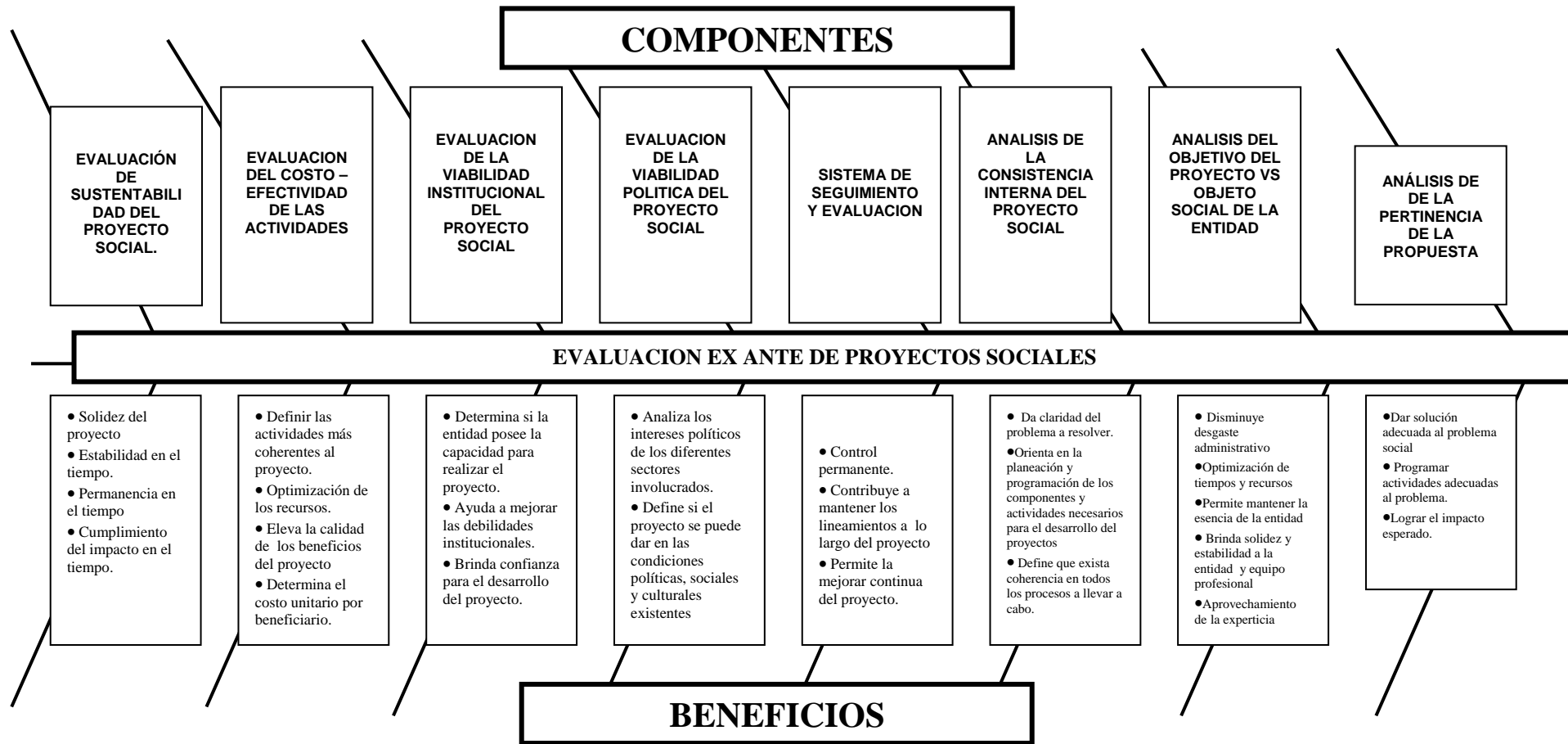
Elaborada por Grupo de Investigación

5.5 DIAGRAMA ESPINA DE PEZ

La espina de pez es una herramienta que permite analizar de una manera organizada y practica; las causas de un determinado problema y a la vez, los efectos que estos aspectos iniciales producen en las actividades del proceso analizado, para el caso de nuestra investigación, debido a que el objetivo principal de la misma es analizar e identificar los componentes del proceso de evaluación ex ante para la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC COLOMBIA, las causas son sustituidas por los componentes y los efectos por los beneficios obtenidos por la Corporación, con esto queremos plasmar en la espina de pez los componentes que resultan de la matriz de evaluación, de los cuales se tomaron los que a criterio del grupo investigador son los mas relevantes para la entidad y a su vez, describir los beneficios que la Corporación obtendrá con el uso adecuado cada uno de estos componentes, este diagrama es finalmente el que resume el diseño de una herramienta practica para la evaluación ex ante de proyectos sociales, que le permita a la entidad identificar eficazmente los proyectos que serán viables para ser desarrollados por esta. Ver figura N. 8

Finalmente, con los resultados obtenidos en el desarrollo de este capitulo, se puede afirmar que cada uno de los componentes analizados en la matriz de evaluación son de gran importancia para el proceso de evaluación ex – ante de proyectos sociales. Con el objeto de escoger los componentes finales para el modelo de evaluación ex – ante para la Corporación AC Colombia, se utilizó el diagrama de pez, donde se plasmaron los componentes más importantes para la entidad, a partir de la experiencia y conocimiento adquirido por el grupo investigador a través del trabajo de campo de la investigación, es así como se define el modelo preliminar que servirá de base para la elaboración de la herramienta de evaluación ex – ante de proyectos sociales aplicable a la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC Colombia.

Figura 8. Diagrama espina de pez para la evaluación ex ante de proyectos sociales Corporación AC Colombia



Elaborado Grupo de Investigación

6. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES PARA LA CORPORACIÓN ACCIÓN CIUDADANA COLOMBIA AC-COLOMBIA

Esta herramienta está diseñada a partir de los resultados obtenidos de la matriz de evaluación ex ante que se analizaron en el capítulo anterior, los cuales permitieron obtener un modelo preliminar de evaluación ex ante de proyectos sociales para la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC COLOMBIA, el cual está compuesto por ocho componentes, que fueron seleccionados a partir de la aplicación del conocimiento que obtuvo de la entidad el grupo investigador a lo largo de todo el proceso investigativo y que sirven de base para la elaboración de la herramienta que de una manera práctica y dinámica le permitirá a la entidad determinar la viabilidad de los proyectos sociales en su etapa previa. Esta herramienta está compuesta por los ocho componentes clasificados en tres grupos que permitirán a la entidad recopilar la información necesaria para visualizar los aspectos más relevantes de cada uno de los proyectos a evaluar.

La metodología que se plantea para obtener la información de manera práctica y precisa consiste en el diseño de tres plantillas, donde cada una de éstas recopila los elementos más relevantes para cada grupo, a través de una serie de preguntas encaminadas a facilitar el proceso de evaluación de cada uno de los componentes.

6.1 GRUPO 1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

Con el análisis de este grupo de componentes se obtendrá la información general del proyecto, caracterización de la población beneficiaria, política social que rodea el proyecto y la relación lógica que debe existir entre el objetivo del proyecto y la propuesta de solución planteada. Este grupo está compuesto por los siguientes componentes:

6.1.1 Análisis del objetivo del proyecto vs. objeto social de la entidad. Este componente permite determinar la relación que debe existir entre el objeto que busca el proyecto social y la esencia misional de la entidad, es decir, su experiencia institucional, la experticia del grupo interdisciplinario que la conforma y la coherencia con las políticas vigentes en el país en el cual se va a desarrollar el proyecto.

6.1.2 Análisis de la pertinencia de la propuesta. Este componente permite determinar si la estructura preliminar del proyecto es la adecuada para lograr un cambio positivo en la población objeto del problema que demanda el bien y/o servicio, es decir, hay pertinencia cuando cada una de las etapas de la propuesta de solución se dan de una manera sistemática alcanzando y aún superando las expectativas del proyecto.

**HERRAMIENTA DE EVALUACION EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES
CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA - AC COLOMBIA**

Nombre del Proyecto _____
 Organismo Convocante _____
 Fecha de Inicio _____
 Fecha de Terminacion _____

PLANTILLA - ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

PREGUNTAS
Describa de manera concreta el problema social. R//
Enuncie el objetivo del proyecto. R//
Describa claramente la delimitación geográfica y social. R//
Haga una breve caracterización de la población objeto del proyecto. R//
Describa como contribuye el proyecto al desarrollo de la política social del Gobierno. R//
Enumere las características afines del proyecto social con el objeto misional de la entidad. R//
Elabore una lista de chequeo con los aspectos mas relevantes del pliego de condiciones R//
Defina los perfiles profesionales de quienes van a participar en el desarrollo del proyecto. R//
Justifique la elección del proyecto a realizar. R//
Describa la posible solución al problema que plantea el proyecto. R//

Elaborado por el grupo Investigador

6.2 GRUPO 2. ESTRUCTURA INTERNA Y EXTERNA DE LA INSTITUCIÓN Y DEL PROYECTO

A partir de los componentes que conforman este grupo, se logra identificar los aspectos mas relevantes de la estructura interna y externa tanto de la Corporación como del proyecto, ya que reúne información referente a: la capacidad que tiene el proyecto de sostener los beneficios otorgados en el tiempo, las condiciones y características favorables con que cuenta la entidad para el desarrollo eficiente y eficaz del proyecto, los aliados políticos y los intereses que los mueven de manera positiva o negativa, frente a la realización del proyecto y de los elementos y su relación lógica entre si y con la estructura global del proyecto.

Este grupo esta compuesto por los siguientes componentes:

6.2.1 Evaluación de la sustentabilidad del proyecto. Este componente permite analizar si las condiciones que rodean el proyecto a nivel externo facilitan que éste perdure a través del tiempo, es decir, si están dadas las condiciones políticas, económicas, sociales, si existe participación de los beneficiarios y demás aliados estratégicos que puedan ser claves para continuar generando los resultados proyectados durante un periodo posterior a la terminación del proyecto.

6.2.2 Evaluación de la viabilidad Institucional del proyecto. Este componente permite conocer si la Institución cumple con los requisitos básicos para la ejecución del proyecto, es decir, ayuda a detectar si existen problemas internos que puedan impedir su desarrollo.

6.2.3 Evaluación de la viabilidad política del proyecto. Con este componente se permite determinar si los objetivos y actividades del proyecto social, cuentan con las condiciones y los aliados políticos para facilitar y optimizar los beneficios que se esperan lograr con el proyecto, esto quiere decir que un proyecto social es viable políticamente, cuando cuenta con aliados políticos interesados positivamente en el buen desarrollo de las actividades del proyecto social evaluado.

6.2.4 Análisis de la consistencia interna del proyecto. La consistencia interna del proyecto es un componente que permite establecer si los elementos internos del proyecto tiene relación lógica y clara entre si con la estructura de su diseño, es así como podemos afirmar que existe coherencia interna cuando los elementos del proyecto cumplen en un grado aceptable y proporcionado con los criterios de: coherencia, pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y evaluabilidad.

**HERRAMIENTA DE EVALUACION EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES
CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA - AC COLOMBIA**

Nombre del Proyecto _____
 Organismo Convocante _____
 Fecha de Inicio _____
 Fecha de Terminacion _____

PLANTILLA - ESTRUCTURA INTERNA Y EXTERNA DEL PROYECTO

PREGUNTAS
Enumere las principales actividades que se requieren para el desarrollo del proyecto. R//
Describa las fortalezas con que cuenta la Corporación para el desarrollo de las actividades del proyecto. R//
Qué infraestructura se requiere para el desarrollo del proyecto. R//
Qué requerimientos técnicos se necesitan para el desarrollo del proyecto. R//
Qué requerimientos financieros exige el proyecto a desarrollar. R//
Describa los aliados estratégicos y su capacidad de incidencia en el proyecto a desarrollar R//
Enumere los intereses políticos que puedan influir positiva o negativamente en las actividades del proyecto. R//
Analice y comente la relación que existe entre cada uno de los componentes que hacen parte del proyecto social R//
Enuncie las características del producto o servicio que el proyecto pretende entregar a la población beneficiaria. R//
Cuáles son las condiciones internas y externas que facilitan la permanencia del proyecto en el tiempo? R//

Elaborado por el grupo Investigador

6.3 GRUPO 3. COSTOS DEL PROYECTOS Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Este grupo de componentes analiza la pertinencia y la coherencia de los costos de las actividades y su relación con el impacto que se espera obtener sobre la población beneficiaria; para finalmente seleccionar las alternativas que mejor expresen la relación costo-beneficio, por otra parte este grupo incluye el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación que garantice la mejora continua de cada uno de los procesos del proyecto.

6.3.1 Evaluación costo efectividad de las actividades. Este componente esta determinado por la planificación acertada de las actividades para lograr dar solución efectiva al objeto del proyecto, es decir, seleccionar las mejores alternativas en cuanto a actividades al menor costo, siempre garantizando la calidad final del bien o servicio otorgado.

6.3.2 Sistema de seguimiento y evaluación. A partir del diseño claro y consistente del marco lógico del proyecto social, se puede implementar un sistema de seguimiento y evaluación más eficiente que permita hacer control y mejoramiento continuo de cada uno de los elementos vinculados al proyecto.

**HERRAMIENTA DE EVALUACION EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES
CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA - AC COLOMBIA**

Nombre del Proyecto _____
 Organismo Convocante _____
 Fecha de Inicio _____
 Fecha de Terminacion _____

PLANTILLA - COSTOS DEL PROYECTO Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

PREGUNTAS
Realice un análisis del presupuesto estimado para el proyecto. R//
Realice una desagregación de los costos por cada actividad R//
Identifique las actividades que por su alto costo no son realizables y sugieren analizar posibles alternativas. R//
Describa los recursos de infraestructura física y tecnológica que se requieren en la implementación y desarrollo del proyecto. R//
Analice los costos en que debe incurrir la entidad para cubrir el perfil profesional que se requiere para desarrollar el proyecto. R//
Enumere las diferentes alternativas que cree garantizan la calidad del proyecto. R//
Analice que los costos por beneficiario o producto a entregar sean los razonables o considera que existen mejores alternativas de menor costo para lograr el mismo impacto R//
En qué medida la propuesta planteada por la Corporación favorece el uso eficiente de los recursos? R//
Describa el sistema de seguimiento que utilizará la corporación para evaluar que se esté cumpliendo con los objetivos del proyecto. R//
Describa las aspectos a mejorar para garantizar la viabilidad del proyecto. R//

Elaborado por el grupo Investigador

Luego de enunciar y analizar los componentes del proceso de evaluación ex ante para la dirección de proyectos de la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC Colombia, se procede a exponer la forma de evaluar estos componentes por medio de seis criterios claves para la evaluación ex ante de proyectos sociales, es de aclarar que estos criterios no están dados al azar, son producto de la investigación realizada y de las experiencias adquiridas durante todo el proceso, con estos seis criterios de evaluación se determinara si un proyecto social es viable o no para la entidad, al evaluar los ocho componentes bajo estos seis criterios, se obtiene una herramienta práctica y aplicable a la Corporación Acción Ciudadana AC COLOMBIA, la cual le brindara un alto grado de confianza en la evaluación de los proyectos sociales para los cuales se postula.

Con el fin de aclarar la metodología utilizada para hacer que la herramienta de evaluación ex ante sea lo más práctica posible, se describe a continuación el proceso que se debe seguir:

Inicialmente se debe tener en cuenta que la base de esta herramienta esta constituida por treinta preguntas cerradas divididas en tres plantillas (Preguntas que solo tienen dos posibilidades de respuesta, si o no), las cuales se pueden contestar fácilmente basándose en la información recopilada en las tres plantillas iniciales, las cuales se formularon con preguntas abiertas que deben estar previamente diligenciadas. Como se dijo anteriormente estas plantillas están evaluadas bajo los seis criterios, que aunque aquí no aparezcan de una manera visible, el diseño de la herramienta supone que cada una de las preguntas cerradas esta direccionada a uno de estos criterios, esto hace que la herramienta adquiere su carácter amigable y sobre todo práctica, ya que a través de tres sencillas plantillas con preguntas cerradas, permite evaluar cualquier proyecto social en términos de coherencia, pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y evaluabilidad, criterios que se verán reflejados en un cuadro de tabulación de acuerdo a las respuestas escogidas por el evaluador, para en últimas emitir un juicio definitivo sobre la viabilidad del proyecto.

Los seis criterios bajo los cuales se evalúan los componentes que hacen parte de la herramienta de evaluación ex ante son:

Pertinencia. Es el grado de adecuación que tiene el proyecto para suplir las necesidades de la población objeto. Hay pertinencia si el fin del proyecto expresa un cambio positivo en el problema o necesidad de la población.

Coherencia. La coherencia de un proyecto se da cuando hay relación entre los diferentes contenidos del diseño y los elementos externos e internos. La coherencia externa se refiere a la relación lógica entre el diseño de la intervención y la política que orientan la acción social del gobierno y la oferta pública. La coherencia interna es la relación lógica entre los distintos elementos que componen el diseño como: actividades, productos, propósitos y fines, así como

indicadores, metas, fuentes de verificación, este análisis se apoya en el marco lógico

Eficiencia. Es la relación entre el cumplimiento en la entrega del servicio o producto del proyecto al menor costo posible en el tiempo programado adecuadamente. Se puede decir que un proyecto es eficiente si su costo medio por beneficiario es menor al de las otras alternativas de producción comparables.

Eficacia. Se refiere al grado en que se podrán alcanzar las metas de los objetivos y productos, en un período de tiempo determinado.

Sostenibilidad. Se entenderá por sostenibilidad la capacidad del programa de mantener en un período prolongado de tiempo el flujo de beneficios que forman parte de sus objetivos de intervención. En la sostenibilidad de un proyecto se debe tener en cuenta aspectos como la institucionalidad pública, condiciones de inestabilidad económica y social que rodea al proyecto.

Evaluabilidad. En este paso se deben analizar los objetivos, actividades e indicadores, metas y sistema de evaluación propuesta en el proyecto, será evaluable en la medida en que se establezcan estándares que permitan comparar los resultados obtenidos.

Una vez recopilada la información a partir de las plantillas iniciales (Preguntas abiertas), se procede a la aplicación de la metodología diseñada con base en las plantillas con preguntas cerradas.

**HERRAMIENTA DE EVALUACION EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES
CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA - AC COLOMBIA**

Nombre del Proyecto _____
 Organismo Convocante _____
 Fecha de Inicio _____
 Fecha de Terminacion _____

PLANTILLA - ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

PREGUNTAS	SI	NO
Es claro el problema que da origen al proyecto?		
El objetivo del proyecto satisface las necesidades de la población objeto?		
Están dadas las condiciones geográficas y sociales para la ejecución del proyecto?		
Cuenta con las herramientas y experiencia necesaria para atender la demanda de la población objeto del proyecto?		
Contribuye el proyecto al desarrollo de la política social del Estado?		
El proyecto social a desarrollar tiene relación directa con el objeto misional de la entidad?		
Hay claridad en el pliego de condiciones para el desarrollo del proyecto?		
Cuenta con los profesionales idóneos para el desarrollo del proyecto?		
La propuesta es coherente con las políticas de la Corporación?		
La solución propuesta cumple con el objetivo del proyecto y genera el impacto esperado?		

Elaborado Grupo de Investigación

**HERRAMIENTA DE EVALUACION EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES
CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA - AC COLOMBIA**

Nombre del Proyecto _____
 Organismo Convocante _____
 Fecha de Inicio _____
 Fecha de Terminacion _____

PLANTILLA - ESTRUCTURA INTERNA Y EXTERNA DEL PROYECTO

PREGUNTAS	SI	NO
Son adecuadas las actividades para solución del problema social?		
La Entidad cuenta con las condiciones necesarios para el desarrollo de las actividades propuestas?		
La Corporación está en capacidad de proveer la infraestructura necesaria para el proyecto?		
Se dan las condiciones técnicas en la Corporación para el desarrollo del proyecto?		
Cumple la Corporación con los requerimientos financieros exigidos?		
Cuenta la Corporación con aliados estratégicos que puedan influir positivamente en la ejecución del proyecto?		
Existe una viabilidad política adecuada para el desarrollo del proyecto?		
Hay coherencia interna entre cada uno de los elementos entre sí y el conjunto de los mismos.		
Se puede prever que los beneficios otorgados por el proyecto son perdurables en el tiempo?		
Están dadas las condiciones internas y externas para que el proyecto se mantenga en el tiempo?		

Elaborado Grupo de Investigación

**HERRAMIENTA DE EVALUACION EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES
CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA - AC COLOMBIA**

Nombre del Proyecto _____
 Organismo Convocante _____
 Fecha de Inicio _____
 Fecha de Terminacion _____

PLANTILLA - COSTOS DEL PROYECTO Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

PREGUNTAS	SI	NO
Son pertinentes los costos estimados para la ejecución del proyecto?		
Son razonables los costos estimados para cada actividad?		
Ha identificado alternativas para las actividades no realizables por su alto costo?		
Puede la entidad asumir los costos de infraestructura física y tecnológica, necesarios para el desarrollo del proyecto?		
Son razonables los costos del perfil profesional con que debe contar la Corporación para el proyecto?		
Las alternativas de solución planteadas garantizan la calidad del proyecto a realizar?		
Se garantiza el impacto esperado con los costos estimados por beneficiario?		
Hay optimización de recursos en la propuesta planteada por la corporación para el desarrollo del proyecto?		
El proceso de desarrollo de los objetivos del proyectos facilitan la evaluación futura del mismo?.		
Considera que el proyecto tiene los requisitos básicos para ser desarrollado por la corporación?		

Elaborado Grupo de Investigación

6.4 PROCESO DE PONDERACIÓN

Como se dijo anteriormente, cada una de las treinta preguntas cerradas están direccionadas a uno de los seis criterios de evaluación, según la metodología establecida se ha determinado que cada uno de los criterios por separado tenga un valor máximo de diez puntos y que este varíe de acuerdo al número de preguntas positivas escogidas por el evaluador; por ejemplo, si al criterio número uno le corresponden 5 preguntas, cada una de ellas tendrá un valor de dos puntos en el total del criterio. Para el caso del ejemplo, para llegar al total de diez puntos deben haberse contestado las cinco preguntas positivamente, pero puede ocurrir que solo cuatro preguntas sean contestadas positivamente, caso en el cual solo se llegara a un total de ocho puntos para este criterio.

Luego de describir la metodología de calificación al interior de cada uno de los criterios, procedemos a explicar la importancia que tiene cada uno de éstos para la evaluación global. Los criterios están divididos en dos grupos principales; el primero conformado por la coherencia y la pertinencia, los cuales son criterios generales que hacen referencia a las características más relevantes en la evaluación de un proyecto social, es por esto que estos dos criterios tienen un peso del 20% cada uno del total general, el segundo grupo esta conformado por; eficiencia, eficacia, sostenibilidad y evaluabilidad, los cuales son criterios más

específicos que hacen referencia o se derivan de los dos criterios explicados anteriormente y que aportan en menor grado a la evaluación de un proyecto social, es por esto que estos cuatro criterios tienen un peso del 15% cada uno sobre el total, con lo que se completa el 100% que permitirá determinar la viabilidad integral del proyecto evaluado.

CRITERIO	PORCENTAJE	PUNTUACION MAXIMA
Coherencia	20%	10
Pertinencia	20%	10
Eficiencia	15%	10
Eficacia	15%	10
Sostenibilidad	15%	10
Evaluabilidad	15%	10

Al multiplicar cada una de las puntuaciones obtenidas por cada uno de los criterios por el porcentaje asignado a los mismos, se obtiene el puntaje final a partir del cual se define la calificación final, basándonos en los siguientes supuestos:

PUNTAJE	DEFINICIÓN
1.0 A 6.0	Se determina que el proyecto no es viable, ya que la corporación no cumple con el mínimo de requisitos y condiciones exigidos por el proyecto y este a su vez no se acomoda a la estructura interna y externa de la entidad.
6.1 A 9.0	Se determina que el proyecto es viable con recomendaciones, es decir, que el evaluador deberá revisar detenidamente las preguntas negativas y a partir de dicha revisión, realizar las correcciones y adecuaciones necesarias para que el proyecto se acomode a la entidad y viceversa.
9.1 A 10	Se determina que el proyecto es viable, ya que la entidad cumple con los requisitos y condiciones mínimos para el desarrollo del mismo, y a su vez el proyecto se acomoda a la estructura interna y externa de la Corporación. Se deben generar las condiciones necesarias para iniciar la siguiente etapa en el desarrollo del proyecto.

6.5 DINÁMICA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA HERRAMIENTA - HEEPSA

A continuación se muestran los pasos para el uso de la herramienta de evaluación ex ante:

El evaluador deberá ubicarse en la celda F4 para escoger el criterio que desea evaluar.

	B	D	E	F	G	H	I	
1								
2								
3								
4		CRITERIO						
5								
6								
7		PRE					RESPUESTA	
8		<i>Es claro el problema que da origen al proyecto?</i>						
9		<i>El objetivo del proyecto satisface las necesidades de la población objeto?</i>						
10		<i>La solución propuesta cumple con el objetivo del proyecto y genera el impacto esperado?</i>						
11		<i>Son adecuadas las actividades para solución del problema social?</i>						
83								
84								

Ubíquese en la celda B7 donde se despliega una lista de opciones y seleccione "PREGUNTAS".

	B	D	E	F	G	H	I	
1								
2								
3								
4		CRITERIO		PERTINENCIA				
5								
6								
7		PREGUNTAS					RESPUESTA	
8		<i>Es claro el problema que da origen al proyecto?</i>						
9		<i>El objetivo del proyecto satisface las necesidades de la población objeto?</i>						
10		<i>La solución propuesta cumple con el objetivo del proyecto y genera el impacto esperado?</i>						
11		<i>Son adecuadas las actividades para solución del problema social?</i>						
83								
84								

Ubíquese en la columna de respuestas y proceda a escoger la opción deseada (SI o NO).

	B	D	E	F	G	H	I
1							
2							
3							
4		CRITERIO	PERTINENCIA				
5							
6							
7		PREGUNTAS					RESPUESTA
8		Es claro el problema que da origen al proyecto?					SI
9		El objetivo del proyecto satisface las necesidades de la población objeto?					NO
10		La solución propuesta cumple con el objetivo del proyecto y genera el impacto esperado?					
11		Son adecuadas las actividades para solución del problema social?					SI NO
83							
84							

Recuerde que para el buen funcionamiento de la herramienta usted deberá responder todas y cada una de las preguntas que hacen parte de los 6 criterios evaluados.

Ubíquese en la hoja de resultados, donde mediante las siguientes tres alternativas, la herramienta le ayudara a orientar su decisión con respecto al desarrollo del proyecto evaluado.

	A	B	C	D	E	F
1						
2						
3						
4		CRITERIO	PORCENTAJE	PUNTUACION POR CRITERIO	PUNTUACION FINAL	
5		Pertinencia	20%	2,5	0,5	
6		Coherencia	20%	10	2	
7		Eficiencia	15%	10	1,5	
8		Eficacia	15%	10	1,50	
9		Evaluabilidad	15%	0,00	0,00	
10		Sostenibilidad	15%	2,00	0,3	
11		CALIFICACION			5,80	
12						
13						
18		NO VIABLE				
19						
20						
21		Se determina que el proyecto no es viable, ya que la corporación no cumple con el mínimo de requisitos y condiciones exigidos por el proyecto y este a su vez no se acomoda a la estructura interna y externa de la entidad.				
38						
39						

	A	B	C	D	E	F
1						
2						
3						
4		CRITERIO	PORCENTAJE	PUNTUACION POR CRITERIO	PUNTUACION FINAL	
5		Pertinencia	20%	10	2	
6		Coherencia	20%	10	2	
7		Eficiencia	15%	10	1,5	
8		Eficacia	15%	10	1,50	
9		Evaluabilidad	15%	0,00	0,00	
10		Sostenibilidad	15%	2,00	0,3	
11		CALIFICACION			7,30	
12						
13						
18		VIABLE CON RECOMENDACIONES				
19						
20						
21		Se determina que el proyecto es viable con recomendaciones, es decir, que el evaluador deberá revisar detenidamente las preguntas negativas y a partir de dicha revisión, realizar las correcciones y adecuaciones necesarias para que el proyecto se acomode a la entidad y viceversa.				
22						

	A	B	C	D	E	F
1						
2						
3						
4		CRITERIO	PORCENTAJE	PUNTUACION POR CRITERIO	PUNTUACION FINAL	
5		Pertinencia	20%	10	2	
6		Coherencia	20%	10	2	
7		Eficiencia	15%	10	1,5	
8		Eficacia	15%	10	1,50	
9		Evaluabilidad	15%	10,00	1,50	
10		Sostenibilidad	15%	8,00	1,2	
11		CALIFICACION			9,70	
12						
13						
18		VIABLE				
19						
20						
21		Se determina que el proyecto es viable, ya que la entidad cumple con los requisitos y condiciones mínimos para el desarrollo del mismo, y a su vez el proyecto se acomoda a la estructura interna y externa de la Corporación. Se deben generar las condiciones necesarias para iniciar la siguiente etapa en el desarrollo del proyecto.				
22						
23						

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

El papel de las Organizaciones No Gubernamentales en Colombia, ha adquirido gran relevancia en las últimas décadas, al contribuir con su labor a sensibilizar a la opinión pública acerca de los problemas que aquejan al país. Asimismo, han ejercido una función dinamizadora y muchas veces crítica frente a la acción y política social del gobierno, con objeto de que éstos impulsen programas y proyectos de cooperación nacional e internacional e incrementen los recursos destinados a la solventar la problemática social del país.

La Corporación Acción Ciudadana Colombia AC Colombia ha tenido un crecimiento vertiginoso desde su fundación en 1996, dicho crecimiento se ha dado tanto a nivel interno como externo, el crecimiento en este último nivel, le ha permitido construir una imagen y un reconocimiento a nivel internacional, como una de las más importantes entidades que se dedican a la promoción de la participación ciudadana y al fortalecimiento de las estructuras democráticas de los países latinoamericanos. Este es un logro que se convierte en un orgullo para todo un país, cuya imagen esta tan desvirtuada y desdibujada en el mundo.

La participación ciudadana es una herramienta que poseen los estados democráticos para hacer control social en temas de interés general tan importantes como: el presupuesto de la nación, el gasto público, el sistema electoral, el sistema legislativo, entre otras. Un estado puede valerse la participación ciudadana para asegurar que los fines del gobierno se cumplan a cabalidad y para hacer que el sistema sociopolítico se acerque cada vez más a la llamada democracia plena.

La participación ciudadana es un factor muy importante en el fortalecimiento y consolidación de la democracia como lo ha demostrado AC Colombia en el desarrollo de sus diferentes programas y proyectos encaminados a vincular a los ciudadanos a que sean partícipes de las decisiones del Estado desde el lugar que ocupen en la sociedad.

En Colombia se presentan unas condiciones especiales que afectan de manera significativa la misión de entidades no gubernamentales como lo es la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC Colombia, las cuales se dedican a la formulación y ejecución de proyectos sociales en diversos campos. Fenómenos como la burocracia, el clientelismo y la corrupción política y administrativa, hacen que la labor desarrollada por entidades como AC Colombia, sea más difícil que en otros países de Latinoamérica, lo cual va en contra de la calidad y eficiencia de las políticas sociales que fija el gobierno para un periodo determinado, por esta razón

los problemas sociales siguen impactando sobre la población más vulnerable del país.

La evaluación de proyectos ofrece las herramientas necesarias que se deben aplicar para determinar la viabilidad de un proyecto, el cual nace de la necesidad que hay de solucionar un problema o desarrollar una idea , este hecho conduce implícitamente a una responsabilidad social, lo que obliga a que se utilicen adecuadamente normas, técnicas, políticas y procedimientos que permitan demostrar que el destino que se pretende dar a los recursos es óptimo, si se tiene en cuenta que los proyectos surgen de las necesidades individuales, colectivas, son estos los que se deben satisfacer y dar solución adecuada al fin que se quiere lograr.

La evaluación ex ante de proyectos sociales es un proceso que aun está en camino de consolidación en América latina, esto es algo paradójico teniendo en cuenta la importancia que este tiene en la formulación y evaluación de cualquier proyecto social, mas aun si tenemos en cuenta los profundos vacíos que se presentan en cuanto a políticas sociales en la mayoría de países latinoamericanos, de ahí la importancia de la labor que cumplen entidades como la Corporación Acción Ciudadana Colombia AC Colombia, las cuales a través de su gestión coadyuvan a la solución de coyunturas sociales tan difíciles como es el caso Colombiano.

La evaluación ex ante de proyectos es una etapa clave en el éxito de cualquier proyecto sea social o de inversión, ya que facilita conocer los aspectos débiles y a mejorar en la fase de planeación del proyecto, esto con miras a definir si este cumple con los condicionamientos necesarios para ser puesto en marcha.

7.2 RECOMENDACIONES

Gracias al desarrollo de la presente investigación, el grupo de investigadores, ha podido identificar tanto las principales fortalezas como las principales falencias de la Corporación, a partir de las cuales emitimos las siguientes recomendaciones:

AC Colombia cuenta con una estructura Administrativa claramente definida como lo muestra su Organigrama, donde el máximo Órgano es la Asamblea General de Socios de quien dependen los demás directivos con que cuenta la entidad. Aunque las funciones están dadas por nivel directivo y se encuentran plasmadas en los estatutos de la Corporación, durante la investigación y trabajo de campo se pudo percibir que es de gran importancia que la entidad cuente con un manual de funciones más específico donde se puedan identificar los responsables de cada proceso, se desagreguen las funciones y estén definidas de acuerdo al perfil profesional de cada colaborador.

Analizando la forma como la Corporación preselecciona los proyectos a realizar, se ha detectado que la entidad hace esfuerzos infructuosos al seleccionar proyectos que no están directamente relacionados con el objeto misional de la entidad, ni con la estructura interna y externa de la Corporación. El grupo investigador plantea como solución, el aprovechamiento adecuado de los beneficios que le brindará el uso de la herramienta de evaluación ex ante de proyectos sociales objeto de esta investigación, para poder realizar un filtro más completo de los proyectos para los cuales la Corporación reúne las condiciones y requerimientos técnicos adecuados a su formulación y desarrollo, con esto la entidad ahorrara tiempo y recursos que normalmente invierte en la gestión de proyectos que al final no puede desarrollar con eficiencia y oportunidad.

Desde un enfoque netamente operativo, se puede decir que la corporación tiene grandes fortalezas de tipo técnico y en lo que hace referencia a la experiencia y recorrido con que cuentan los directivos de la entidad, sin embargo en el trabajo de campo se ha detectado que la Entidad no cuenta con un archivo debidamente documentado y sistematizado de tal forma que facilite conocer el historial de todos los procesos y proyectos que ha desarrollado durante su trayectoria, para esto se recomienda que los procesos que realiza la entidad, tanto en el área administrativa como en su dirección de proyectos, sean debidamente sistematizados y documentados a fin de poder contar con un sistema de información actualizado y disponible, que sirva de apoyo para toma de decisiones y mejoramiento de procesos futuros, con el cumplimiento de estas actividades se contribuirá al fortalecimiento y optimización de los procesos y a gestionar la mejora continua al interior de la entidad.

Para aquellos proyectos de iniciativa propia donde la entidad busca subvención en diferentes aliados estratégicos u Organismos que puedan financiar su proyecto o brindarles cualquier tipo de apoyo, sin embargo, durante la investigación se pudo detectar que la Corporación ha invertido tiempo, recursos y esfuerzos diseñando propuestas para Organismos que finalmente no le brindan el apoyo financiero, ya que en muchas ocasiones la propuesta presentada no es objeto de cooperación o no cumple con los intereses propios del Organismo. En pro de mejorar en este aspecto se le recomienda a AC COLOMBIA que considere hacer un estudio previo del campo de acción y temas de interés de los Organismos o aliados estratégicos a quienes presentaran la propuesta, esto evitara desgaste administrativo, financiero y por ende aumentara el grado de aprobación de los proyectos de iniciativa propia.

Es de reconocer que la entidad cuenta con un equipo interdisciplinario con diferentes perfiles profesionales y experticia en diferentes áreas, a pesar de esto presenta falencia al momento de elaborar propuestas que requieren del conocimiento técnico de un experto en el área objeto de intervención que le dé solidez a la propuesta, por lo que se recomienda a la Corporación que es de gran

importancia tener en cuenta este aspecto al momento de gestionar de las propuestas.

Durante el desarrollo de la presente investigación se ha detectado que la corporación esta fallando en cuanto a la atención oportuna y diligente de sus clientes externos e internos, esto debido en gran parte a que las actividades y responsabilidades no están debidamente determinadas y asignadas y a que la delegación de funciones no se hace de una manera clara y equitativa, si se logra avanzar en la solución de estos problemas de la entidad, se podrá ofrecer atención y servicio con mas eficiencia y oportunidad a los clientes tanto externos como internos, lo cual redundara en el crecimiento y mejora continua de la Corporación.

Se pudo detectar que la Entidad gira en torno del Director Ejecutivo y el Presidente quienes son las personas claves para el funcionamiento de la Organización, ya que ellos manejan la mayor parte del conocimiento y la información, tanto que si se ausentan se pueden generar traumatismos y demoras en la toma de decisiones y demás procesos, por lo que es necesario que se deleguen mayor autonomía a otros colaboradores de confianza.

Al evaluar las razones por las cuales los proyectos formulados por la Corporación no han sido ejecutados, se ha detectado que un porcentaje importante de estas razones corresponden al hecho de que la entidad formula proyectos basándose en ideas novedosas socialmente hablando, que para los directivos de la entidad tiene gran relevancia en el cumplimiento de su objeto social, pero dejando a un lado el análisis de las condiciones favorables o desfavorables que rodean la ejecución de dicho proyecto, es decir, no se están contemplando aspectos tan importantes como: las políticas del estado frente a el objetivo y las actividades del proyecto, los posibles aliados políticos y sus intereses ya sean positivos o negativos, las condiciones sociopolíticas del país tanto actuales como a futuro, entre otras, para aportar a la solución de este inconveniente que se presenta en la evaluación de los proyectos gestionados por la entidad, la herramienta diseñada por el grupo investigador ha dispuesto una serie de elementos, los cuales dan un horizonte mas claro sobre las condiciones políticas e institucionales propicias para el desarrollo de un determinado proyecto en el corto y mediano plazo, si la herramienta es utilizada de forma adecuada, le permitirá a la entidad ahorrar recursos tanto humanos como físicos, los cuales podrán ser utilizados en el desarrollo mas eficiente de otros proyectos que se puedan ejecutar en periodos de tiempo mucho mas cortos.

BIBLIOGRAFÍA

ABELLO, R. Y MADARRIAGA Camilo. Estrategias de Evaluación de Programas Sociales. Barranquilla: Ediciones Uninorte, 1987. Pág. 23

ANDER EGG, Ezequiel. Evaluación de Programas de Trabajo Social. Buenos Aires: Humanitas, 1990. Pág. 73

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. 4 ed. México: Mc Graw Hill, 2001. Pág. 43

BRIONES, Guillermo. Evaluación de Programas Sociales. Programa Interdisciplinario de Investigaciones en educación. Santiago de Chile: Editorial Trillas, 1985. Pág 68

_____. Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. Editorial Trillas, México, 1982. Pág 78

CASTILLO GARCIA, Moisés. Metodología de la investigación científica USN, Febrero 19 de 2007. Disponible en : http://www.usn.edu.mx/artman/publish/article_16.shtml

COHEN, Ernesto, MARTINEZ, Rodrigo. Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. División de Desarrollo social CEPAL. 2002.

OCHOA G, Ana Beatriz. Métodos de investigación. Disponible en : <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Constitución política de Colombia. Bogotá: Grupo Editorial Nueva Legislación Ltda., 1991

CÓRDOBA PADILLA, Marcial. Formulación y evaluación de proyectos. 1 Ed. Argentina: Ecoe Ediciones. 2001

CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA AC COLOMBIA. Direccionamiento estratégico. Bogotá. 2006.

CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA AC COLOMBIA. Estatutos. Bogotá. 2002.

CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA AC COLOMBIA. Más mujeres mas democracia. 1ra edición, Promograf editores serie participación política. Bogotá 2007.

ESPINOZA, Alvaro, PERONI, Andrea. Metodología de Evaluación Ex Ante de Programas Sociales. Serie Material de apoyo a la Planificación Social, documento de trabajo N° 4. MIDEPLAN. Santiago de Chile, 2000.

FONTAINE, Ernesto. Evaluación social de proyectos. 12 ed. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile. 1969.

LLORENTE, Ricardo. El Perfil deseable del Universitario lasallista. Bogotá, 1991.

MIDEPLAN. Manual de Diseño de Programas Sociales. Departamento de Evaluación, Santiago de Chile. 2001.

OCHOA G, Ana Beatriz. Métodos de investigación. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/methods/methods.shtml>

PUERTA ZAPATA, Antonio. Evaluación y sistematización de proyectos sociales. 1 edición. Medellín: Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia, 1997.

QUINTERO URIBE, Víctor Manuel. Evaluación de Proyectos Sociales: Construcción de Indicadores. Fundación FES. 4 ed. Colombia: Tercer Mundo Editores S.A, 2000.

REVISTA THE ECONOMIST. El Mundo en 2007. En: Diario la Nación, http://www.edemocracia.mendoza.gov.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=90&Itemid=30

SABINO, Carlos. El proceso de investigación. 1992 <http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm>. (Diciembre 5 de 2007)

SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos. 4 edición, Santiago de Chile: Mc Graw Hill, 1990.

SIEMPRO, BANCO MUNDIAL, UNESCO. Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. Manual Metodológico de Planificación y Evaluación de Programas Sociales. Fondo de Cultura Económica y de la Secretaria de Desarrollo Social de la Nación, 1ª ed. . Buenos Aires, 1999.

SOSSA CABRERA, Silvia. Estudio de casos como estrategia de investigación. 2006. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/2c.htm>

UTRIA, Rubén. Elementos para una guía de evaluación y selección de proyectos de desarrollo social. BCIE, 1981.

www.ac-colombia.net

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 JUSTIFICACIÓN	18
1.4 OBJETIVOS	19
1.4.1 Objetivo general	19
1.4.2 Objetivos Específico	19
1.5 PROPÓSITO	20
2. MARCO DE REFERENCIA	21
2.1 MARCO CONCEPTUAL	21
2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	26
2.2.1 Historia de la evaluación	26
2.2.2 Etapas	27
2.3 MARCO LEGAL	32
2.3.1 Decreto 624 de 1989	32
2.3.2 Decreto 4400 de 2004	32
2.3.3 Ley 80 de 1993	32
3. DISEÑO METODOLÓGICO	32
3.1 POBLACIÓN	33
3.2 TIPO DE ESTUDIO	33
3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	34
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	34
3.4.1 Técnicas	34
3.4.2 Instrumentos	34

	pág.
4. EVOLUCIÓN HISTORICA DE LA CORPORACIÓN ACCIÓN CIUDADANA COLOMBIA AC COLOMBIA Y COMPORTAMIENTO DE LOS PROYECTOS GESTIONADOS POR LA ENTIDAD	36
4.1 HISTORIA DE LA CORPORACION ACCIÓN CIUDADANA COLOMBIA AC COLOMBIA	36
4.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	37
4.3 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DE AC COLOMBIA -DOFA-	40
4.4 PROGRAMAS EN LOS QUE AC-COLOMBIA ENMARCA SUS PROYECTOS	42
4.4.1 Rediseño Institucional Gubernamental	42
4.4.2 Participación ciudadana y transparencia	42
4.4.3 Formación Ciudadana	43
4.4.4 Deliberación pública para la participación	43
4.4.5 Apoyo a Redes Sociales	43
4.4.6 Visitantes Internacionales	43
4.5 PRINCIPALES SECTORES EN LOS QUE AC COLOMBIA DESARROLLA SU LABOR	43
4.5.1 AC-Colombia lidera proceso de transparencia presupuestaria para la democratización del Presupuesto General de la Nación. 2007-2009	443
4.5.2 AC-Colombia promovió deliberación pública para la participación de la mujer en elecciones territoriales del 28 de octubre de 2007	45
4.5.3 Red Civil de Atención para el Desplazado y Población Vulnerable	45
4.5.4 Fortalecimiento de mecanismos alternativos de resolución de conflictos en Engativa	45
4.5.5 AC-Colombia promueve en colegios de la localidad de Teusaquillo reflexión sobre el nuevo código de la infancia y adolescencia (ley 1098 de 2006)	45
4.5.6 AC-Colombia promueve la conformación del sistema local de juventud en la localidad de Teusaquillo	46
4.6 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS PROYECTOS SOCIALES GESTIONADOS POR LA CORPORACIÓN AC- COLOMBIA	47
4.6.1 Gerencia del talento humano	47
4.6.2 Gerencia del recurso financiero	48
4.6.3 Planeación, seguimiento y evaluación	48

	pág.
4.7 ESQUEMA DE EVALUACION DE PROYECTOS CORPORACION ACCIÓN CIUDADANA COLOMBIA AC COLOMBIA	50
4.7.1 Búsqueda de proyectos	50
4.7.2 Revisión de la propuesta	50
4.7.3 Evaluación de los términos de referencia y aprobación	50
4.7.4 Elaboración de la propuesta	50
4.7.5 Presentación de la propuesta	51
4.7.6 Perfeccionamiento del contrato	51
4.7.7 Elaboración plan de acción	51
4.7.8 Ejecución	51
4.8 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS PROYECTOS	51
5. ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES	55
5.1 EVALUACIÓN DE PROYECTOS	55
5.2 EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES	58
5.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES	61
5.3.1 Evaluación ex ante según La Comisión Económica Para América Latina y El Caribe - CEPAL	62
5.3.2 Evaluación ex ante según Planeación Nacional - DNP	63
5.3.3 Evaluación ex ante según Víctor Manuel Quintero	63
5.3.4 Evaluación ex ante según Ministerio de Planificación de Chile mideplan	64
5.3.5 Evaluación ex ante según -Siempro-	66
5.3.6 Evaluación ex ante según Corporación Acción Ciudadana Colombia AC COLOMBIA.	68
5.4 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES	69
5.5 DIAGRAMA ESPINA DE PEZ	74
6. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES PARA LA CORPORACIÓN ACCIÓN CIUDADANA COLOMBIA	76
6.1 GRUPO 1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO	76
6.1.1 Análisis del objetivo del proyecto vs objeto social de la entidad	76
6.1.2 Análisis de la pertinencia de la propuesta	76

	pág.
6.2 GRUPO 2. ESTRUCTURA INTERNA Y EXTERNA DE LA INSTITUCIÓN Y DEL PROYECTO	78
6.2.1 Evaluación de la sustentabilidad del proyecto	78
6.2.2 Evaluación de la viabilidad institucional del proyecto	78
6.2.3 Evaluación de la viabilidad política del proyecto	78
6.2.4 Análisis de la consistencia interna del proyecto	78
6.3 GRUPO 3. COSTOS DEL PROYECTOS Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	80
6.3.1 Evaluación costo efectividad de las actividades	80
6.3.2 Sistema de seguimiento y evaluación	80
6.4 PROCESO DE PONDERACIÓN	85
6.5 DINÁMICA DE FUNCIONAMIENTO DE LA HERRAMIENTA	857
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
7.1 CONCLUSIONES	90
7.2 RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFIA	94

ANEXO A
EVALUACION EX – ANTE DE PROYECTOS SOCIALES
UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA

PROPOSITO Elaborar una estadística del comportamiento histórico de los proyectos realizados (Elaborados: enviados, No enviados, rechazados y Exitosos), por la Corporación Acción Ciudadana AC COLOMBIA

FECHA: 2005-2007

COMPORTAMIENTO HISTORICO DE LOS PROYECTOS CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA AC-COLOMBIA							
FECHA DE LA	NOMBRE DEL PROYECTO	ENTIDAD DONANTE	TIEMPO DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO	VIABLE		CAUSA DE LA NO VIABILIDAD	OBSERVACIONES
				SI	NO		
Junio de 2005	"Acción Institucional y Control Social Juvenil a la Inversión de los Recursos Públicos en Salud en Nariño"	Gobernación de Nariño - Red Interamericana para la Democracia	2 meses		x	No hubo disponibilidad de recursos	EL proyecto fue presentado a la Gobernación de Nariño para la respectiva contrapartida, pero el cambio de secretario de salud afectó la negociación. Al momento de concretar la ejecución del proyecto, la secretaria de salud había destinado los recursos para otros fines.
Junio de 2005	"Promoción del control social de la comunidad educativa a la inversión de los recursos destinados a subsidiar el componente de apoyo nutricional del Plan Alimentario para Aprender –PAPA- en 8 municipios del Departamento de Boyacá"	Gobernación de Boyacá	2 meses	x			EL proyecto fue presentado a la OEA, pero la Gobernación de Boyacá asumió el costo financiero del arranque y desarrollo del proyecto
Junio de 2005	"Fortalecimiento de la organización, liderazgo e incidencia política de los Jóvenes para el desarrollo de la gestión pública local en 123 municipios del departamento de Boyacá 2006-2008"	Fundación Ford	2 meses		x	No hubo respuesta por parte de la Fundación	Este proyecto está siendo reformulado nuevamente.
Junio de 2006	Fortalecimiento de la participación política de las mujeres en 123 municipios del Departamento de Boyacá a partir del diseño e implementación de una metodología para la participación y empoderamiento político de las mujeres.	PROLID- Banco Interamericano de Desarrollo	1 mes		x	No hubo respuesta positiva	A esta convocatoria internacional se presentaron cerca de 230 propuestas de toda América Latina.
Febrero de 2007	Asesoría para el fortalecimiento de la estrategia de responsabilidad social de "El Cerrejon"	El Cerrejon	1 mes		x	En el proceso decidimos no continuar.	

ANEXO A
EVALUACION EX – ANTE DE PROYECTOS SOCIALES
UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA

PROPOSITO Elaborar una estadística del comportamiento histórico de los proyectos realizados (Elaborados: enviados, No enviados, rechazados y Exitosos), por la Corporación Acción Ciudadana AC COLOMBIA

FECHA: 2005-2007

COMPORTAMIENTO HISTORICO DE LOS PROYECTOS CORPORACION ACCION CIUDADANA COLOMBIA AC-COLOMBIA							
FECHA DE LA	NOMBRE DEL PROYECTO	ENTIDAD DONANTE	TIEMPO DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO	VIABLE		CAUSA DE LA NO VIABILIDAD	OBSERVACIONES
				SI	NO		
Mayo de 2007	Transparencia Presupuestaria: Una iniciativa ciudadana para la democratización del Presupuesto en Colombia 2007-2009	IBP	3 meses		x		
Mayo de 2008	Fortalecimiento de la Asociación Mutual	IAF	En Proceso			EN proceso	En proceso
Mayo de 2008	Participación ciudadana en el control institucional en América Latina - Proyecto de Investigación	Banco Mundial	En proceso			En proceso	En proceso
Mayo de 2008	Aprovechamiento de residuos sólidos: Una oportunidad sostenible para el mejoramiento de la calidad de vida de la población en condiciones de vulnerabilidad.		EN proceso			En proceso	En proceso
Mayo de 2008	Auditorías Gubernamentales con Participación Ciudadana en cinco países de Centroamérica. 2009-2010.		En Proceso			En proceso	EN proceso

Elaborado: Grupo Investigador _____

ANEXO B

EVALUACIÓN EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES UNIVERSIDAD DE LA SALLE FACULTAD DE CONTADURIA PÚBLICA

CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO HISTORICO DE LOS PROYECTOS SOCIALES GESTIONADOS POR AC COLOMBIA

PROPÓSITO: Analizar el proceso realizado por la Dirección de proyectos de la Corporación para la selección de los proyectos a ejecutar por la entidad con base en una muestra representativa de los mismos.

NOMBRE DEL PROYECTO: “Desarrollo de un piloto para la participación ciudadana e incidencia de organizaciones civiles en el proceso presupuestario en el componente de enfermedades de alto costo en el sector salud en Colombia”

FECHA: Julio 04 de 2008

1. Explicar los pasos específicos que siguieron para el estudio previo del proyecto.

Exploración de temas estratégicos

Identificación de aliados estratégicos (conocidos, autoridades locales, aprovechar cualquier oportunidades de alianza privada o publica)

Formulación de la propuesta

Búsqueda de recursos

2. Qué características tiene la entidad que generó la convocatoria o invitación; ubicación política, geográfica, social y económica?

Fondo Nacional de la Democracia de U.S.A esta organización recibe fondos del congreso de América y apoya el fortalecimiento de la Democracia

3. Según el criterio del entrevistado, que aspectos pudieron ser relevantes a la hora de ser aprobada o rechazada la propuesta?

La cantidad de propuestas a nivel mundial.

Colombia no es objeto de cooperación internacional para estos temas

4. Cual fue el criterio utilizado por la dirección de proyectos, para decidir el inicio del estudio previo de este proyecto?

Oportunidad que había con la NED de recursos

Oportunidad de establecer alianzas con entidades como el Ministerio de la protección social, las Eps y otros socios estratégicos.

5. Explique la relación puntual que tiene el objeto de proyecto con la misión de la Corporación.

Promoción y participación ciudadana en la democratización del presupuesto.

6. Qué dificultades de tipo técnico se presentaron durante el estudio previo de esta propuesta?

No se conto con un experto en enfermedades del alto costo para identificar en cifras la magnitud del problema.

7. Qué dificultades de tipo tecnológico se presentaron durante el estudio previo de esta propuesta?

Ninguno

8. Qué dificultades externas a la corporación se presentaron durante el estudio previo de esta propuesta?

Como escoger los socios que aporten dinero

9. Cuales son los perfiles profesionales de los funcionarios de la dirección de proyectos de la corporación?

Director: Luis Fernando Velásquez Leal. Especialista en temas de deliberación, formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas sectoriales a partir de la promoción de la participación ciudadana, con 18 años de experiencia profesional.

Ha asesorado el diseño de estrategias institucionales y sociales para el fortalecimiento de las relaciones Estado- Sociedad Civil y programas de rediseño institucional para el fortalecimiento del control fiscal con participación ciudadana liderados por la Organización Centroamericana y del Caribe de

Entidades Fiscalizadoras Superiores –OCCEFS, la Contraloría General de la República de Colombia y el Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras, financiados por la Agencia de Cooperación Alemana GTZ, el Fondo de Desarrollo Democrático Canadiense, el Banco Interamericano de Desarrollo –BID y el Banco Mundial.

Diseñó la estrategia de Control Fiscal Participativo que impulsó las auditorías articuladas con organizaciones de la sociedad civil en Colombia y la metodología de vinculación de la ciudadanía y organizaciones civiles al control institucional del Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras. Actualmente participa como consultor de diversos proyectos que impulsan el fortalecimiento de mecanismos de participación e incidencia ciudadana en asuntos públicos. ifvelasquez@ac-colombia.net

Director: Augusto Jorge Duplat Gutiérrez. Arquitecto de la Universidad Nacional de Colombia. Columnista invitado del diario "El Tiempo" en temas de desarrollo urbano, prevención y atención de desastres y manejo del medio ambiente.

Ha participado en importantes proyectos de planeación urbana a nivel nacional que abordan, desde la participación ciudadana de las organizaciones sociales de base, la creación de microempresas asociativas en el desarrollo sostenible del medio ambiente y uso del espacio público.

Cuenta con una reconocida experiencia en la elaboración y didactización de material pedagógico en temas de educación cívica, promoción de la democracia y mecanismos de participación ciudadana. augustoduplat@ac-colombia.net

Directora: **Aída Constanza Serna Cortés**. Doctorada en Psicología Básica y Social de la Universidad de Santiago de Compostela, España.

TRABAJADORA SOCIAL con un conjunto de conocimientos y experiencias orientados al diseño de estrategias de capacitación, formulación y evaluación de proyectos; analista y evaluadora de políticas públicas. Investigadora en el área de participación política y movimientos sociales.

Se desempeñó como coordinadora nacional de capacitación de la Fundación Conciencia entre 1988 y 1999 en donde diseñó y desarrolló la Red Nacional de Multiplicadores.

Desarrolló actividades de capacitación a grupos de ciudadanos desmovilizados del M-19, EPL, Quintín Lame y el PRT. aidaserna@ac-colombia.net

Yolanda Rodríguez Hernández. Con una formación básica en derecho y comunicación comunitaria, se ha desempeñado durante 11 años como facilitadora en procesos de organización social, diagnósticos participativos, gestión local, control social y formación empresarial dentro de la economía solidaria. Así mismo ha elaborado documentos técnicos tendientes a sistematizar experiencias para transferir aprendizajes y generar procesos sociales sostenibles.

10.Observaciones relevantes al proyecto.

ANEXO C

EVALUACIÓN EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES UNIVERSIDAD DE LA SALLE FACULTAD DE CONTADURIA PÚBLICA

CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO HISTORICO DE LOS PROYECTOS SOCIALES GESTIONADOS POR AC COLOMBIA

PROPÓSITO: Analizar el proceso realizado por la Dirección de proyectos de la Corporación para la selección de los proyectos a ejecutar por la entidad con base en una muestra representativa de los mismos.

NOMBRE DEL PROYECTO: Sistematización de la Participación Ciudadana en la lucha contra la corrupción en Honduras. Tribunal Superior de Cuentas de Honduras – Banco Mundial. 2005

FECHA: Julio 04 de 2008

1. Explicar los pasos específicos que siguieron para el estudio previo del proyecto.

Identificar oferta, licitaciones banco Mundial

Manifiestar interés en participar (enviar hoja de vida)

Invitación a participar en la licitación

Elaboración de la propuesta técnica y financiera

Presupuesto

Contratación de la persona experta en informática

2. Qué características tiene la entidad que generó la convocatoria o invitación; ubicación política, geográfica, social y económica?

Entidad Publica Financiada con recurso del Banco Mundial con sede en

Honduras

3. Según el criterio del entrevistado, que aspectos pudieron ser relevantes a la hora de ser aprobada o rechazada la propuesta?

Se conformo un excelente equipo de trabajo

Propuesta técnica

4. Cual fue el criterio utilizado por la dirección de proyectos, para decidir el inicio del estudio previo de este proyecto?

Tenia experiencia Internacional

El hecho de ganar una licitación con el Banco Mundial se convertía en un gran reto

Poder competir con un gran numero de Organizaciones interesantes

Se tenia experticia en las áreas

5. Explique la relación puntual que tiene el objeto de proyecto con la misión de la Corporación.
6. Qué dificultades de tipo técnico se presentaron durante el estudio previo de esta propuesta?

No se contaba con experticia en legislación Hondureña

No había disponibilidad de la información oportunamente

7. Qué dificultades de tipo tecnológico se presentaron durante el estudio previo de esta propuesta?

No siempre hubo compatibilidad en los sistemas

8. Qué dificultades externas a la corporación se presentaron durante el estudio previo de esta propuesta?

Demora en le proceso, se inicio en el 2004 y un año después dieron

Respuesta

9. Cuales son los perfiles profesionales de los funcionarios de la dirección de proyectos de la corporación?

Director: Luis Fernando Velásquez Leal. Especialista en temas de deliberación, formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas

sectoriales a partir de la promoción de la participación ciudadana, con 18 años de experiencia profesional.

Ha asesorado el diseño de estrategias institucionales y sociales para el fortalecimiento de las relaciones Estado- Sociedad Civil y programas de rediseño institucional para el fortalecimiento del control fiscal con participación ciudadana liderados por la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores –OCCEFS, la Contraloría General de la República de Colombia y el Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras, financiados por la Agencia de Cooperación Alemana GTZ, el Fondo de Desarrollo Democrático Canadiense, el Banco Interamericano de Desarrollo –BID y el Banco Mundial.

Diseñó la estrategia de Control Fiscal Participativo que impulsó las auditorías articuladas con organizaciones de la sociedad civil en Colombia y la metodología de vinculación de la ciudadanía y organizaciones civiles al control institucional del Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras. Actualmente participa como consultor de diversos proyectos que impulsan el fortalecimiento de mecanismos de participación e incidencia ciudadana en asuntos públicos. lfvelasquez@ac-colombia.net

Director: Augusto Jorge Duplat Gutiérrez. Arquitecto de la Universidad Nacional de Colombia. Columnista invitado del diario "El Tiempo" en temas de desarrollo urbano, prevención y atención de desastres y manejo del medio ambiente.

Ha participado en importantes proyectos de planeación urbana a nivel nacional que abordan, desde la participación ciudadana de las organizaciones sociales de base, la creación de microempresas asociativas en el desarrollo sostenible del medio ambiente y uso del espacio público.

Cuenta con una reconocida experiencia en la elaboración y didactización de material pedagógico en temas de educación cívica, promoción de la democracia y mecanismos de participación ciudadana. augustoduplat@ac-colombia.net

Directora: **Aída Constanza Serna Cortés**. Doctorada en Psicología Básica y Social de la Universidad de Santiago de Compostela, España.

TRABAJADORA SOCIAL con un conjunto de conocimientos y experiencias orientados al diseño de estrategias de capacitación, formulación y evaluación de proyectos; analista y evaluadora de políticas públicas. Investigadora en el área de participación política y movimientos sociales.

ANEXO D

EVALUACIÓN EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES UNIVERSIDAD DE LA SALLE FACULTAD DE CONTADURIA PÚBLICA

CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO HISTORICO DE LOS PROYECTOS SOCIALES GESTIONADOS POR AC COLOMBIA

PROPÓSITO: Analizar el proceso realizado por la Dirección de proyectos de la Corporación para la selección de los proyectos a ejecutar por la entidad con base en una muestra representativa de los mismos.

NOMBRE DEL PROYECTO: “Transparencia presupuestaria: una iniciativa ciudadana para la democratización del presupuesto en Colombia 2007 - 2009”

FECHA: Julio 04 de 2008

1. Explicar los pasos específicos que siguieron para el estudio previo del proyecto.

Exploración de temas estratégicos

Identificación de aliados estratégicos (conocidos, autoridades locales, aprovechar cualquier oportunidades de alianza privada o publica)

Formulación de la propuesta

Búsqueda de recursos

2. Qué características tiene la entidad que generó la convocatoria o invitación; ubicación política, geográfica, social y económica?

El IBP provee de asistencia técnica, investigación comparativa, apoyo financiero a las organizaciones civiles que trabajan presupuestos alrededor del mundo. Una de sus tareas es convocar a dichas organizaciones y crear redes entre ellas. Para mayor información sobre el IBP, visite el sitio www.internationalbudget.org. Para mayor información sobre el CBPP visite www.centeronbudget.org.

3. Según el criterio del entrevistado, que aspectos pudieron ser relevantes a la hora de ser aprobada o rechazada la propuesta?

La Contraloría no dio apoyo en recursos, no financian actividades, solo financian asistencia técnica.

4. Cual fue el criterio utilizado por la dirección de proyectos, para decidir el inicio del estudio previo de este proyecto?

La Oportunidad, la innovación de iniciativa, la participación con Instituciones del Estado, emisión de la iniciativa a nivel hemisférico.

5. Explique la relación puntual que tiene el objeto de proyecto con la misión de la Corporación.

Rediseño, capacitación e información

6. Qué dificultades de tipo técnico se presentaron durante el estudio previo de esta propuesta?

No hubo dificultades en este aspecto

7. Qué dificultades de tipo tecnológico se presentaron durante el estudio previo de esta propuesta?

No hubo dificultades en este aspecto

8. Qué dificultades externas a la corporación se presentaron durante el estudio previo de esta propuesta?

Inestabilidad, e incertidumbre para elegir un socio estratégico valido

9. Cuales son los perfiles profesionales de los funcionarios de la dirección de proyectos de la corporación?

Director: Luis Fernando Velásquez Leal. Especialista en temas de deliberación, formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas sectoriales a partir de la promoción de la participación ciudadana, con 18 años de experiencia profesional.

Ha asesorado el diseño de estrategias institucionales y sociales para el fortalecimiento de las relaciones Estado- Sociedad Civil y programas de rediseño institucional para el fortalecimiento del control fiscal con participación ciudadana liderados por la Organización Centroamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores –OCCEFS, la Contraloría General de la República de Colombia y el Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras, financiados por la Agencia de Cooperación Alemana GTZ, el Fondo de Desarrollo Democrático Canadiense, el Banco Interamericano de Desarrollo –BID y el Banco Mundial

Diseñó la estrategia de Control Fiscal Participativo que impulsó las auditorías articuladas con organizaciones de la sociedad civil en

Colombia y la metodología de vinculación de la ciudadanía y organizaciones civiles al control institucional del Tribunal Superior de Cuentas de la República de Honduras. Actualmente participa como consultor de diversos proyectos que impulsan el fortalecimiento de mecanismos de participación e incidencia ciudadana en asuntos públicos. lfvelasquez@ac-colombia.net

: **Aída Constanza Serna Cortés**. Doctorada en Psicología Básica y Social de la Universidad de Santiago de Compostela, España.

TRABAJADORA SOCIAL con un conjunto de conocimientos y experiencias orientados al diseño de estrategias de capacitación, formulación y evaluación de proyectos; analista y evaluadora de políticas públicas. Investigadora en el área de participación política y movimientos sociales.

Se desempeñó como coordinadora nacional de capacitación de la Fundación Conciencia entre 1988 y 1999 en donde diseñó y desarrolló la Red Nacional de Multiplicadores.

Desarrolló actividades de capacitación a grupos de ciudadanos desmovilizados del M-19, EPL, Quintín Lame y el PRT. aidaserna@ac-colombia.net

Asesora Jurídica: **Cecilia del Rosario Peña Medina**. Abogada con amplia experiencia en el área de control fiscal en sus diferentes modalidades así como en la promoción de la participación ciudadana. Idoneidad en procesos de responsabilidad civil extracontractual y contractual del Estado colombiano que incluyen acciones de reparación directa, repetición y controversias contractuales, instauradas contra la nación. Habilidad para elaboración de manuales e instructivos de procedimientos de control interno, contratación estatal y conceptos jurídicos.

10.Observaciones relevantes al proyecto.

Este proyecto esta en espera de ser retomado, es un proyecto de alto
costo

Anexo Matriz de evaluacion ex ante de proyectos sociales

COMPONENTES DEL PROCESO DE EVALUACION EX ANTE DE PROYECTOS SOCIALES	LA CEPAL			PLANEACION NACIONAL			MIDEPLAN			VICTOR MANUEL QUINTERO			AC COLOMBIA		SIEMPRO							PONDERACION			
	Calculo de costos y analisis de la eficiencia	Analisis de impacto de cada alternativa	Analisis de las relaciones costo/impacto	Analisis Multicriterio	Analisis de la pertinencia de la propuesta	coherencia interna	factibilidad	Antecedentes generales del proyecto	Diagnostico del proyecto	Aleternativas de intervencion	Estrategias de intervencion	Revision de mision, vision y programas	Diagnostico externo o analisis de la situacion	Preparacion y formulacion del proyecto social	Sistema de seguimiento y evaluacion	Analisis del objetivo del proyecto Vs. objeto social de la entidad.	Evaluacion terminos de referencia y aprobacion	Recoleccion de la informacion	Analisis de la consistencia interna del programa social	Evaluacion del costo- efectividad de las actividades	evaluacion de la viabilidad politica del programa social		Evaluacion de la viabilidad del programa social	Evaluacion de la sustentabilidad del programa social	Reaccion del informe que contiene conclusiones y recomendaciones
eficiencia	1,00	1,00	10,00	1,00	1,00	5,00	10,00	10,00	10,00	1,00	10,00	10,00	10,00	5,00	1,00	10,00	10,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	10,00	125,00
Analisis de impacto de cada alternativa	10,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	10,00	10,00	10,00	5,00	10,00	10,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	5,00	10,00	117,00
Analisis de las relaciones costo/impacto	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	1,00	5,00	10,00	10,00	5,00	5,00	10,00	10,00	5,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	131,00
Analisis Multicriterio	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	10,00	10,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	5,00	1,00	5,00	82,00
Analisis de la pertinencia de la propuesta	10,00	10,00	5,00	10,00	1,00	1,00	1,00	10,00	10,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	10,00	10,00	10,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	129,00
coherencia interna	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	1,00	1,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	106,00
factibilidad	5,00	10,00	5,00	5,00	10,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	113,00
Antecedentes generales del proyecto	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	1,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	39,00
Diagnostico del proyecto	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	5,00	5,00	10,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	5,00	1,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	64,00
Aleternativas de intervencion	1,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	5,00	10,00	10,00	10,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	120,00
Estrategias de intervencion	10,00	5,00	5,00	10,00	1,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	5,00	5,00	114,00
Revision de mision, vision y programas	1,00	1,00	1,00	1,00	10,00	5,00	1,00	10,00	10,00	5,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	67,00
Diagnostico externo o analisis de la situacion	1,00	1,00	1,00	1,00	10,00	5,00	1,00	10,00	10,00	5,00	5,00	10,00	10,00	1,00	1,00	1,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	93,00
Preparacion y formulacion del proyecto social	1,00	1,00	1,00	1,00	10,00	10,00	1,00	10,00	5,00	5,00	10,00	10,00	1,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	92,00
Sistema de seguimiento y evaluacion	5,00	5,00	5,00	10,00	10,00	10,00	1,00	10,00	5,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	1,00	5,00	10,00	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	10,00	162,00
Analisis del objetivo del proyecto Vs. objeto social de la entidad.	10,00	1,00	10,00	10,00	1,00	10,00	5,00	10,00	10,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	138,00
Evaluacion terminos de referencia y aprobacion	1,00	1,00	5,00	10,00	1,00	5,00	5,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	10,00	10,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	127,00
Recoleccion de la informacion	1,00	5,00	10,00	10,00	1,00	5,00	10,00	10,00	5,00	1,00	5,00	10,00	10,00	10,00	1,00	5,00	1,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	106,00
Analisis de la consistencia interna del proyecto social	10,00	5,00	10,00	10,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	1,00	5,00	10,00	10,00	1,00	10,00	10,00	10,00	10,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	156,00
Evaluacion del costo- efectividad de las actividades	10,00	5,00	10,00	10,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	186,00
programa social	10,00	10,00	10,00	5,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	10,00	10,00	10,00	5,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	5,00	1,00	1,00	5,00	177,00
Evaluacion de la viabilidad institucional del proyecto social	10,00	10,00	5,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	10,00	10,00	10,00	5,00	5,00	10,00	5,00	10,00	10,00	5,00	10,00	10,00	1,00	5,00	181,00
Evaluacion de la sustentabilidad del proyecto social	5,00	10,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00	5,00	10,00	10,00	5,00	5,00	10,00	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	190,00
Reaccion del informe que contiene conclusiones y recomendaciones	1,00	5,00	5,00	5,00	10,00	10,00	5,00	10,00	5,00	5,00	5,00	10,00	5,00	10,00	1,00	5,00	5,00	10,00	5,00	10,00	5,00	5,00	1,00	1,00	138,00

Alto 10
Medio 5
Bajo 1

Elaborado Grupo de Investigacion