Revista del CLAD Reforma y Democracia
ISSN: 1315-2378
cedai@clad.org
Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
Venezuela

Arancibia, Sara; De la Vega, Luis Felipe; Denis Pagliero, Ángela; Astaburuaga, Paulina Saball
Evaluación de programas sociales: un enfoque multicriterio
Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 63, septiembre-diciembre, 2015, pp. 99-126
Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
Caracas, Venezuela

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357542721004

Cómo citar el artículo
Número completo
Más información del artículo
Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Evaluación de programas sociales: un enfoque multicriterio

Sara Arancibia, Luis Felipe De la Vega, Ángela Denis y Paulina Saball

Sara Arancibia
Académica y Directora del Instituto de Ciencias Básicas, Facultad de Ingeniería, Universidad Diego Portales, Chile. Doctora en Ciencias Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Magíster en Matemáticas por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV); Magíster en Ciencias de la Ingeniería por la Universidad de Chile. Profesora de postgrado en las áreas de Métodos Cuantitativos y Estadística Aplicada en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Las comunicaciones con la autora pueden dirigirse a:
Facultad de Ingeniería
Universidad Diego Portales
Santiago - Chile
E-mail: sara.arancibia@udp.cl

Luis Felipe De la Vega
Doctorante en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC). Magíster en Política y Gobierno, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); Sociólogo de la PUC.

Las comunicaciones con el autor pueden dirigirse a:
Facultad de Educación
Pontificia Universidad Católica de Chile
Santiago - Chile
E-mail: ldelaveg@uc.cl

Ángela Denis Pagliero
Ingeniero Civil Matemático, Magíster en Economía Aplicada, Departamento de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.

Las comunicaciones con la autora pueden dirigirse a:
Facultad de Ingeniería
Universidad Diego Portales
Santiago - Chile
E-mail: angela.denis.p@gmail.com

Paulina Saball Astaburuaga
Directora Nacional del Programa Servicio País de la Fundación para la Superación de la Pobreza. Actualmente Ministra de Vivienda y Urbanismo, Chile. Asistente Social, Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC).

Las comunicaciones con la autora pueden dirigirse a:
Fundación para la Superación de la Pobreza
Santiago - Chile
E-mail: paulina.saball@superacionpobreza.cl

Evaluación de programas sociales: un enfoque multicriterio

El propósito de este trabajo es exponer una propuesta metodológica para medir el logro de programas y proyectos sociales, apoyar su gestión y evaluar sus resultados. Para ello, se integró el marco lógico con la metodología multicriterio "Proceso Analítico Jerárquico" y luego se aplicó a un programa social de prestigio denominado "Programa Servicio País" en Chile. Los resultados muestran la utilidad de desarrollar un modelo integrado que permite obtener un indicador que sintetiza el logro del programa, así como el logro y peso de cada componente del marco lógico. Se propone el diseño de una metodología válida que apoye a los tomadores de decisión en el proceso de focalización de los recursos en la etapa de implementación de un proyecto social. Esta herramienta ofrece una serie de ventajas, entre ellas, la obtención de prioridades en los componentes y la identificación de fortalezas y debilidades en la evaluación de resultados de un programa social. Finalmente, esta investigación pone de manifiesto la escasez relativa de técnicas cuantitativas para evaluar los resultados de un programa social mediante un índice de logro por cada dimensión considerada. La metodología propuesta motivará a los tomadores de decisión a desarrollar nuevas mediciones útiles para el análisis de los logros. Futuras investigaciones pueden aplicar esta herramienta, de carácter cuantitativo, para establecer soluciones frente a diversas problemáticas sociales, con distintas muestras y en diferentes contextos.

Palabras clave: Evaluación de Programas; Modelos de Evaluación; Evaluación de Resultados; Programas Sociales; Propuesta

Evaluation of Social Programmes: a Multicriteria Approach

The purpose of this work is to design a methodological proposal in order to measure the outcomes of social programs and projects, to support its management and to evaluate its outcomes. To accomplish this, the methodology integrated the logical framework with the multiple criteria decision tool Analytic Hierarchy Process (AHP) and, later, it is applied to a relevant social program called "Country Service Program" in Chile. The results show the usefulness of developing an integrated model that provides an indicator that synthesizes the outcomes of a social program as well as the results of the logical framework components. We propose the design of a valid methodology that supports focusing resources on effective social programs implementation, as well as, it offers some advantages related with obtaining prioritized components and the strengths and weaknesses of a social program. Finally, this study

Recibido: 04-02-2015 y 29-07-2015 (segunda versión). Aceptado: 11-08-2015.

highlights the relative dearth of qualitative-quantitative assessments for social programs results. The proposed methodology will encourage stakeholders to develop new empirically supported measures in order to evaluate outcomes. Future research could apply this quantitative method in different programs, samples and contexts.

Key words: Programs Evaluation; Evaluation Models; Result Appraisal; Social Programs; Proposal

1. Antecedentes

En los últimos años, la literatura referente a programas y proyectos en el ámbito social enfatiza la necesidad de incorporar marcos teóricos que permitan definir claramente los objetivos que guían la intervención, así como implementar evaluaciones sistemáticas de su eficacia (Savaya y Waysman, 2005). La evaluación de las acciones diseñadas e implementadas desde la esfera pública ha estado fuertemente orientada hacia la gestión y a los resultados, específicamente en lo referente a programas y proyectos sociales (Ramió y Salvador, 2005), dada la preocupación por el uso adecuado de los recursos públicos.

Así, desde el Estado se han concebido varias iniciativas para que la evaluación de un programa público sea una actividad sistémica de aplicación de metodologías de investigación. Muestra de ello es la creación de la iniciativa de evaluación de programas que verifica el cumplimiento de metas y las organiza alrededor de un ciclo presupuestario (Olavarría, 2012). Igualmente, la evidencia teórica señala que los sistemas de control de gestión inciden positivamente si son diseñados para controlar y coordinar (Porporato y García, 2011). La Gestión por Resultados (GpR) es un marco para la planificación y la gestión estratégica que promueve que un organismo, política, programa o proyecto ponga todos sus esfuerzos en que sus tareas, procesos y productos aseguren el logro de objetivos o resultados esperados, claramente definidos (Arriagada, 2002; PNUD, 2002; García López y García Moreno, 2010).

Por otra parte, el marco lógico es una herramienta que se utiliza para resumir y organizar acuerdos entre partes interesadas respecto de la definición y el diseño de los componentes principales del programa o el tipo de evaluación que se aplicará una vez que ha sido implementado y, en tal virtud, es una herramienta que se puede aplicar transversalmente en diferentes tipos de proyectos, para su diseño, gestión y evaluación.

El marco lógico alude a formas simplificadas de análisis de la realidad social, que esperan que frente a determinados insumos, de manera incuestionable ocurran determinados resultados. Este supuesto se hace especialmente débil en escenarios sociales complejos.

La aplicación de esta metodología se ha promovido desde diferentes organismos, tanto nacionales como internacionales (Sartorius, 1991; Jaraís y Barreiro, 2011) y desde esferas pertenecientes a los espacios públicos y privados, dada su capacidad para entregar una mirada general del proyecto y mejorar cada etapa del ciclo de una intervención. De hecho, se reconoce como un instrumento que cuenta con potencialidades relevantes para el diseño y el monitoreo de iniciativas de diferente índole, debido a que su organización lógica favorece su adaptación a diferentes organismos, ámbitos de intervención y teorías de cambio. Igualmente, en atención a su simplicidad, ya que existe claridad respecto de los pasos o procesos que se deben llevar a cabo para su construcción (Sato, 2005), este modelo se puede aplicar para el análisis de intervenciones en todos los niveles políticos y administrativos.

Sin embargo, si bien la referida metodología posee estas ventajas, se ve enfrentada permanentemente con la dinámica social y las demandas de la ciudadanía. La complejidad de la realidad social se inserta en contextos poco predecibles, con usuarios con diferentes dinámicas, características y necesidades, con múltiples actores e instituciones involucrados, que están en permanente interacción, lo cual dificulta la aplicación de un pensamiento lineal (Güell …[et al], 2009) propuesto por el marco lógico. Este término alude a formas simplificadas de análisis de la realidad social, que esperan que frente a determinados insumos, de manera incuestionable ocurran determinados resultados. Este supuesto se hace especialmente débil en escenarios sociales complejos.

Esto genera presión sobre los tomadores de decisión al momento de definir políticas y programas, al igual que cuando administran intervenciones; en consecuencia, la evaluación se convierte en un campo central en esta materia para desarrollar soluciones que permitan a las organizaciones contar con insumos útiles que les ayuden a mejorar permanentemente su gestión. Todo lo anterior motiva el desarrollo de una alternativa que optimice la aplicación del marco lógico en la evaluación.

El objetivo de este trabajo es exponer una metodología de evaluación de los resultados de un programa de intervención social mediante la integración del marco lógico con la herramienta multicriterio Proceso Analítico Jerárquico (AHP por sus siglas en inglés) y, como parte de la construcción metodológica, presentar una aplicación de la herramienta a un programa específico, el Programa Servicio

La matriz de marco lógico está organizada de manera tal que pueda asegurarse que, si se desarrollan determinadas acciones y se monitorean y controlan además otros fenómenos que se dan en paralelo a ellas, es posible esperar que se alcancen los propósitos u objetivos definidos para el programa.

País (PSP), intervención relevante en el ámbito de superación de la pobreza en Chile.

Para cumplir con el objetivo propuesto, en primer lugar se describen las características de la metodología del marco lógico, con énfasis en su función evaluativa, mencionando también sus limitaciones y desafíos. Posteriormente se describe la metodología AHP, destacando las oportunidades que ofrece a la evaluación de programas. Luego se presenta la propuesta metodológica de integración de ambas herramientas para evaluar los logros de un programa social, así como la implementación de esta metodología y los resultados. Finalmente se desarrollan las conclusiones, los aprendizajes extraídos de la experiencia y se proyectan opciones para futuras investigaciones.

La metodología de marco lógico

El marco lógico es una herramienta que, tal como otros modelos lógicos para el diseño y evaluación de programas y proyectos, se organiza bajo una estructura racional de encadenamiento de causas y consecuencias. La matriz de marco lógico está organizada de manera tal que pueda asegurarse que, si se desarrollan determinadas acciones y se monitorean y controlan además otros fenómenos que se dan en paralelo a ellas, es posible esperar que se alcancen los propósitos u objetivos definidos para el programa. Este control es de utilidad tanto para quien implementa el proyecto o programa, como también para quien lo financia (Aldunate y Córdoba, 2011).

El primer paso en el diseño del marco lógico corresponde a la definición del problema, donde se genera un proceso analítico de descomponer de la manera más detallada posible los factores que estarían explicando un determinado problema social o de desarrollo. Luego, los siguientes pasos (análisis de involucrados, árbol de objetivos y selección de alternativas) van conduciendo a la estructuración de la matriz de marco lógico, en que se representa la organización de un programa o proyecto, considerando sus fines últimos, sus propósitos u objetivos, sus componentes y actividades.

Además, la metodología incluye una definición de indicadores y medios de verificación como elementos centrales para el monitoreo de las diferentes instancias y etapas del proyecto. Finalmente se considera una columna de supuestos, a partir de la cual se busca prever potenciales riesgos que atenten contra el logro de los objetivos. Cuando ellos existen, la planificación debiera modificarse de manera de reducirlos o eliminarlos, si hay la posibilidad de hacerlo. Los últimos elementos descritos definen la lógica horizontal de la matriz (Comisión Europea, 2001).

El marco lógico se sostiene en la identificación y proyección de relaciones de causa-efecto, tanto para la identificación del problema como para su solución. Además, utiliza el mismo razonamiento para la evaluación, especificando qué información se requiere producir o considerar para monitorear el avance y resultados de la intervención, a través de los indicadores.

Los indicadores de desempeño son un insumo fundamental en cualquier evaluación, y en el caso del marco lógico también lo son, pues se utilizan para el monitoreo y evaluación. Ellos serán la principal guía de verificación del logro de los procesos, productos y resultados que se han planificado. Para cumplir con esas expectativas, los indicadores debieran contar con los atributos de ser relevantes, considerando los objetivos del programa o proyecto, selectivos (pocos indicadores, pero fundamentales), variados en cuanto a la información que proporcionan, y factibles en cuanto al acceso a la información que requieren (Banco Mundial, 2005).

Problemas y desafíos para la evaluación desarrollada en el contexto del marco lógico

Si bien la metodología de marco lógico permite establecer soluciones frente a diversas problemáticas sociales, existe un conjunto de limitaciones relacionadas con su uso para la evaluación de programas o proyectos sociales. En primer lugar, se generan dificultades para reconocer efectos negativos *o consecuencias inesperadas* que pudieran desprenderse de la intervención, pues su estructura no lo permite -salvo en la columna de supuestos- (Banco Mundial, 2005; Comisión Europea, 1993). Esta visión se conoce como "visión de túnel" (Gasper, 2000).

Además, se vislumbra un conjunto de inconvenientes relacionados con el foco de la evaluación y el aporte de los indicadores de desempeño, pues en algunos casos se prioriza la linealidad en la observación de la solución del problema, lo cual conduce a su excesiva simplificación, así como enfatiza el control por sobre la evaluación (Blakewell y Garbutt, 2005).

Por otra parte, para el caso de las intervenciones públicas, es difícil asumir que todos los interesados en el proyecto van a llegar a un consenso respecto de los objetivos, debido a que, en la práctica, existen diversos grupos de interés o contextos de incertidumbre (Fujita, 2010). Asimismo, los indicadores se pueden definir a partir de un objetivo más político-demostrativo que técnico. Esta situación es conocida como "fetichización", es decir, asumir que determinados

En ocasiones, la evaluación con marco lógico se utiliza para comunicar que se está haciendo una evaluación, pero sin asumir que no siempre los indicadores "lógicamente definidos" describen con toda claridad los resultados y efectos del programa.

indicadores entregan información suficientemente sólida sobre los resultados cuando en realidad los antecedentes que brindan son parciales (Gasper, 2000). Este fenómeno implica que, en ocasiones, la evaluación con marco lógico se utiliza para comunicar que se está haciendo una evaluación, pero sin asumir que no siempre los indicadores "lógicamente definidos" describen con toda claridad los resultados y efectos del programa.

En el polo opuesto, en ocasiones se ha observado que la presión por resultados incide en la definición de muchos o muy complejos indicadores, cuando el sentido de su existencia está en su simplicidad (Banco Mundial, 2005; Aldunate y Córdoba, 2011). La tensión en el uso de indicadores, tanto para la rendición de cuentas como para el monitoreo y evaluación (Ackerman, 2005), puede favorecer la incorporación de indicadores que no son los más certeros para observar los resultados de la intervención (Blakewell y Garbutt, 2005).

En este sentido, la matriz de marco lógico no siempre cuenta con mecanismos que respondan eficiente y profundamente a las necesidades de evaluación del programa. Por esta razón, es importante incorporar metodologías que favorezcan a la vez una comprensión más profunda de los resultados de la implementación de programas y la toma de decisiones asociada a estos.

Es importante también contar con indicadores sintéticos de los logros obtenidos por el programa, basados en sus propias características y considerando la importancia de cada uno mediante ponderadores. Sin embargo, el diseño y práctica de la evaluación enfocada en sus efectos e impacto es una tarea compleja, que requiere de la identificación adecuada y eficaz de la evidencia que se considerará y su análisis (Kelly y Moore, 2011; Kazi, Pagkos y Milch, 2011). Además, la identificación de *outcomes* implica también la consideración epistemológica de una realidad compleja y obliga a la consideración de las percepciones de los sujetos participantes en ella (Lorenz, 2012).

Todos estos argumentos favorecen la búsqueda de metodologías que permitan perfeccionar la evaluación de programas diseñados con marco lógico.

El proceso analítico jerárquico AHP

Dentro del contexto analizado anteriormente, se observa la necesidad de complementar la metodología de marco lógico con otras metodologías que permitan potenciar su uso en la evaluación de programas, sobre todo cuando ellos involucran un conjunto de objetivos y metas que no son fácilmente cuantificables. Este tipo de información es altamente relevante en la evaluación de programas, razón por lo

El AHP es un método de descomposición de estructuras complejas en sus componentes, ordenándolos en una estructura jerárquica. Además, asigna valores numéricos para los juicios acerca de la importancia relativa de cada componente y los sintetiza para determinar cuál de las variables tiene la más alta prioridad.

que las disciplinas enfocadas en el análisis social han perfeccionado crecientemente su uso (Shaw, 2012; Okech, 2012).

Los elementos descritos han motivado, en este caso, el estudio y uso de la metodología *Analytic Hierarchy Process* (AHP) o Proceso Analítico Jerárquico, que establece una estructura jerárquica y la importancia relativa entre los distintos componentes o criterios que se necesita gestionar para alcanzar un objetivo estratégico y agregar valor a una organización. Saaty (1997) propone esta metodología para la toma de decisiones en grupo.

Esta metodología busca propiciar la evaluación de fenómenos complejos, identificando y valorando, dentro de estos, cuánto más importante o más preferible es un factor respecto de otro. Para compararlos, se necesita una escala de evaluación común -denominada escala de prioridades- que permita caracterizar los elementos bajo el mismo patrón de comparación, pudiendo así establecer relaciones de preferencia o importancia entre ellas (Saaty, 1997). En este apartado se describe dicha metodología.

En términos generales, el AHP es un método de descomposición de estructuras complejas en sus componentes, ordenando estos componentes o variables en una estructura jerárquica. Además, asigna valores numéricos para los juicios (subjetivos) acerca de la importancia relativa de cada componente y finalmente sintetiza estos juicios para determinar cuál de las variables tiene la más alta prioridad (Saaty, 1997).

La estructura que se elabora con el AHP favorece la identificación de las variables y atributos que son más relevantes para considerar en la evaluación de un programa o proyecto. Con ello, posteriormente es posible diseñar instrumentos de recolección de información que permitan aproximarse de forma completa al objeto de la evaluación.

Para establecer cuál es la mejor decisión, el método AHP requiere definir el objetivo general del proceso de decisión junto con un equipo de expertos, quienes deben ser cuidadosamente seleccionados, ya que de ellos depende la representatividad del resultado del modelo.

La metodología considera tres principios fundamentales: construcción o confección de la estructura jerárquica, establecimiento de prioridades y consistencia lógica.

La confección de la jerarquía es un proceso interactivo que realiza el equipo de trabajo, donde se requiere la participación de distintos profesionales para alcanzar un consenso entre varios juicios que representan diversas experiencias.

Para construir la estructura jerárquica se deben tener presentes los axiomas de la metodología (Saaty, 1997).

Axioma 1. Reciprocidad
Dadas dos alternativas Ai y Aj, la intensidad de la preferencia de Ai sobre Aj es inversa a la intensidad de preferencia de Aj sobre Ai.

Axioma 2. Homogeneidad
La homogeneidad apunta a que los elementos a comparar deben ser de un mismo orden de magnitud (para comparar dos elementos de acuerdo con un criterio dado se debe disponer de una escala acotada).

Axioma 3. Dependencia
Se refiere a la necesidad de tener controlada la dependencia entre los elementos de dos niveles consecutivos (externo-dependencia y, dentro de un mismo nivel, interno-dependencia). Una estructura jerárquica se caracteriza porque sus elementos tienen externo-dependencia unidireccional. En otras palabras: los hijos dependen de sus padres y no hay relación entre ellos.

Axioma 4. Expectativas
La estructura jerárquica es un modelo que representa a todos los criterios y alternativas, cumpliendo las expectativas de los expertos consultados en el proceso. Este axioma se relaciona con la necesidad de agregar o eliminar alternativas a objeto de representar fielmente la percepción de los actores involucrados en el proceso de decisión.

Una vez construida la estructura jerárquica se continúa con el segundo principio -el establecimiento de prioridades- para cada uno de sus elementos constitutivos de la estructura. Este proceso se realiza por medio de comparaciones entre pares de elementos con respecto al elemento inmediatamente superior de la estructura, formando matrices mediante el uso de la escala de Saaty para el ingreso de los juicios de los expertos en lo que respecta a la intensidad de la preferencia de un elemento por sobre otro, para luego realizar una síntesis obteniendo un vector de prioridades o de importancia relativa -o pesos- de los elementos, además del índice de consistencia para determinar la coherencia de los juicios (Saaty, 1997).

2. Metodología propuesta: integración del marco lógico de una intervención social y del AHP para la medición de logro de un programa social

Esta investigación tiene como objetivo integrar criterios con variables de distinto nivel de medición, tanto de tipo cualitativo como cuantitativo.

Teniendo en cuenta esta finalidad, la técnica de modelación AHP es una herramienta apropiada por sus ventajas. Es especialmente útil para la asignación de prioridades a los criterios que conforman la estructura jerárquica del modelo, así como para la selección y la priorización de alternativas y para el logro de consensos entre un equipo de expertos.

Cabe señalar que el enfoque multicriterio es adecuado para conjugar, en una expresión de prioridad, la medición de los diversos criterios que conforman la estructura jerárquica del modelo.

Particularmente, la utilidad del método AHP para la evaluación de programas convierte a esta herramienta en un complemento relevante para el marco lógico. Tal como se mencionó anteriormente, es común que el marco lógico de un programa se encuentre limitado en la identificación de sus productos, efectos y resultados, debido a que no siempre se es capaz de reconocer la complejidad en la que el programa se encuentra inserto. El AHP -y el proceso a través del cual se implementa- favorece la identificación y valoración de aquellos aspectos que en mayor medida debieran considerarse en la evaluación de un programa, más allá incluso del encadenamiento lógico de causas y consecuencias. El resultado de esto es la generación de evaluaciones más profundas del programa y, por lo tanto, más útiles para la toma de decisiones.

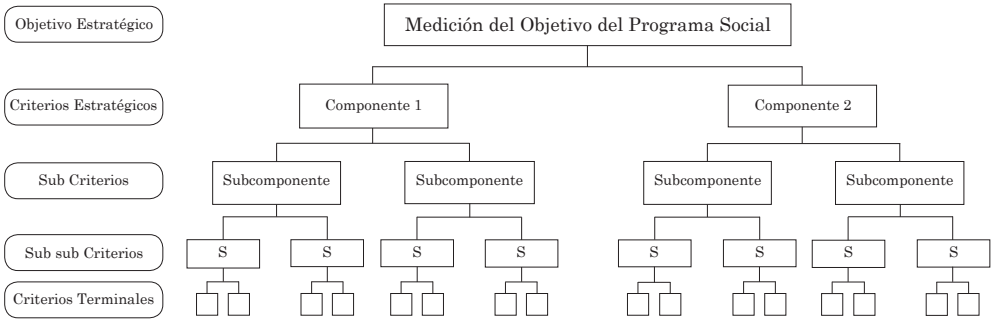
La propuesta de este trabajo, entonces, consiste en integrar las dos metodologías mencionadas -marco lógico y AHP- potenciando la evaluación del resultado de los programas, de modo de focalizar mejor las acciones y recursos hacia el logro del objetivo estratégico de los mismos.

Para comprobar que el marco lógico se puede adaptar a la metodología AHP se deben cumplir los tres principios básicos (junto con asegurar que se cumplan los cuatro axiomas de la metodología AHP): la construcción de jerarquías, el establecimiento de prioridades y la coherencia lógica, descritos en la sección anterior.

La Figura 1 sintetiza una estructura generada a través de la metodología AHP y permite observar la manera en que se organizan los componentes del marco lógico que se desprenden de un concepto general o, en este caso, de un objeto de evaluación.

En particular, si se aplica el marco lógico a una estructura de AHP, se obtiene la estructura de la Figura 1, donde se observa que los componentes corresponden a los criterios estratégicos, los subcomponentes a los sub-criterios, hasta llegar a los criterios terminales.

Figura 1
Aplicación de la estructura jerárquica al marco lógico



Fuente: elaboración propia.

Para construir la jerarquía, teniendo en cuenta el marco lógico como base, es esencial considerar que el objetivo global de la jerarquía es "la medición de los logros del Programa Social", el cual está ligado al Propósito del Programa. El siguiente nivel de la jerarquía está compuesto por los criterios estratégicos, es decir, aquellos componentes o factores necesarios para lograr el objetivo global, que en este caso son el Componente 1 y el Componente 2 del marco lógico. Cada componente se puede subdividir en subcriterios, si fuese necesario desagregarlos, teniendo cuidado de cumplir con los axiomas del AHP -descritos anteriormente- que se pueden ver en detalle en Saaty (1997).

Es importante señalar que los subcomponentes podrían no existir explícitamente en el marco lógico, pero se desprenden del componente a partir de la visión de los expertos.

Basados en esta jerarquía, se establecen las prioridades entre los elementos mediante comparaciones de a pares, es decir, comparando pares de elementos en relación con un criterio dado.

Una vez que la matriz se ha completado, el ejercicio se convierte en un problema de vectores y valores propios:

$$Aw = \lambda w$$

donde:

A: matriz de comparación de a pares;

w: vector propio que representa el rango o el orden de prioridad;

λ: máximo valor propio que representa una medida de la consistencia de los juicios.

El principal vector propio representa la síntesis de las opiniones de expertos, la obtención de las prioridades de los criterios o subcriterios que componen la matriz, considerando un nivel tolerable de inconsistencia.

En el cálculo de las prioridades para cada nivel de la estructura jerárquica, debe quedar claro que hay prioridades locales y globales. Las prioridades locales (PL) corresponden a los pesos o ponderadores obtenidos al asignar juicios en la matriz de comparaciones a pares, es decir se derivan de las opiniones con respecto a un criterio único (una síntesis que se aprecia en el vector resultante y cuya suma es 1 o 100% si se escribe porcentualmente). Por su parte, las prioridades globales (PG) se derivan de multiplicar la prioridad local obtenida por la prioridad de los criterios padres. Ellas muestran cómo el criterio padre distribuye su peso entre sus criterios de descendencia (o subcriterios).

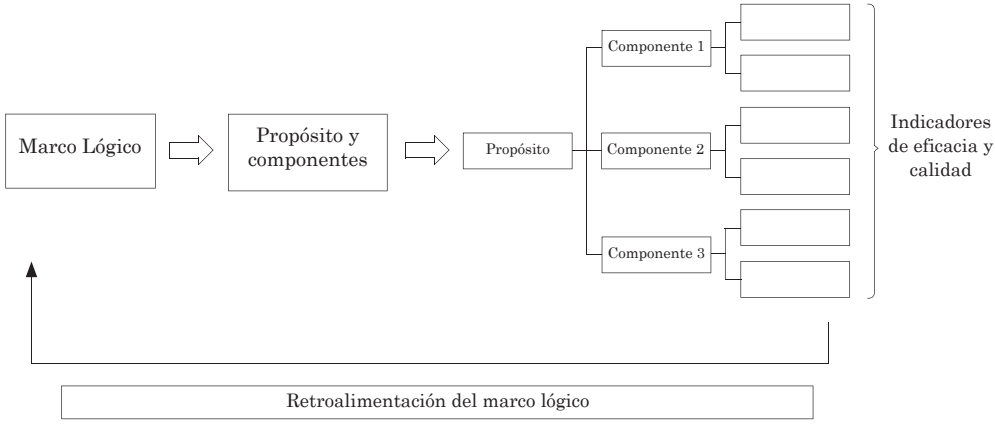
El tercer aspecto principal del AHP es la consistencia lógica, la cual está relacionada al grado de dispersión de los juicios de los actores.

El AHP mide la consistencia global de los juicios a través de un índice denominado relación de coherencia CR, que se puede ver en detalle en Saaty (1997), y que en general no puede exceder el 10%.

Una vez establecida la jerarquía y las prioridades de los criterios, y evaluada la consistencia lógica de los juicios, el proceso de construcción del modelo AHP de evaluación de logros incluye la elaboración de indicadores que permitan medir los criterios terminales del modelo. Las escalas de medida asociadas a estos indicadores deben reflejar también el criterio de los expertos. Tanto la estructura como las escalas de medida de los indicadores de los criterios terminales deben cumplir con las expectativas del equipo de expertos y cumplir con la validez de contenido.

A continuación se describirá el proceso de combinación de la metodología AHP con el marco lógico. Desde la lógica horizontal de la matriz de marco lógico, la estructura jerárquica del AHP requerirá fundamentalmente la elaboración de indicadores de eficacia y calidad, debido al objetivo de evaluar el logro del Programa. Estos indicadores, si bien no se corresponderán directamente con los indicadores de los criterios terminales del Programa, desprenderán aquellos que sí. A su vez, la construcción de la jerarquía lleva a la revisión de los aspectos más relevantes que se desean evaluar en el Programa, de lo que surgen indicadores fundamentales que debieran ser incorporados en la matriz de marco lógico, retroalimentándolo. La formulación de esta metodología se encuentra plasmada en la Figura 2.

Figura 2
Proceso de integración del marco lógico y la metodología AHP



Fuente: elaboración propia.

Tanto en la generación del marco lógico como en la del modelo AHP del Programa es fundamental que intervenga, en el equipo de expertos que participa en el desarrollo del modelo, el grupo de directivos del Programa Social a evaluar, pues son quienes lo conocen más profundamente y son capaces de detectar los aspectos estratégicos del mismo.

En síntesis, para hacer que la estructura del marco lógico sea compatible con la estructura AHP, es necesario comprobar que se cumplan los axiomas de AHP. La estructura final debe también ser validada por el equipo de expertos a través del cumplimiento del axioma de las expectativas. Notablemente, las características comunes del marco lógico y de la metodología AHP permiten obtener una herramienta complementaria para la gestión de programas sociales. Estas características son:

- Participación de un equipo de trabajo que incluye a los tomadores de decisiones o directivos del Programa Social.
- Estructura alineada con la estrategia y, en consecuencia, con los objetivos estratégicos del marco lógico.
- Flexibilidad en la estructura jerárquica para adaptarse a las necesidades de la organización.
- Metodologías claras y ordenadas.
- Metodologías de carácter analítico y dinámico en el tiempo.

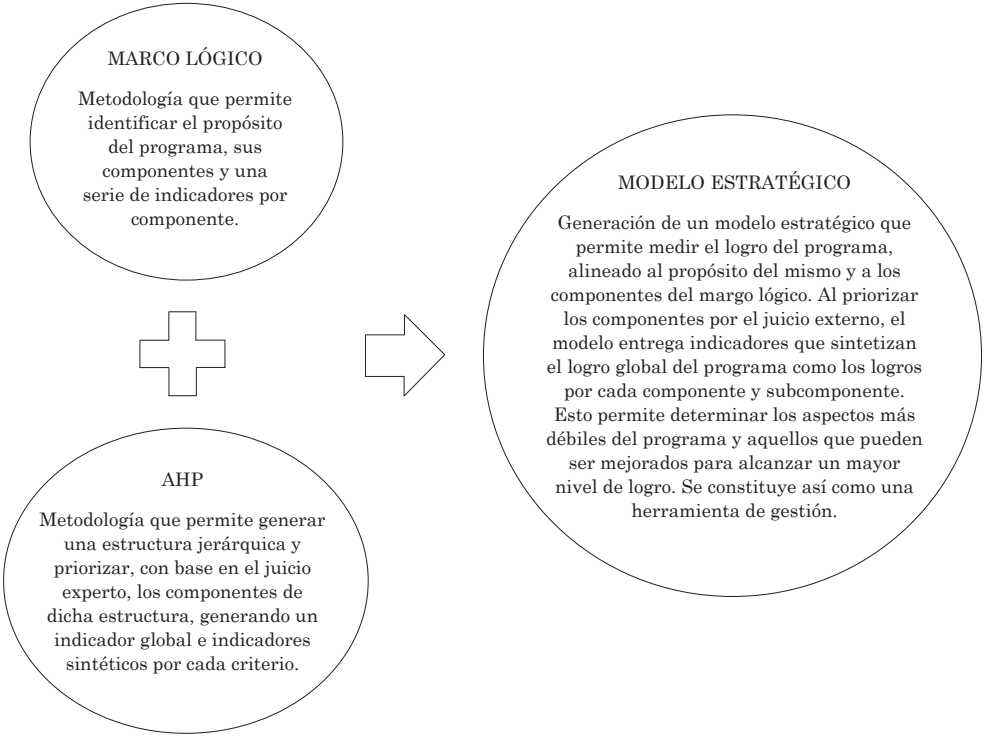
• Se considera una diversidad de variables, tanto cuantitativas como cualitativas.

Todo el proceso debe estar bien documentado, no dejando un concepto que se pueda interpretar de diferentes maneras, sin una definición clara (Saaty, 1997).

Es importante destacar que el incorporar ambas metodologías en un modelo estratégico permite generar una herramienta de gestión que, alineada al propósito del programa, permita priorizar sus componentes y obtener indicadores sintéticos de logro, indicando en qué aspectos se deben priorizar las acciones para mejorar los resultados del programa (Figura 3).

En la siguiente sección se aplicará la metodología a un Programa Social de Chile denominado Programa Servicio País.

Figura 3
Esquema de las metodologías involucradas en la propuesta



Fuente: elaboración propia.

3. Una aplicación de la metodología: modelo estratégico de medición de logro del Programa Servicio País

Descripción del programa y su marco lógico

La Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza (FSP) es una institución privada con intereses públicos, que desarrolla un programa de intervención social de gran prestigio, con cobertura a lo largo de todo Chile, llamado Programa Servicio País (PSP). Con la participación activa y directa de jóvenes profesionales, el Programa Servicio País implementa intervenciones que permiten a las personas participantes visibilizar y activar sus recursos para vincularse a la estructura de oportunidades, abordando así sus problemas de desarrollo desde una lógica promocional.

Teniendo en consideración la naturaleza de este programa, su lógica se presentó como un desafío relevante para la aplicación de la metodología propuesta a un caso concreto, buscando diseñar una evaluación del logro del Programa Servicio País.

De acuerdo a la propuesta de integración del marco lógico con la metodología AHP, el modelo estratégico es una estructura analítica sintética, a través de la cual se espera considerar los principales atributos que permitirán, en este caso, medir el nivel de logro del Programa.

Con base en su marco lógico, el propósito del programa mencionado es: "*Personas que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad social, visibilizan, activan y conectan capacidades y recursos para llevar a cabo proyectos de desarrollo en algún(os) ámbito(s) de su bienestar (educación, salud, hábitat, trabajo o cultura), generando a la vez que jóvenes en pleno desarrollo profesional desarrollen competencias para la intervención e investigación en contextos de pobreza, que puedan posteriormente aplicarse en los espacios laborales -a lo largo del país- donde estos jóvenes se desempeñarán*".

Consistente con este propósito, el marco lógico del Programa establece dos componentes: 1) "jóvenes en pleno desarrollo profesional" y 2) "personas beneficiarias del Programa".

Respecto del primer componente, el programa convoca a cuatro tipos de jóvenes: profesionales, voluntarios, practicantes y tesistas, cada uno con perfiles distintos y en los cuales se espera que su participación en labores asociadas al desarrollo de comunidades que viven en condiciones de pobreza logre resultados positivos en ellos, relacionados con el desarrollo de competencias y/o la satisfacción de estos.

Por su parte, el segundo componente del marco lógico del Programa corresponde a las personas beneficiarias o personas participantes de la intervención. Se trata de personas que se encuentran en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social, y que voluntariamente deciden

participar de las intervenciones Servicio País para abordar colectivamente problemáticas vinculadas a su bienestar en los ámbitos de trabajo, educación, hábitat, salud o cultura. En el marco del enfoque promocional de la FSP, se espera visibilicen sus recursos, los activen (es decir, les den uso) y se conecten a la estructura de oportunidades, tanto pública como privada. Estos tres ejes conforman su capacidad para enfrentar o resolver problemas, que es lo que busca aumentar o fortalecer la FSP. Se busca también que el proceso de participación en la intervención sea satisfactorio, pues no basta que las personas beneficiarias reciban un Programa que los apoya con un enfoque promocional, sino también que perciban un grado de bienestar por haberlo recibido y por tanto se requiere medir la satisfacción de ellos.

Aplicación de la metodología propuesta al Programa Servicio País

Siguiendo la metodología descrita anteriormente y considerando la definición del Programa y sus características plasmadas en el marco lógico, se definió el objetivo estratégico de la evaluación y sus criterios estratégicos, desarrollando así el *modelo estratégico de evaluación*. Su objetivo es: "medir el nivel de logro del Programa Servicio País, considerando el grado en que se ha conseguido el cambio esperado en jóvenes en pleno desarrollo profesional y beneficiarios de las intervenciones, consignado en el propósito y componentes del Programa".

Los dos criterios estratégicos del modelo corresponden a los dos componentes del marco lógico del programa: jóvenes y beneficiarios.

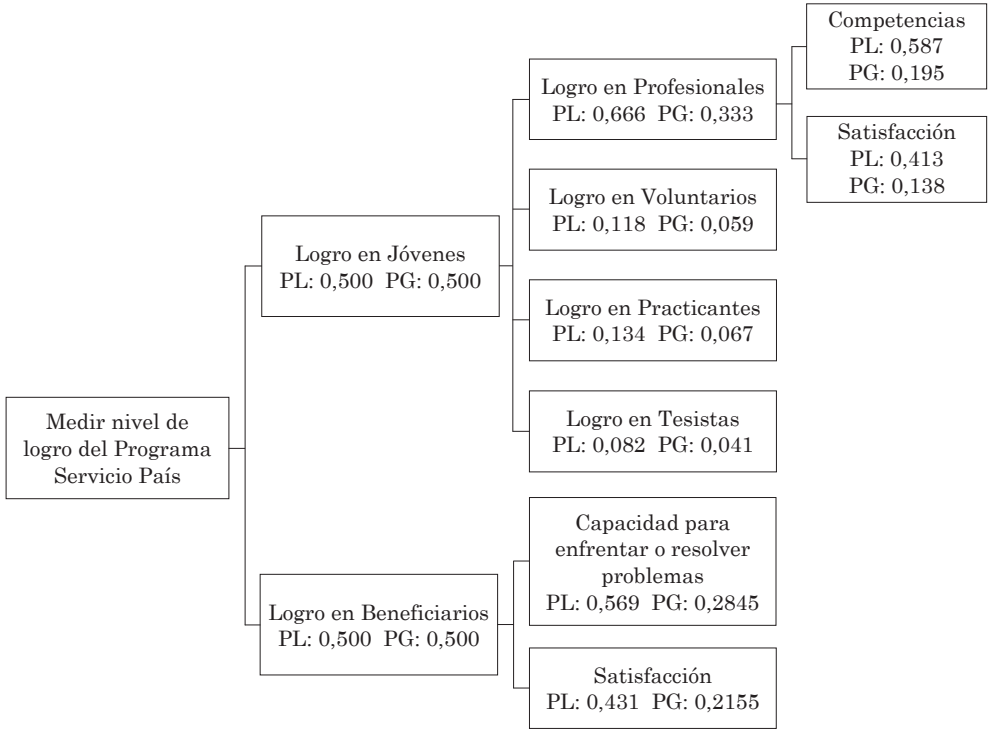
Respecto a los participantes (actores) involucrados en el proceso de decisión o equipo de expertos, deben estar considerados los directivos o ejecutivos y personas expertas en el tema a evaluar. A continuación se describe la selección del equipo de expertos.

Equipo de expertos y tipo de muestreo

El método de muestreo que se utilizó para seleccionar al equipo de expertos fue de tipo no probabilístico, a través del "muestreo por criterio", el que se basa en el criterio o juicio del investigador para seleccionar unidades muestrales representativas para el objetivo de la investigación (Fernández, 2004). El criterio de selección consistió en considerar los directivos del Programa y profesionales de los distintos ámbitos del PSP que implementan el Programa en las diferentes regiones del país, con amplia experiencia en el Programa. En total se consideraron 15 expertos para la creación y validación de la estructura jerárquica y la creación de los indicadores de los criterios terminales de la estructura.

Se realizaron múltiples reuniones con el equipo de expertos, donde se explicó la metodología y se discutieron los componentes e indicadores que se consideran importantes para el objetivo de medir el logro del Programa alineado al marco lógico, con base en el conocimiento y experiencia que poseen en implementación de programas sociales. De esta forma se logró generar, en consenso, la estructura y los indicadores para medir cada criterio terminal del modelo, lo que se puede ver en la Figura 4. Esta muestra el objetivo estratégico del modelo de evaluación: medir el nivel de logro del Programa Servicio País. Del objetivo se desprenden los componentes del Programa, resumidos como logro en jóvenes y logro en beneficiarios, los que se definen en las Tablas 1 y 2.

Figura 4
Estructura jerárquica del modelo estratégico



Fuente: elaboración propia.

Tabla 1
Definición de los subcriterios de logro en jóvenes

Logro en Jóvenes			
Logro en Profesionales	**Logro en Voluntarios**	**Logro en Practicantes**	**Logro en Tesistas**
Se refiere al nivel de logro de los profesionales en el desarrollo de competencias y satisfacción.	Se refiere al nivel de logro de los voluntarios en satisfacción, que corresponde al grado de bienestar resultante que posee el voluntario a partir de la experiencia en el desarrollo de las actividades del Programa Servicio País.	Se refiere al nivel de logro de los practicantes en satisfacción, que corresponde a la valoración que hacen los practicantes de la afirmación "Me siento satisfecho de haber participado en el Programa Servicio País".	Se refiere al nivel de logro de los tesistas en el desarrollo de competencias, específicamente en conocimientos en pobreza y enfoque territorial y en habilidad para incorporar herramientas conceptuales.
Competencias Corresponden a los conocimientos de sistema político y gestión territorial, de políticas sociales y pobreza, y de estrategias de intervención social; a las habilidades de gestión para la intervención y de interacción con otros; y a las actitudes de predisposición hacia la pobreza, hacia los beneficiarios, hacia los aliados, hacia el territorio y hacia el rol del profesional. *Satisfacción* Corresponde al grado de bienestar del profesional resultante de la experiencia en la intervención del Programa Servicio País.			

Fuente: conceptos desarrollados por el equipo de expertos en conjunto con los autores.

Tabla 2
Definición de los subcriterios de logro en beneficiarios

Logro en beneficiarios	
Capacidad para enfrentar o resolver problemas	**Satisfacción**
Se refiere al nivel de logro de los beneficiarios en el desarrollo de sus capacidades para enfrentar o resolver problemas, que es a su vez el resultado de su capacidad de visibilizar sus recursos, activarlos y conectarse a la estructura de oportunidades.	Se refiere al nivel de logro de los beneficiarios en satisfacción, que corresponde al bienestar resultante de la experiencia vivida por el beneficiario respecto del servicio recibido.

Fuente: conceptos desarrollados por el equipo de expertos en conjunto con los autores.

Luego de validar la estructura entre el equipo de expertos, verificando validez de contenido y el cumplimiento de la axiomática correspondiente de la metodología AHP, se procedió a establecer las

prioridades para cada criterio de la estructura mediante las matrices de comparaciones a pares con base en juicio de los expertos, tal como lo establece la metodología AHP. El resultado de las prioridades se puede ver en la Figura 4, donde se aprecia que la prioridad local (PL: 0,500) en ambos componentes es la misma. Para el primer componente, el Logro en Profesionales recibe la mayor de las prioridades o el mayor peso, indicando que para ese componente el Logro en Profesionales tiene la mayor importancia alcanzando el 66,5% de prioridad (de un 100% de prioridad local) y con una prioridad global de 33,3% (de un 50% de prioridad global), es decir la suma de las prioridades globales del criterio Logro en Jóvenes suma PG = 0,500. Para el segundo componente se observa que la mayor prioridad la obtiene la capacidad para enfrentar o resolver problemas con una prioridad local del 56,9% y una prioridad global del 28,45%.

Elaboración de indicadores

El paso siguiente correspondió a la construcción de indicadores para medir el logro en cada uno de los criterios terminales del modelo, los que se pueden visualizar en la Tabla 3. En el caso particular de este Programa, dada la complejidad de cada uno de los conceptos comprendidos, se diseñaron metodologías e instrumentos específicos para su medición. Así, se definió que el logro en competencias en jóvenes profesionales se mediría a partir de una metodología de línea base y un modelo AHP, mediante el cual se obtienen las competencias de estos jóvenes al comenzar y al finalizar la intervención. El indicador correspondiente describe la brecha de competencias generada a partir de ambos momentos. Similarmente, se desarrollaron instrumentos y modelos AHP para medir el logro en tesistas y la capacidad para enfrentar o resolver problemas de beneficiarios.

Para medir la satisfacción de los participantes, se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales PLS[1]. Esta metodología permite medir conceptos abstractos (constructos o factores) y complejos de observar directamente, así como estudiar la relación entre los distintos constructos involucrados. Esta última característica permite que los modelos generados entreguen información adicional a los directivos para mejorar la gestión del Programa, si se desea aumentar la satisfacción. Para todas

[1] La metodología de ecuaciones estructurales PLS (*Partial Least Equations*) se desarrolló para profesionales, beneficiarios y voluntarios. Para practicantes no se pudo generar un modelo debido al bajo número con que históricamente cuenta la FSP y se utiliza el indicador construido con base en la pregunta directa de cuán satisfecha se siente la persona. Los tres modelos desarrollados se encuentran actualmente en aplicación, utilizando muestras representativas de estos jóvenes.

las mediciones de los criterios terminales se crearon instrumentos adecuados, donde se consideraba la opinión tanto de los cuatro tipos de jóvenes que implementan el Programa como la de los beneficiarios que reciben el servicio del Programa Servicio País.

Es importante destacar que la metodología propuesta en este trabajo no necesariamente requiere generar modelos e instrumentos adicionales para los criterios terminales de la estructura planteada. En este caso en particular, dada la complejidad de los logros deseados y reflejados en dichos criterios, se construyeron nuevos modelos para medir cada criterio terminal.

Finalmente, el proceso descrito necesariamente implicó la revisión de la matriz de marco lógico del programa existente. El diseño del modelo estratégico favoreció así la identificación de aspectos de la matriz que debieron corregirse y/o ajustarse. Por lo mismo, el diseño del modelo estratégico favoreció especialmente la elaboración de indicadores que estuvieran más ajustados a los resultados esperados del Programa y a su correspondiente incorporación a la matriz de marco lógico. Existieron criterios terminales del modelo estratégico que se convirtieron también en indicadores de logro en la matriz, especialmente los indicadores de eficacia y calidad del Programa. La aplicación de este modelo aún se encuentra en implementación en la Fundación Superación de la Pobreza.

Tabla 3
Indicadores para la medición de logro en cada uno de los criterios terminales

Criterio terminal	Indicador, escalas y prioridades
Logro en Jóvenes Logro en Profesionales Competencias	**Indicador:** nivel de logro de los profesionales en competencias, medido por el porcentaje de profesionales que aumentan sus competencias de manera relevante. Un aumento relevante de competencias se define como: un aumento de 10 puntos porcentuales para los profesionales con un logro inicial menor al 60%, un aumento de 5 puntos porcentuales para los profesionales con un logro inicial mayor o igual a 60% y menor a 80%, y mantener o aumentar el logro para los profesionales con un logro inicial de 80% o más. (1,000) Alto: 75% o más de los profesionales logran aumentar sus competencias. (0,627) Moderado: entre 50% y menos del 75% de los profesionales logran aumentar sus competencias. (0,184) Bajo: menos del 50% de los profesionales logran aumentar sus competencias. El nivel de competencias de cada profesional en cada línea base se obtiene a partir de un modelo AHP.

Logro en Jóvenes Logro en Profesionales Satisfacción	**Indicador:** nivel de logro de los profesionales en satisfacción, medido por el porcentaje de profesionales que logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6 al finalizar la intervención. (1,000) Alto: 75% o más de los profesionales logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6. (0,487) Moderado: entre 50% y menos del 75% de los profesionales logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6. (0,109) Bajo: menos del 50% de los profesionales logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6. El nivel de satisfacción de cada profesional se obtiene a partir de un modelo de ecuaciones estructurales PLS.
Logro en Jóvenes Logro en Voluntarios	**Indicador:** nivel de logro de los voluntarios en satisfacción, medido por el porcentaje de voluntarios que logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6 al finalizar la intervención. (1,000) Alto: 75% o más de los voluntarios logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6. (0,623) Moderado: entre 50% y menos del 75% de los voluntarios logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6. (0,242) Bajo: menos del 50% de los voluntarios logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6. El nivel de satisfacción de cada voluntario se obtiene a partir de un modelo de ecuaciones estructurales PLS.
Logro en Jóvenes Logro en Practicantes	**Indicador:** nivel de logro de los practicantes en satisfacción, medido por el porcentaje de practicantes que logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6 al finalizar el trabajo de práctica. (1,000) Alto: 75% o más de los practicantes logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6. (0,623) Moderado: entre 50% y menos del 75% de los practicantes logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6. (0,242) Bajo: menos del 50% de los practicantes logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6. El nivel de satisfacción de cada practicante se obtiene de su valoración de la afirmación "Me siento satisfecho de haber participado en el Programa Servicio País".
Logro en Jóvenes Logro en Tesistas	**Indicador:** nivel de logro de los tesistas en competencias, medido por el porcentaje de tesistas que aumentan sus competencias de manera relevante. Un aumento relevante de competencias se define como: un aumento de 10 puntos porcentuales para los tesistas con un logro inicial menor al 60%, un aumento de 5 puntos porcentuales para los tesistas con un logro inicial mayor o igual a 60% y menor a 80%, y mantener o aumentar el logro para los tesistas con un logro inicial de 80% o más.

	(1,000) Alto: 75% o más de los tesistas logran aumentar sus competencias. (0,901) Moderado: entre 50% y menos del 75% de los tesistas logran aumentar sus competencias. (0,579) Bajo: menos del 50% de los tesistas logran aumentar sus competencias. El nivel de competencias de cada tesista en cada línea base se obtiene a partir de un modelo AHP.
Logro en Beneficiarios Capacidad para enfrentar o resolver problemas	**Indicador:** nivel de logro en los beneficiarios en capacidad para enfrentar o resolver problemas, medido por el porcentaje de beneficiarios que aumentan esta capacidad de manera relevante. Un aumento relevante se define como: un aumento de 10 puntos porcentuales para los beneficiarios con un logro inicial menor al 70%, un aumento de 5 puntos porcentuales para los beneficiarios con un logro inicial mayor o igual a 70% y menor a 90%, y mantener o aumentar el logro para los beneficiarios con un logro inicial de 90% o más. (1,000) Alto: 75% o más de los beneficiarios logran aumentar su capacidad para enfrentar o resolver problemas. (0,761) Moderado: entre 50% y menos del 75% de los beneficiarios logran aumentar su capacidad para enfrentar o resolver problemas. (0,350) Bajo: menos del 50% de los beneficiarios logran aumentar su capacidad para enfrentar o resolver problemas. El nivel de esta capacidad de cada beneficiario en cada línea base se obtiene a partir de un modelo AHP.
Logro en Beneficiarios Satisfacción	**Indicador:** nivel de logro de los beneficiarios en satisfacción, medido por el porcentaje de beneficiarios que logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6 al finalizar el Programa. (1,000) Alto: 75% o más de los beneficiarios logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6. (0,572) Moderado: entre 50% y menos del 75% de los beneficiarios logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6. (0,218) Bajo: menos del 50% de los beneficiarios logran un nivel de satisfacción igual o superior a 6. El nivel de satisfacción de cada beneficiario se obtiene a partir de un modelo de ecuaciones estructurales PLS.

4. Conclusiones

A la luz de la evidencia teórica, los resultados de los programas sociales pueden evaluarse a partir de distintos modelos lógicos. La metodología del marco lógico cuenta con un amplio conocimiento y uso, pero no explicita cómo medir el logro del programa social, así como no permite evaluar el nivel de importancia de los componentes mediante ponderadores.

Las ventajas que ofrece la propuesta se asocian a que la estructura del modelo de medición del logro del programa social se realiza de manera participativa, considerando el conocimiento de los directivos del programa y de otros profesionales que participan en su operación.

La propuesta de integrar la metodología Proceso Analítico Jerárquico -AHP por sus siglas en inglés- con el marco lógico de un programa social permite ponderar los distintos componentes y subcomponentes de esta herramienta y, de esta forma, considerar indicadores para medir cada componente de manera individual, además de un indicador que sintetiza el logro general del programa.

Esto conduce a focalizar mejor las acciones a seguir con el propósito de cumplir los objetivos estratégicos formulados para la intervención social, apoyando de este modo la gestión que deben realizar los directivos. En este sentido, las ventajas que ofrece la propuesta descrita se asocian a que la estructura del modelo de medición del logro del programa social se realiza de manera participativa, considerando el conocimiento de los directivos del programa y de otros profesionales que participan en su operación. Además, facilita la identificación de los criterios o subcomponentes más relevantes para el cumplimiento del propósito del programa social.

También permite detectar, mediante las prioridades de los componentes y de los subcomponentes, qué indicadores asociados a ellos tendrán más relevancia en la medición del logro de un programa social. La asignación de los ponderadores se fundamenta en una metodología con base en las ciencias exactas, donde se verifican la consistencia de los juicios y el cumplimiento de estándares de validez de contenido.

La metodología se puede aplicar de manera general no solo a los programas que están organizados en torno a una matriz de marco lógico, sino también a aquellos que basan su diseño en una estructura de causas y efectos, tales como los de teoría de cambio o cadenas de resultados, puesto que consideran una estructura similar, lo que hace factible su combinación con la metodología AHP. Adicionalmente, el modelo estratégico del programa construido mediante la metodología propuesta permite detectar debilidades y fortalezas en la implementación del programa, por lo que propicia la identificación de aspectos a incorporar en la gestión del programa, orientándose hacia el mejoramiento.

También la propuesta permite retroalimentar y fortalecer la matriz de marco lógico, pues el modelo estratégico construido favorece la identificación de debilidades en las relaciones causales y el diseño de nuevos indicadores o la mejora de los existentes, optimizando su relación con las expectativas de logro.

Otra ventaja de la aplicación, en el caso del ejemplo, fue la generación de un clima participativo dentro del cual el equipo de expertos

pudo ser escuchado, lo que permitió trabajar de manera coordinada entre distintas áreas y tomar conciencia de los aspectos que deben mejorar en conjunto en la implementación del Programa. No obstante, es importante señalar que en esta investigación la metodología de integración se aplicó solo para un programa social, específicamente para el Programa Servicio País en Chile, donde se construyó el modelo estratégico, los indicadores y escalas de medición.

Considerando lo anterior, desde el punto de vista de las proyecciones de la investigación, parece importante complementar el estudio expuesto con nuevas aplicaciones a diversos programas sociales. En este sentido, la metodología propuesta resulta muy relevante pues permite establecer soluciones frente a diversas problemáticas sociales, con distintas muestras y en diferentes contextos, siendo factible su aplicación para distintos programas sociales a lo largo de Latinoamérica, sobre todo considerando la escasez relativa de técnicas cuantitativas para evaluar los resultados de un programa social mediante un índice de logro por cada dimensión considerada. La metodología propuesta motivará a los tomadores de decisión a desarrollar nuevas mediciones útiles para el análisis de los logros.

Bibliografía

Ackerman, John (2005), "Social Accountability for the Public Sector: a Conceptual Discussion", Washington, World Bank (Social Development Papers, Participation and Civic Engagement; Nº 82), http://siteresources.worldbank.org/INTPCENG/2145741116506074750/20542263/FINALAckerman.pdf, 20-06-2014.

Aldunate, Eduardo y Córdoba, Julio (2011), "Formulación de programas con la metodología de marco lógico", Santiago, CEPAL (Serie Manuales; Nº 68), http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan045744.pdf, 11-06-2014.

Arriagada, Ricardo (2002), "Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal", Santiago, CEPAL (Serie Manuales CEPAL; Nº 20), http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5582/S0260445_es.pdf?sequence=1, 01-07-2014.

Banco Mundial (2005), *The Logframe Handbook: a Logical Framework Approach to Project Cycle Management*, Washington, Banco Mundial,

http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/06/07/000160016_20050607122225/Rendered/PDF/31240b0LFhandbook.pdf, 04-08-2014.

Blakewell, Oliver y Garbutt, Anne (2005), *The Use and Abuse of the Logical Framework Approach*, Washington, BID, http://www.intrac.org/data/files/resources/518/The-Use-and-Abuse-of-the-Logical-Framework-Approach.pdf, 04-08-2014.

Comisión Europea (1993), *Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework*, Brussels, Commission of the European Communities. Directorate General for Development. Evaluation Unit.

_____ (2001), *Manual de gestión del ciclo de proyecto*, s.l., Oficina de Cooperación EuropeAid. Unidad de Evaluación, http://www.centrourbal.com/sicat2/documentos/36_20065171532_PU-mp1-spa.pdf, 25-08-2014.

Consejo Científico del CLAD (1998), "Una nueva gestión pública para América Latina: documento del CLAD", Caracas, CLAD, http://old.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina/view, 25-08-2014.

DIPRES (2009), "Notas técnicas", Santiago, Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos. Unidad de Control de Gestión, http://www.dipres.gov.cl/572/articles-22557_doc_pdf.pdf, 06-07-2014.

Durlak, Joseph A. (2010), "The Importance of Doing Well in Whatever You Do: a Commentary on the Special Section, 'Implementation Research in Early Childhood Education'", en *Early Childhood Research Quarterly*, Vol. 25 Nº 3, pp. 348-357.

Fernández, A. (2004), *Investigación y técnicas de mercado*, Madrid, Editorial ESIC.

Fujita, Nobuko (ed.) (2010), *Beyond Logframe; Using Systems Concepts in Evaluation*, Tokio, Foundation for Advanced Studies on International Development; International Development Research Institute (Issues and Prospects of Evaluations for International Development; Nº IV).

García López, Roberto y García Moreno, Mauricio (2010), *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*, Washington, BID.

Gasper, Des (2000), "Evaluating the 'Logical Framework Approach' towards Learning-Oriented Development Evaluation", en

Public Administration and Development, Vol. 1 Nº 20, pp. 17-28.

Güell, Pedro; Frei, Raimundo; y Palestini, Stefano (2009), "El enfoque de las prácticas: un aporte a la teoría del desarrollo", en *Polis: Revista de la Universidad Bolivariana*, Vol. 8 Nº 23, pp. 63-94.

Jackson, Bill (1997), *Designing Projects and Project Evaluations Using the Logical Framework Approach*, Gland, The World Conservation Unit Monitoring and Evaluation Initiative.

Jaraís, Erika y Barreiro, Xosé (2011), "Consistencias e inconsistencias del marco lógico", ponencia presentada en el X Congreso de la Asociación Española de Administración y Ciencia Política, Murcia, España, septiembre.

Kazi, Mansoor; Pagkos, Brian; y Milch, Heidi (2011), "Realist Evaluation in Wraparound: a New Approach in Social Work Evidence-Based Practice", en *Research on Social Work Practice*, Vol. 21 Nº 1, pp. 57-64.

Kelly, Michael y Moore, Tessa (2011), "Methodological, Theoretical, Infrastructural, and Design Issues in Conducting Good Outcome Studies", en *Research on Social Work Practice*, Vol. 6 Nº 21, pp. 644-653.

Lorenz, Walter (2012), "Hermeneutics and Accountable Practice: Lessons from the History of Social Work", en *Research on Social Work Practice*, Vol. 5 Nº 22, pp. 492-498.

McLean, Diana (1998), "The Logical Framework in Research Planning and Evaluation", The Hague, International Service for National Agricultural Research (Working Paper; N° 12).

Okech, David (2012), "Evaluating the Effects of Child Savings Accounts Program Participation on Parental Well-Being", en *Research on Social Work Practice*, Vol. 22 N° 4, pp. 357-366.

Olavarría, Mauricio (2012), "La evaluación de los programas en Chile: análisis de una muestra de programas públicos evaluados", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, Nº 54, octubre, pp. 143-178.

Ortegón, Edgar; Pacheco, Juan; y Prieto, Adriana (2005), "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas", Santiago, ILPES, CEPAL (Serie Manuales; N° 42).

PNUD (2002), *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*, New York, PNUD. Oficina de Evaluación.

_____ (2011), "Hacia un enfoque de gestión por resultados en el sector público: la experiencia de Trinidad y Tobago", Panamá, PNUD

(Serie Compartir Conocimiento; Vol. XI), http://compartir.undp-regionalcentrelac.org/pdf/es/13.pdf, 09-09-2014.

Porporato, Marcela y García, Norberto (2011), "Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional", en *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, Nº 47, pp. 61-77.

Ramió, Carles y Salvador, Miquel (2005), *Instituciones y nueva gestión pública en América Latina*, Barcelona, Fundación CIDOB.

Saaty, Thomas (1997), *Toma de decisiones para líderes: el proceso analítico jerárquico, la toma de decisiones en un mundo complejo*, Pittsburgh, RWS Publications.

Sartorius, Rolf (1991), "The Logical Framework Approach to Project Design and Management", en *American Journal of Evaluation*, Vol. 12 Nº 2, pp. 139-147.

Sato, Yuriko (2005), "A Case of Policy Evaluation Utilizing a Logical Framework: Evaluation of Japan's Foreign Student Policy towards Thailand", en *Evaluation*, Vol. 11 Nº 3, pp. 351-378.

Savaya, Riki y Waysman, Mark (2005), "The Logic Model", en *Administration in Social Work*, Vol. 2 Nº 29, pp. 85-103.

Serra, Albert …[et al] (2007), *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*, Caracas, CLAD, BID.

Shaw, Ian (2012), "The Positive Contributions of Quantitative Methodology to Social Work Research: a View from the Sidelines", en *Research on Social Work Practice*, Vol. 2 Nº 22, pp. 129-134.