

LA EVALUACIÓN COMO INSTRUMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**LA EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA SOCIAL EN EL CONTEXTO
DEL ESTADO
ALCANCES Y PERSPECTIVAS**

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL

**SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL
PRESIDENCIA DE LA NACIÓN**

REPÚBLICA ARGENTINA

**Prepared for delivery at the 1997 meeting of the Latin American Studies Association
Continental Plaza Hotel, Guadalajara, Mexico**

April, 17 - 19, 1997

SPS71/Evaluation as a Tool for Public Administration

**SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**COORDINADOR GENERAL DEL PROGRAMA
Licenciado Roberto Candiano**

El presente trabajo se refiere a la Evaluación realizada para apoyar a los participantes y responsables de la ejecución del Programa durante el Ejercicio 1996, sistematizando información cuantitativa y cualitativa que permitiera reflexionar sobre los logros y dificultades, , sugerir estrategias para superar obstáculos durante su desarrollo., y realizar un balance para determinar en cuánto la situación lograda avanzaba para superar la situación inicial y acercarse a la situación deseada.

En base a esta experiencia y con un delineamiento explícito de sus propósitos y concepción metodológica , la Evaluación se incorpora como un efectivo instrumento para la gerencia exitosa del Programa en el contexto del Estado nacional

Resonsables del diseño y aplicación de la propuesta evaluativa:

Lic. Hilda Paiuk

Lic. Raquel Gutierrez

Area de Investigación y Desarrollo del Programa

Presentación de la experiencia en el XX International Congress LASA97:

Licenciada Raquel Gutierrez

**Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil
Rivadavia 870 Piso 8
(1002) Buenos Aires, Argentina**

Telefax: 54-1-331-7914 / 7950 / 7779

E-mail : soccivil@overnet.com.ar

Web: <http://www.geocities.com/CapitolHill/9344>

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL
CAPACITACION DE ANIMADORES Y PROMOCION DE LA ORGANIZACION
COMUNITARIA

EL CONTEXTO POLÍTICO - ADMINISTRATIVO

Desde los inicios de la década de los noventa, la Argentina ha emprendido una profunda transformación de su economía acompañada por modificaciones sustantivas en la configuración de la sociedad y en las relaciones entre lo público y lo privado. La redefinición del rol del Estado en la sociedad y en la economía, y la modernización de sus funciones y estructuras ha provocado el reordenamiento general del funcionamiento del sistema económico-social.

En este contexto se definen nuevos núcleos vertebradores de la relación Estado- Sociedad Civil en el campo de lo social, que pueden sintetizarse en:

- El Estado comparte responsabilidades con las asociaciones solidarias de la sociedad civil. Así permite consolidar la participación y fortalecer instancias de poder democrático para que ellas definan y administren las respuestas a los problemas que enfrentan .
- El Estado desempeña un rol fundamental con su poder de regulación para evitar la fragmentación que produce las desigualdades del mercado en la oferta de servicios básicos para la población.

Estimular y articular las energías sociales, corregir desigualdades, controlar la calidad de los bienes y servicios sociales, optimizar la utilización de recursos por parte de la sociedad civil y especialmente, velar por la protección de los más débiles, son los puntos salientes del replanteo del papel del Estado en la coyuntura actual. En esta situación sólo el Estado puede ser un factor de reducción de desigualdades conciliando los principios de eficiencia y equidad.

Como consecuencia de la heterogeneidad de la pobreza, se ha manifestado una creciente fragmentación de las identidades socio-culturales que evidencian la exclusión y marginación de importantes sectores sociales , pronostican conflictos y dificultan alternativas constructivas. Esta situación ha provocado una fuerte pérdida de valores comunitarios, como la ética de la solidaridad, la convivencia y la participación social.

Para revertir este proceso resulta menester una nueva actitud en la Política Social orientada hacia el refuerzo de los procesos de organización social, de manera que el impacto de los recursos invertidos trascienda el corto plazo, a través de estructuras que potencien la energía social y el refuerzo de la autoestima individual.

La acción de las organizaciones comunitarias de base resulta esencial, no sólo para desarrollar el potencial solidario de los individuos, sino también para asegurar una más eficiente administración de los recursos financieros que se ponen a su disposición. Las organizaciones sociales se deben ver básicamente como articuladoras, entre las personas, entre las mismas organizaciones y entre el Estado y la comunidad.

En este marco, el Gobierno Nacional ha creado la Secretaría de Desarrollo Social de la Presidencia de la Nación con el propósito de generar políticas hacia los sectores más pobres de la población, racionalizar la asignación de los recursos y transparentar su utilización.

EL PROGRAMA : UN MODELO DE INTERVENCIÓN

El **PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL** es concebido y desarrollado a partir del convencimiento de que la organización social es uno de los principales valores que dignifican a las personas como individuo y como sujeto social.

Es por ello que las acciones del Programa se orientan a la instrumentación de mecanismos que posibiliten afianzar las capacidades y competencias personales y sociocomunitarias, consideradas herramientas fundamentales para combatir la pobreza.

Objetivos Específicos

Los objetivos del Programa son una apuesta al protagonismo de las comunidades organizadas como el difícil, pero verdadero camino, por donde será posible revertir las condiciones que obstaculizan la calidad de vida de sus integrantes. Se encara el desafío de “cómo” hacer un programa social que genere las condiciones para el surgimiento de la iniciativa y la participación de las comunidades con alto índice de necesidades básicas insatisfechas.

- Cooperar con las organizaciones comunitarias para contribuir a su organización y desarrollo.
- Fortalecer el protagonismo y la representatividad de los miembros de las organizaciones de base, en zonas de alto índice de pobreza.
- Perfeccionar el desempeño de las personas, grupos u organizaciones que desarrollan funciones socio-comunitarias y al servicio del bien común. Básicamente, estas funciones o roles corresponden a los líderes comunitarios

Finalidades

En síntesis las actividades que el programa desarrolla se dirigen a

- Fortalecer la organización comunitaria a través de la capacitación de sus líderes naturales, con el desarrollo de actitudes y habilidades personales que favorezcan su capacidad de recuperación activa de grupos y organizaciones en una red social de solidaridad

- Promover el desarrollo de proyectos comunitarios participativos que posibiliten la generación de procesos autogestivos para la resolución de problemas sociales.

Descripción

La capacitación diseñada se basa en el contacto intensivo con la realidad, con el propósito de que los participantes reciban insumos analíticos fuertemente ligados a casos y experiencias concretas, y se creen las mejores posibilidades para que puedan transferirlos a sus organizaciones junto al acompañamiento de los Asistentes Técnicos Locales .

La propuesta pedagógica contempla también el apoyo económico para ejecutar proyectos formulados por las comunidades representadas por los Animadores, con destino a impulsar pequeñas iniciativas generadas a partir de esta práctica. Los proyectos tienden a responder a necesidades sentidas como prioritarias por la comunidad de la cual proviene el Animador (alimentos, espacios comunitarios, recreación, cuidado de la infancia y de los jóvenes)

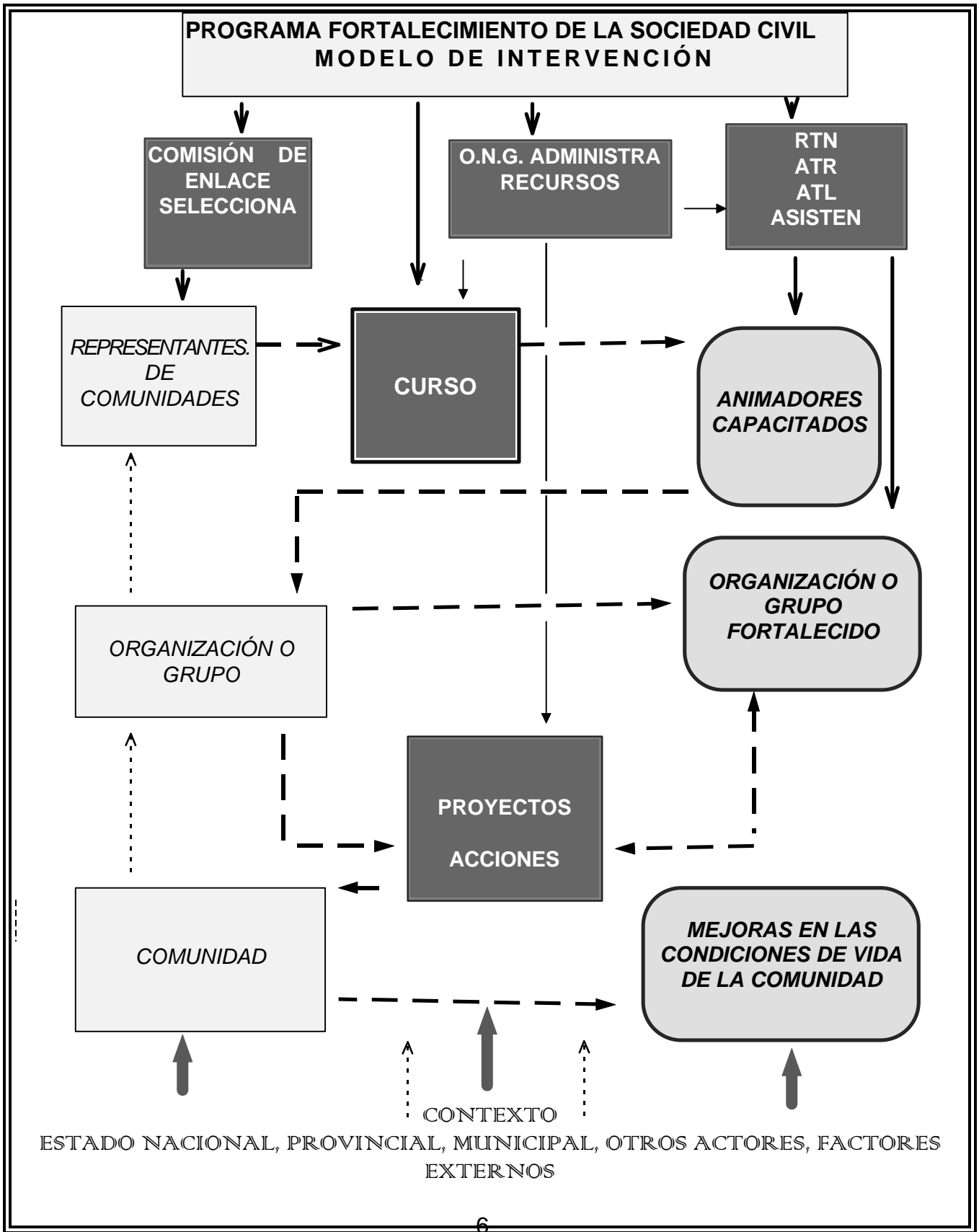
Los proyectos son formulados a partir de instancias donde los protagonistas, con la información disponible y la proporcionada por los Asistentes Técnicos Locales y las aportadas por los Municipios y Gobiernos Provinciales, dan su opinión, tienen parte en las actividades y participan de las decisiones. La administración del aporte en dinero se trabaja en la Capacitación y en la Asistencia técnica como un contenido de aprendizaje, que abarca desde la toma de decisiones eficaces para optimizar la utilización del dinero, hasta los efectos que se producen en las comunidades cuando un grupo de vecinos se responsabiliza de su administración.

La capacitación de los Animadores Comunitarios se profundiza con las actividades de seguimiento que entre cada módulo realizan los Asistentes Técnicos Locales con el propósito de apoyar y asesorar en la formulación y ejecución de los proyectos comunitarios. La asistencia técnica y la evaluación de las acciones realizadas conforman una práctica pedagógica en si misma, en la medida que permite la reflexión, contención y resignificación en terreno de los contenidos desarrollados durante el Curso Intensivo.

También profundizan la aplicación de la capacitación, las actividades de seguimiento y supervisión permanente que realizan los Asistentes Técnicos Regionales y los Responsables Nacionales del Programa.

Las funciones de los Asistentes Técnicos constituyen un aspecto clave para el éxito a la vez que constituyen hitos fundamentales en el proceso de evaluación del desempeño del Programa. Su trabajo activo durante los cursos, favorece el conocimiento con los Animadores y la Coordinación Nacional. También les permite apreciar las particularidades de cada Animador y la situación de la comunidad que representa. De esta manera pueden anticipar líneas de acción para futuras intervenciones.

A nivel local, se conforma una Comisión de Enlace con el Nivel Nacional, integrada por representantes de los Gobiernos Pvincial y/o Municipal, de las Organizaciones No Gubernamentales, de la Universidad y los Asistentes Técnicos Locales .A la vez que el sistema posibilita la incorporación de instituciones no gubernamentales de la sociedad civil para administrar los fondos en el ámbito local . se avanza hacia un proceso progresivo de descentralización, que promueve una mayor autonomía y protagonismo de las comunidades participantes



LA EVALUACIÓN : INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

EL SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA : EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS FÍSICAS - EL CONTROL ADMINISTRATIVO, LEGAL Y CONTABLE - ASPECTOS NECESARIOS PERO NO SUFICIENTES

Las unidades organizacionales de la Secretaría de Desarrollo Social que participan en la ejecución del Programa (la Unidad de Gestión Nacional Programa, la Subsecretaría de Coordinación Técnica y Administrativa y la Unidad de Auditoría Interna) efectúan el monitoreo del cumplimiento de los convenios y de la aplicación de los recursos aportados a las instituciones, públicas y privadas, participantes, pudiendo arbitrar medios para la corrección y perfeccionamiento del alcance de las acciones operativas instrumentadas en los casos en que resultara necesario.

La Unidad de Gestión Nacional, como unidad administrativa responsable de la planificación y gestión integral del Programa, realiza el seguimiento y supervisión del cumplimiento de las metas físicas convenidas a través de un adecuado sistema de información que permita constatar los avances logrados, así como las dificultades encontradas en la ejecución de los proyectos y/o acciones comprendidas en las distintas actividades programáticas. También evalúa el desempeño de las entidades, gubernamentales y no gubernamentales intervinientes, verificando la aplicación de los procedimientos acordados en los convenios, e informa sobre las medidas correctoras aplicadas y los resultados obtenidos, en los casos en que fueran detectadas irregularidades.

Tiene la responsabilidad de elevar al Comité de Planificación de la Secretaría de Desarrollo Social, informes trimestrales referentes a los avances logrados en la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas físicas definidas para el Programa.

Sin embargo, la posibilidad de que el Programa sea considerado de interés como política pública y se acepte la replicación del modelo de intervención propuesto, depende de su capacidad de demostrar logros y ventajas comparativas, es decir, su eficacia y su eficiencia. en relación con los objetivos definidos, más allá del control y supervisión que se ejerce para asegurar la correcta inversión de los fondos públicos en el marco legal o contable y se compruebe el efectivo cumplimiento de las metas físicas o prestaciones establecidas.

LA EVALUACIÓN DE LOS ASPECTOS SUSTANTIVOS

Así concebida la Evaluación consiste fundamentalmente en la producción y procesamiento de información cierta, pertinente, útil y oportuna, mediante el diseño y aplicación de Instrumentos específicos adecuados a los Objetivos del Programa y adaptados a la naturaleza de los procesos que se analizan. Lo que se pretende es captar los aspectos y efectos no tangibles en forma directa e inmediata pero que constituyen el supuesto o hipótesis sobre los que se ha construido el modelo de intervención.

No se reduce a verificar si su funcionamiento se ajusta lo previsto en la definición del Programa, lo que erróneamente podría conducir a la cristalización de un

modelo estático, sino que por el contrario se trata de una actividad que orienta y propicia la reformulación de las estrategias de aplicación del modelo adaptándolo a las circunstancias de una realidad dinámica, rica y compleja.

Tampoco pretende ser un análisis científico y sistemático de investigación social, donde las recomendaciones metodológicas pueden ser tan sofisticadas que lo tornarían inaplicable. Se trata de que, en el marco de las dimensiones y de las condiciones de implementación del Programa, se desarrolle un sistema de información lo suficientemente confiable, útil y ágil, cuyo costo y complejidad sea compatible con las posibilidades efectivas de aplicación.

Los propósitos u objetivos perseguidos en las distintas fases de la Evaluación son los siguientes:

MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROCESO

- El seguimiento periódico de la ejecución del programa con el fin de detectar fallas, obstáculos y/o necesidades de ajuste durante su aplicación y poder introducir los cambios apropiados en forma oportuna.
- La producción de información confiable que proporcione una medida razonable de objetividad para conocer los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos por el Programa hasta el momento y así justificar y fortalecer la toma de decisiones con respecto a los apoyos futuros al mismo.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS - EVALUACIÓN EXPOST

- El análisis de la Adecuación del Modelo de Intervención a los Objetivos propuestos La verificación de los resultados esperados y la detección de los no esperados
- El análisis posterior a la finalización de la intervención, para verificar la sustentabilidad de los efectos obtenidos.
- El análisis que, al tener como referencia los logros alcanzados, permita la elaboración de propuestas sobre cuáles y cómo deberían ser las intervenciones futuras.

EL DESARROLLO DEL PROGRAMA

En Octubre de 1994 la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación comienza la ejecución del Programa

Como prueba piloto inicia sus acciones en dos provincias, Tucumán y Jujuy y en una región de la zona patagónica integrada por Bariloche, Aluminé, Junín de los Andes, Bolsón y Esquel.

En esta etapa se capacitan 120 Animadores Comunitarios y se apoyan financieramente 60 proyectos que reciben asistencia técnica durante diez meses a través de un equipo técnico local con la supervisión de responsables nacionales.

Comprobada la factibilidad técnica y financiera de llevar adelante el programa, se resuelve su continuidad, ampliándose durante 1995 a 10 provincias y 4 comunidades aborígenes .Se capacitan 560 animadores más, y se apoyan 280 proyectos.

Culminando el año 1995 se resuelve realizar el primer Encuentro Nacional de Equipos Técnicos Locales . A esa altura se estaba en condiciones de extraer de la práctica los aprendizajes que permitirían mejorar el desempeño del programa en todos sus niveles de operación. Como resultado se deciden cambios en la propuesta pedagógica, incorporar el régimen de alternancia y la asistencia técnica intermódulo. Se conforma una Unidad de Gestión Nacional con tres coordinaciones, Organizativa, Pedagógica y de Investigación, se definen las funciones del Responsable Técnico Nacional y del Asistente Técnico Regional, otorgando autonomía a los equipos regionales para tomar decisiones en los aspectos operativos del programa sin desviarse de los objetivos centrales.

En el año 1996 se realizan 27 experiencias abarcando 20 provincias del interior del país, 3 localidades del interior de la provincia de Buenos Aires y 4 del conurbano. Además se ponen en marcha 4 experiencias regionales. de profundización.

SISTEMATIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Durante las diferentes instancias y etapas de ejecución la revisión crítica del desempeño del Programa ha servido de insumo para el aprendizaje de los distintos actores comprometidos y ha revertido en forma inmediata en el cambio y mejoramiento de las modalidades de trabajo.

Se realizaron Talleres periódicos entre los Asistentes Técnicos Locales y los Animadores Comunitarios de cada Organización ,y entre los Asistentes Técnicos Locales, Asistentes Técnicos Regionales y Responsables Técnicos Nacionales. Progresivamente estos encuentros de reflexión y análisis permitieron identificar aspectos relevantes de distintos momentos del programa y captar significados particulares de las conductas de los Animadores Comunitarios y de sus Organizaciones en la búsqueda de soluciones a sus problemas.

Mediante la sistematización del proceso de evaluación , ésta se incorpora como una dimensión permanente y concomitante de la ejecución convirtiéndose en un instrumento fundamental para los Responsables del mismo.

EL DISEÑO PRELIMINAR - PUESTA A PRUEBA

Las dimensiones alcanzadas por el Programa demandaron la necesidad de iniciar un análisis más profundo y con cierto rigor científico de los perfiles de los Animadores Comunitarios incorporados, y sobre todo del proceso, que posibilitara captar los aspectos no tangibles que tenían que ver con los cambios cualitativos que se estaban logrando, tanto con relación a los Animadores Comunitarios como en las Organizaciones que representaban , y que configuran los ejes sustantivos del Programa.

Se identificaron los aspectos y variables consideradas más relevantes.. Se determinó su alcance conceptual . Se construyeron indicadores e instrumentos para la recolección de información.

Para la verificación de los cambios registrados en el desempeño de los Animadores Comunitarios y de las Organizaciones a las que pertenecían se identificaron las siguientes variables:

Variables relacionadas con el desempeño del Animador Comunitario	Variables relacionadas con el desempeño de la organización o grupo de cada Barrio o Comunidad
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempeño Global ✓ Dedicación ✓ Comunicación ✓ Convocatoria ✓ Gestión ante Terceros ✓ Percepción del Animador Comunitario por el Barrio o Comunidad ✓ Estilo de Coordinación de Tareas(Anárquica, Democrática, Autoritaria) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regularidad y frecuencia de las reuniones ✓ División del Trabajo, Roles ✓ Registro de Reuniones y decisiones ✓ Programación de Tareas ✓ Generación de Proyectos ✓ Participación ✓ Democratización ✓ Autonomía con respecto a externos ✓ Gestión y capacitación de recursos externos ✓ Status jurídico o legal ✓ Lugar de reunión

A efectos de poder presentar los resultados de esta evaluación en la Reunión Nacional del Programa que se realizaría en el mes de noviembre de 1996, y debido a restricciones de tiempo ,se decidió en primera instancia procesar la información referida sólo a algunas variables que se consideraron más significativas, sin perjuicio de proseguir los análisis con la restante información relevada en tanto resultara pertinente a los objetivos propuestos.

El diseño planteaba evaluar:

EL PERFIL DE LOS ANIMADORES COMUNITARIOS

Se obtendría por Provincia, Región y a nivel País, la distribución porcentual de los Animadores Comunitarios según :

- sexo
- edad
- educación
- experiencia en organizaciones
- tiempo de dedicación al trabajo comunitario

EL TIPO DE ORGANIZACIONES O GRUPOS REPRESENTADOS.

El comportamiento de las variables observadas nos permitirían establecer LA CALIDAD DE LA SELECCIÓN efectuada.

Los resultados esperados eran

- la no prevalencia de un grupo etario o sexo
- la concentración de la mayor frecuencia en nivel de estudios primario completo/secundario incompleto
- la mayoría con, por lo menos, experiencia media en organizaciones

LOS CAMBIOS OBSERVADOS COMPARANDO DOS MOMENTOS DE LA INTERVENCIÓN

Cambios en las capacidades individuales demostradas por los AC con relación a su

- Desempeño global
- Dedicación
- Gestión ante terceros

Cambios en la Organización o Grupo solidario al cual representa el AC con relación a:

- Registro de reuniones y decisiones
- Programación de tareas
- Participación
- Status jurídico o legal

El comportamiento en las variables observadas nos permitiría establecer el GRADO EN QUE SE POTENCIARON LAS CUALIDADES DE LOS ANIMADORES COMUNITARIOS Y SE MEJORÓ LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA de los grupos comunitarios.

El resultado esperado era la concentración de frecuencias en Situaciones con Cambios Favorables

LOS PROYECTOS ELABORADOS

Su formulación en cuanto a:

- Necesidades comunitarias que satisfacen
- Beneficiarios
- Articulaciones de recursos que promueven

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para obtener la descripción de los PRODUCTOS logrados bajo el control directo del Programa:

- ⇒ Número y perfil de los Animadores
- ⇒ Número y perfil de las Organizaciones / Grupos representados
- ⇒ Número y tipo de proyectos formulados y apoyados técnica y financieramente

se procesaron los datos provistos por las FICHAS DE INSCRIPCIÓN Y GUIA DE ENTREVISTA INICIAL que aportaron información sobre las condiciones personales iniciales de los animadores comunitarios y de las organizaciones que representaban ,además se utilizaron PLANILLAS DE REGISTRO DE DATOS sobre las características de los proyectos presentados.

En el diseño de los formularios de inscripción de los participantes y descripción de los proyectos se había previsto la inclusión además de los datos identificatorios todos aquellos que que resultaran considerados significativos para la evaluación.

Para relevar los CAMBIOS EN EL DESEMPEÑO del Animador Comunitario y cambios en el desempeño de la Organización o Grupo se hizo un análisis global de los datos aportados por los dos INFORMES DE EVALUACIÓN de los Asistentes Técnicos Locales registrados sobre PLANILLAS CON GUÍAS DE LAS VARIABLES A OBSERVAR . Rescatamos acá la importancia del rol del Asistente Técnico Local como agente activo de la Evaluación.

Las diferencias observadas entre Provincias y entre regiones se asociarían con los FACTORES EXPLICATIVOS que surjan mencionados y priorizados como causales intervinientes en los registros periódicos y reuniones de evaluación efectuadas entre los diversos niveles de operación.

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL
CAPACITACIÓN DE ANIMADORES Y PROMOCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA**

EVALUACIÓN PRELIMINAR

**PROCESAMIENTO DE RESULTADOS A NIVEL PROVINCIAL - COMPARATIVO POR REGIONES -TOTAL DEL PAÍS
DATOS DISPONIBLES AL MES DE NOVIEMBRE**

UNIDAD DE ANÁLISIS	VARIABLES SELECCIONADAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
<p align="center">ANIMADORES COMUNITARIOS</p>	<p>PERFIL</p> <ul style="list-style-type: none"> • EDAD • SEXO • NIVEL DE ESTUDIOS • EXPERIENCIA EN ORGANIZACIONES SOCIALES • DEDICACIÓN AL TRABAJO COMUNITARIO <p>DESEMPEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> • DESEMPEÑO GLOBAL • DEDICACIÓN • GESTIÓN ANTE TERCEROS <p>CAMBIOS CALIFICACIÓN</p>	<p>-FICHA DE INSCRIPCIÓN -ENTREVISTA INICIAL</p> <p>-INFORMES DE EVALUACIÓN</p> <p>-FICHAS DE INSCRIPCIÓN</p>
<p align="center">ORGANIZACIONES O GRUPOS</p>	<p>TIPO</p> <p>FUNCIONAMIENTO</p> <p>STATUS JURÍDICO O LEGAL</p> <p>FACTORES EXPLICATIVOS DE DIFERENCIALES EN EL DESEMPEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> • CANTIDAD Y DISTRIBUCIÓN • REGISTRO DE REUNIONES Y DECISIONES • PARTICIPACIÓN • GESTIÓN Y CAPTACION DE RECURSOS EXTERNOS • FORMALIZACIÓN <p>CAMBIOS- CALIFICACIÓN</p>	<p>-INFORMES DE EVALUACIÓN</p> <p>-FICHA DESCRIPTIVA DE LOS PROYECTOS APROBADOS</p>
<p align="center">PROYECTOS</p>	<p>TIPO</p> <p>BENEFICIARIOS</p> <p>OTROS APORTES</p> <p>FACTORES EXPLICATIVOS DE DIFERENCIALES EN EL AVANCE DEL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES O GRUPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • COBERTURA • GRUPOS PREDOMINANTES • ORIGEN • TIPO 	<p>-FICHA DESCRIPTIVA DE LOS PROYECTOS APROBADOS</p>

RESULTADOS OBTENIDOS

Este trabajo y los resultados obtenidos fue sometido a discusión en el Encuentro Nacional de Asistentes Técnicos Provinciales y Regionales que se llevó a cabo en el mes de noviembre de 1996 .

Allí se pudo apreciar que el PERFIL DE LOS ANIMADORES COMUNITARIOS se aproximaba a las características esperadas por el Programa en lo que respecta a edad y sexo, en la medida que no hay predominio de un grupo etario ni de un sexo. Con relación al nivel de educación, si bien siempre se mantuvo la concentración en el nivel esperado (primario completo/secundario incompleto), en algunas Provincias se dió el caso de una frecuencia superior a la prevista de niveles altos de educación , esto podría crear problemas de adecuación de los contenidos de la capacitación o indicar desvíos en la focalización del programa .

En cuanto a la experiencia en organizaciones solidarias ,se elaboró un índice compuesto con los datos referentes al desempeño de cargos directivos y a la pertenencia a otras organizaciones .Asimismo se tuvo en cuenta el tiempo de dedicación al trabajo comunitario.

Se obtuvo como resultado un perfil de animadores en la situación inicial con experiencia media y alta y con una dedicación semanal promedio de 10 o más horas al trabajo comunitario.

Con respecto a las Organizaciones , la mayor concentración se dió tanto en las Juntas o Comisiones Vecinales o Asociaciones de Fomento, como en los Grupos Solidarios. En general existía un grado bajo de formalización.

El aspecto más interesante fué el análisis de la evaluación de los cambios registrados , donde se comparaba si el desempeño del Animador Comunitario y de la Organización o Grupo había seguido igual, empeorado o mejorado con relación a la misma variable observada en la situación inicial. También se pudo apreciar la distribución de frecuencias según la calificación actual del desempeño fuera Muy Buena, Buena, Regular o Mala.

Como ilustración transcribimos los resultados globales obtenidos para el total del país:

CON RELACIÓN A LOS ANIMADORES COMUNITARIOS

DESEMPEÑO GLOBAL			
CAMBIOS REGISTRADOS		CALIFICACIÓN ACTUAL	
CAMBIOS FAVORABLES	41 %	MUY BUENO	39 %
SIN CAMBIOS	45 %	BUENO	42 %
HAN EMPEORADO	8 %	REGULAR	12 %
SIN DATOS	7 %	MALO	2 %
	-	SIN DATOS	5 %
	100 %	100 %	100 %

DEDICACIÓN AL TRABAJO COMUNITARIO			
CAMBIOS REGISTRADOS		CALIFICACIÓN ACTUAL	
CAMBIOS FAVORABLES	37 %	MUY BUENO	43 %
SIN CAMBIOS	48 %	BUENO	39 %
HAN EMPEORADO	8 %	REGULAR	11 %
SIN DATOS	7 %	MALO	2 %
	-	SIN DATOS	5 %
	100 %		100 %

GESTIÓN ANTE TERCEROS			
CAMBIOS REGISTRADOS		CALIFICACIÓN ACTUAL	
CAMBIOS FAVORABLES	36 %	MUY BUENO	30 %
SIN CAMBIOS	42 %	BUENO	43 %
HAN EMPEORADO	7 %	REGULAR	13 %
SIN DATOS	15 %	MALO	3 %
	-	SIN DATOS	11%
	100 %		100 %

CON RELACIÓN A LAS ORGANIZACIONES O GRUPOS

PROGRAMACIÓN DE TAREAS			
CAMBIOS REGISTRADOS		CALIFICACIÓN ACTUAL	
CAMBIOS FAVORABLES	43%	MUY BUENO	30 %
SIN CAMBIOS	49 %	BUENO	50%
HAN EMPEORADO	7 %	REGULAR	17 %
SIN DATOS	1 %	MALO	3 %
		SIN DATOS	0 %
	100 %		100 %

PARTICIPACIÓN			
CAMBIOS REGISTRADOS		CALIFICACIÓN ACTUAL	
CAMBIOS FAVORABLES	46 %	MUY BUENO	28 %
SIN CAMBIOS	47 %	BUENO	52%
HAN EMPEORADO	7 %	REGULAR	16 %
SIN DATOS	0 %	MALO	3 %
		SIN DATOS	1 %
	100 %		100 %

GESTIÓN Y CAPTACIÓN DE RECURSOS EXTERNOS			
CAMBIOS REGISTRADOS		CALIFICACIÓN ACTUAL	
CAMBIOS FAVORABLES	46 %	MUY BUENO	38 %
SIN CAMBIOS	44 %	BUENO	41 %
HAN EMPEORADO	8 %	REGULAR	19 %
SIN DATOS	2 %	MALO	2 %
		SIN DATOS	0 %
	100 %		100 %

Otro aspecto interesante fué la identificación de factores explicativos de diferenciales tanto en el desempeño de los Animadores Comunitarios como en el avance del fortalecimiento de las Organizaciones, así fueran considerados con un carácter negativo o positivo. En este sentido es interesante ver que al Programa se le otorga una incidencia positiva bastante destacable ; sin embargo también es notable el peso adjudicado a la personalidad del Animador Comunitario. Resulta ser un alerta importante para considerar un factor a controlar en los análisis e interpretaciones de los resultados .

En los cuadros se registra la frecuencia de menciones de los factores que se identificaron.

FACTORES EXPLICATIVOS DE DIFERENCIALES EN EL DESEMPEÑO DE LOS ANIMADORES COMUNITARIOS

FACTORES EXPLICATIVOS	CALIFICACIÓN	
	POSITIVO	NEGATIVO
CONOCIMIENTOS INCORPORADOS EN EL CURSO	29	3
INSERCIÓN EN LA COMUNIDAD	19	6
PERSONALIDAD	15	28
APOYO TÉCNICO	13	4
INSERCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	9	7
EXPERIENCIA ANTERIOR	8	10
CONEXIONES EXTERNAS	7	3
OTROS	6	14
TOTAL	106	76

FACTORES EXPLICATIVOS DE DIFERENCIALES EN EL AVANCE DEL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

FACTORES EXPLICATIVOS	CALIFICACIÓN	
	POSITIVO	NEGATIVO
CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN DEL AC PARA LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS A SU ORGANIZACIÓN	20	9
PERSONALIDAD DEL ANIMADOR COMUNITARIO	17	13
HISTORIA /EXPERIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN ACTIVIDADES COMUNITARIAS	14	10
RECONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EN LA COMUNIDAD/BARRIO	9	5
VINCULACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES EXTERNAS	5	2
VINCULACIONES CON EL PODER POLÍTICO	4	8
RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES O GRUPOS DE LA COMUNIDAD / BARRIO	4	5
OTROS	2	2
PERFIL DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	0	7
TOTAL	75	61

Al momento del procesamiento de esta información , luego de la culminación de los cursos y la elaboración de los proyectos, el proceso de intervención aún avanzaba en la consolidación de la organización y la gestión a través de la ejecución de aquellos.

Si bien en gran parte de las situaciones aún no se registraban cambios, era también destacable el porcentaje de situaciones con cambios favorables, lo que indicaba, en esa fase de ejecución, una tendencia ya definida en el desarrollo global del Programa. Aún así se podían observar disparidades notables entre la situación que presentaban algunas Provincias en la misma región, o entre las regiones. Durante las jornadas se trató de indagar si esto se debía a diferencias reales en el objeto de análisis, o a distintas interpretaciones por parte de los observadores. De este modo, con el aporte y participación de los técnicos provinciales y regionales, se pulieron y ajustaron los instrumentos y las metodologías.

Con relación a los proyectos se obtuvo información agregada sobre el tipo de proyectos presentados, la cantidad y características de los beneficiarios , el número de personas y organizaciones que participaban en las decisiones, los aportes obtenidos de otras instituciones, el tipo de aportes y el estado actual del proyecto.

Se hizo evidente una notoria concentración (81 %) en proyectos de mejoramiento del habitat (mejoramiento /ampliación de viviendas, construcción/mejoramiento de servicios sociales barriales, provisión de servicios de infraestructura, regularización de tenencia). , cuyos beneficiarios resultaban ser los miembros de toda la comunidad en su conjunto, sin prevalencia de ningún grupo específico. Con relación a la obtención de aportes para el proyecto, además del subsidio que otorgaba el Programa, fueron importantes los aportes de la propia organización y comunidad (en horas/hombre y especies), y de otros organismos oficiales . La variedad del origen de los aportes, como sus distintos tipos, fueron también indicadores de la capacidad de gestión y articulación de recursos que los Animadores Comunitarios y sus organizaciones estaban alcanzando.

Como resultado de esta evaluación preliminar no sólo se logró una visión más sistematizada sobre lo que estaba pasando ; sino que además, con la participación activa de los equipos técnicos locales, que aportaron sus puntos de vista y sugerencias, se complementaron los enfoques y se homogeneizaron criterios. para el diseño definitivo. Esta experiencia y las conclusiones obtenidas sirvieron también de base para elaborar la planificación del año 1997.

A la fecha y obedeciendo a la diversificación y apertura del Programa en nuevas líneas de acción, el proceso de evaluación ha avanzado en el uso de técnicas de recolección y procesamiento de información relacionada más directamente con los procesos y productos organizativos; sin dejar de atender al seguimiento de las capacidades individuales de los Animadores Comunitarios como agentes de iniciativas y promotores de la participación comunitaria.

PERSPECTIVAS

Finalmente , y para sintetizar el propósito de esta presentación , destacamos que, como contenido y estrategia pedagógica del Programa, está presente la aplicación de un sistema de evaluación que incorpora al Animador Comunitario como sujeto activo participante en cada instancia evaluativa. Durante la capacitación se construyen alternativas metodológicas que le posibilitan una mirada crítica y reflexiva sobre el proceso de aprendizaje que está viviendo. En la etapa de desarrollo del proyecto comunitario como práctica de la capacitación se contacta con su grupo de base, transmite y transfiere los conocimientos adquiridos, analizan conjuntamente contenidos, perspectivas, evaluando participativamente la factibilidad de llevar adelante alternativas de solución a los problemas comunes.

Es, en definitiva, la misma concepción o criterio explicitado el que opera en los distintos niveles y actores del Programa. En este sentido nos aproximamos bastante a lo que un nuevo enfoque metodológico para evaluar proyectos denomina "investigación evaluativa apropiable, caracterizada por el hecho de que combina criterios científicos con criterios de utilidad y disponibilidad del conocimiento para el cambio".

Para el año 1997 se han definido tres áreas de trabajo :

DESARROLLO COMUNITARIO

Se orienta a dejar instaladas capacidades y habilidades en los sectores de menores recursos para encontrar soluciones a los problemas comunitarios promoviendo la ejecución de acciones colectivas con alto grado de participación y compromiso.

- ↳ Capacitación Inicial a Animadores Comunitarios -1er nivel
- ↳ Profundización de la Capacitación -2do.nivel
- ↳ Capacitaciones específicas
- ↳ Pasantías

DESARROLLO INSTITUCIONAL

Se orienta a fortalecer organizaciones comunitarias formalizadas o de desarrollo incipiente promoviendo la generación de proyectos con alto grado de articulación de recursos institucionales y comunitarios

- ↳ Red de Animadores Comunitarios
- ↳ Consejo Consultivo de Animadores Comunitarios
- ↳ Capacitación de Madres y Padres Cuidadores
- ↳ Apoyo a Iniciativas Comunitarias

DESARROLLO SOCIAL LOCAL

Se orienta a transferir capacidades y recursos a actores locales gubernamentales y de organizaciones de base para gerenciar proyectos de gestión asociada

- ↳ Capacitación a Intendentes y Funcionarios Municipales
- ↳ Consultoría de Proyectos
- ↳ Proyectos de Gestión Asociada

Sobre estos tres ejes se sustenta el propósito principal del Programa que es el Fortalecimiento de la Sociedad Civil. Los cambios introducidos parten de una lectura de la realidad cada vez más turbulenta que reclama respuestas múltiples y eficientes que puedan atender la complejidad de los problemas sociales. Y para esa lectura la evaluación del Programa resulta ser un instrumento, más que adecuado, imprescindible.

Lo que permanece inalterable es el modelo de intervención que asegura la llegada de los recursos humanos y financieros a los grupos focales del programa, haciendo visible la presencia del Estado en los sectores populares con una modalidad de gestión fuertemente participativa y descentralizada y con una gran capacidad articuladora que compromete a los distintos sectores de la Sociedad Civil en un esfuerzo conjunto y solidario.

BIBLIOGRAFÍA

Diagnóstico y Evaluación de Procesos de Organizaciones de Base : Técnicas e Instrumentos. SERVIPROH (Servicio de Promoción Humana)

Habitat y Desarrollo de Base. Un nuevo enfoque Metodológico para evaluar proyectos- Informes de Investigación del CEUR (Centro de Estudios Urbanos y Regionales)

Manual de Planificación Participativa, Ecuador, CIESPAL ECUADOR.

Plan Social 1995 Políticas de Promoción y Solidaridad con los más necesitados. Secretaría de Desarrollo Social. Presidencia de la Nación- ARGENTINA-

Promoviendo el Desarrollo Local, Serie Capacitación nro 5, Buenos Aires, FOSIS-Fondo de Solidaridad e Inversión -Social

Cómo enfrentar la Pobreza. Estrategias y experiencias organizacionales innovadoras. .Bernardo Klisberg (compilador), Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1989

Turbulencia y Planificación Social. Mario Robirosa y otros. UNICEF/Argentina- Siglo XXI, 1990.