

Evaluación de programas sociales: un enfoque multicriterio

Benoit Deene

Nantes Université

Email: benoit.33@gmail.com

Abstract

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.

Keyword: *Evaluación de Programas; Modelos de Evaluación; Evaluación de Resultados; Programas Sociales; Propuesta.*

A. INTRODUCTION

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 presu-puestario (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 pro-grama 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.

La aplicación de esta metodología se ha promovido desde diferen-tes organismos, tanto nacionales como internacionales (Sartorius, 1991; Jarais 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 cuen-ta 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 interven-ción 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 venta-jas, 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 for-mas 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 per-mitan 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 evalua-ción 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 País (PSP), intervención relevante en el ámbito de superación de la pobreza en Chile. Para cumplir con el objetivo propuesto, en primer lugar se descri-ben 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.

B. LITERATURE REVIEW

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 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 epis-temológica 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 metodolo-gías 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 que las disciplinas enfocadas en el análisis social han perfeccionado crecientemente su uso. 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 com-pararlos, 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: cons-trucción 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

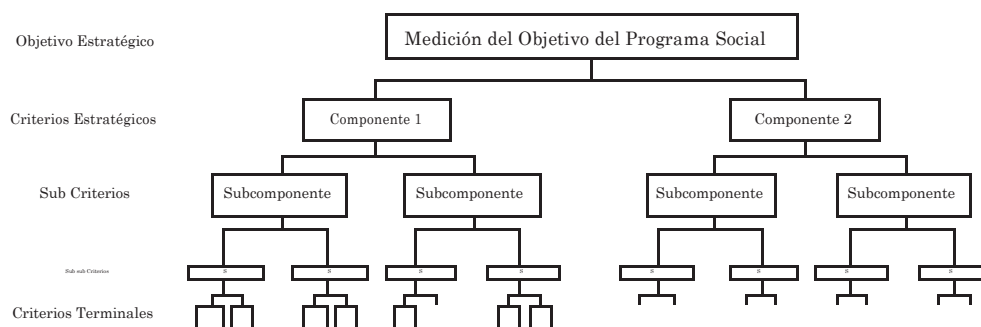
diversas experiencias. Para construir la estructura jerárquica se deben tener presentes los axiomas de la metodología (Saaty, 1997).

C. RESULT AND DISCUSSION

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



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. 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.

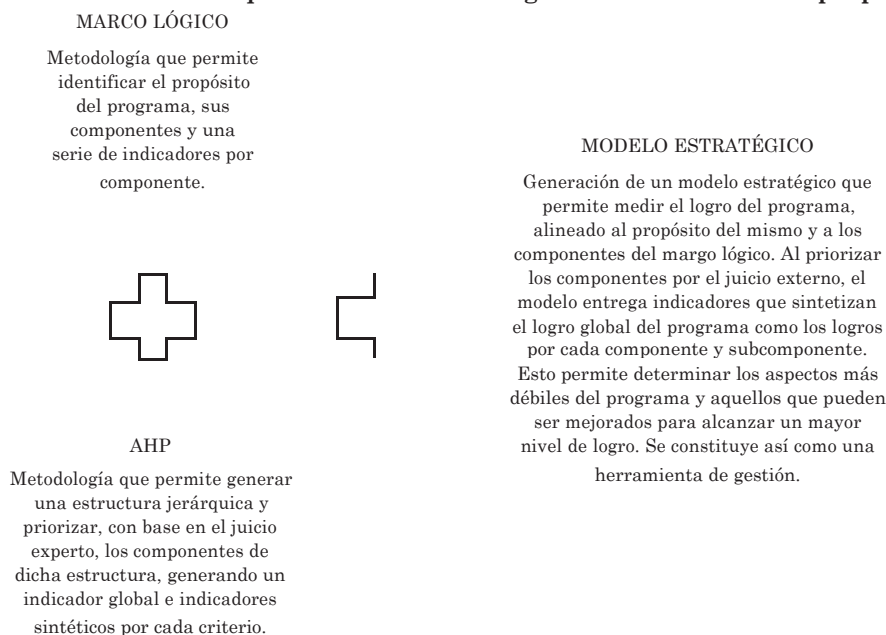
El AHP mide la consistencia global de los juicios a través de un índice denominado relación de coherencia CR, que se puede ver en detalle en Saaty (1997), y que en general no puede exceder el 10%. Una vez establecida la jerarquía y las prioridades de los criterios, y evaluada la consistencia lógica de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

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. 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

Esquema de las metodologías involucradas en la propuesta



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". 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".

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.

D. CONCLUSION

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. 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.

REFERENCES

1. Blakewell, Oliver y Garbutt, Anne (2005), *The Use and Abuse*
2. *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.
3. Comisión Europea (1993), *Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework*, Brussels, Commission of the European Communities.

- Directorate General for Development. Evaluation Unit.
4. _____ (2001), *Manual de gestión del ciclo de proyecto*, s.l., Oficina de Cooperación EuropeAid. Unidad de Evaluación, http://www.centroubal.com/sicat2/documentos/36_20065171532_PU-mp1-spa.pdf, 25-08-2014.
 5. 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.
 6. 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 N° 23, pp. 63-94.
 7. Jackson, Bill (1997), *Designing Projects and Project Evaluations Using the Logical Framework Approach*, Gland, The World Conservation Unit Monitoring and Evaluation Initiative.
 8. 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.
 9. 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 N° 1, pp. 57-64.
 10. 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 N° 21, pp. 644-653. Lorenz, Walter (2012).