



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

LA EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DEL ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES-ACJ Y LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN SUS BENEFICIARIOS

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el grado académico de maestro en Administración y
Gerencia Social

Autora:

Moreno Sánchez, Raquel Judith

Asesor:

Asmat Vega, Nicanor Segismundo
(ORCID: 0000-0002-4496-1407)

Jurado:

Aguirre Morales, Marivel Teresa

Rojas Elera, Juan Julio

Olarte Ortiz, María Nela

Lima - Perú

2021

Referencia:

Moreno, R. (2021). *La eficacia de los programas del área de desarrollo social de la Asociación Cristiana de Jóvenes-ACJ y la evaluación del impacto en sus beneficiarios* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5311>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**LA EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DEL ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL DE
LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES-ACJ Y LA EVALUACIÓN DEL
IMPACTO EN SUS BENEFICIARIOS**

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el grado académico de maestro en Administración y Gerencia Social

Autora:

Moreno Sánchez, Raquel Judith

Asesor:

Asmat Vega, Nicanor Segismundo

Jurado:

Aguirre Morales, Marivel Teresa

Rojas Elera, Juan Julio

Olarte Ortiz, María Nela

Lima - Perú

2021

Índice

Índice.....	ii
Índice de tablas	v
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
I. Introducción.....	17
1.1. Planteamiento del problema.....	21
1.2. Descripción del Problema	22
1.3. Formulación del Problema.....	23
-Problema General:	23
-Problemas Específicos:.....	24
1.4. Antecedentes	24
Antecedentes Nacional.....	24
Antecedentes internacionales.....	27
1.5. Justificación de la investigación	34
1.6. Limitaciones de la investigación.....	35
1.7. Objetivos.....	36
-Objetivo General.....	36
Objetivos Específicos.....	36
1.8. Hipótesis	37
1.8.1. Hipótesis General.....	37
1.8.2. Hipótesis Específicas	37
II. Marco teórico	38

2.1. Marco conceptual.....	38
2.2. Teorías generales relacionadas	48
2.3. Bases teóricas especializadas	59
III. Método.....	95
3.1. Tipo de investigación.....	95
3.2. Población y muestra.....	96
3.2.1. Población.....	96
3.2.2. Muestra	98
3.3. Operacionalización de variables	100
3.4. Instrumentos.....	106
3.5. Procedimientos.....	107
3.6. Análisis de Datos	108
IV. Resultados	109
4.1. Contrastación de Hipótesis	109
4.2. Análisis e Interpretación	130
V. Discusión de resultados.....	218
VI. Conclusiones.....	221
VII. Recomendaciones	224
VIII. Referencias	226
IX. Anexos.....	231
Anexo A. Matriz de consistencia	231
Anexo B. Cuestionario anónimo y confidencial n°1	234
Anexo C. Cuestionario anónimo y confidencial n°2.....	244
Anexo D. Guía de entrevista en profundidad.....	252
Anexo E. Resumen estadístico de la encuesta n°1: procesos de gestión.....	258

Instructivo	258
Anexo F. Resumen estadístico de la encuesta n°2: evaluación social	263
Anexo G. Resumen estadístico de la entrevista en profundidad.....	266
Anexo H. Gasto público y social según grandes componentes 1/	269
Anexo I. Ejecución presupuestal – principales programas sociales 2007 – 2011	270
Millones de Nuevos Sociales	270
Anexo J. Matriz de Operacionalización de Variables.....	272
Anexo K. Informe de validez de contenido de los instrumentos	279
Anexo L. Metodología para la fiabilidad de los instrumentos.....	280
Anexo M. Tabla chi-cuadrado	281

Índice de tablas

Tabla 1 Diferencias entre el concepto de Eficiencia y Eficacia _____	49
Tabla 2 Definición del concepto Desarrollo Social _____	54
Tabla 3 Características básicas según tipo de programa social _____	61
Tabla 4 Tipo de programa según principios de gestión _____	63
Tabla 5 Destinatarios directos e indirectos de desarrollo social (base 2015) _____	82
Tabla 6 Instrumentos de trabajo utilizados en desarrollo social (base 2015) _____	86
Tabla 7 Población según programas sociales _____	97
Tabla 8 Muestra según programas sociales _____	99
Tabla 9 Procesos de gestión, evaluación social y eficacia de los programas sociales de la ACJ. _____	100
Tabla 10 Procesos de gestión y de evaluación social _____	110
Tabla 11 Contraste de hipótesis para el objetivo general _____	111
Tabla 12 Proceso básico de gestión _____	113
Tabla 13 Proceso para el contraste de hipótesis: _____	114
Tabla 14 Proceso de gestión de recursos _____	116
Tabla 15 Contraste de hipótesis para el objetivo específico n°2 _____	118
Tabla 16 Proceso de Gestión Avanzada o Innovadora _____	120
Tabla 17 Contraste de hipótesis para el objetivo específico n°3 _____	122
Tabla 18 Evaluación del Producto _____	123
Tabla 19 Contraste de hipótesis para el objetivo específico n° 4 _____	125
Tabla 20 Evaluación de efectos (resultados). _____	126
Tabla 21 Evaluación de impacto (social). _____	128
Tabla 22 Contraste de hipótesis para el objetivo específico n°6 _____	130

Tabla 23 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: situación inicial _____	132
Tabla 24 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: bien definidos _____	133
Tabla 25 Dimensión: proceso básico de gestión indicador; tiempos y costos _____	134
Tabla 26 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: asignan funciones _____	135
Tabla 27 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: asignan responsabilidades ____	136
Tabla 28 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: coordinación entre responsables _____	137
Tabla 29 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: comunicación de avance ____	138
Tabla 30 Dimensión: proceso básico de gestión indicador; identifica participante _____	139
Tabla 31 Dimensión: proceso básico de gestión indicador; integración de participantes __	140
Tabla 32 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: control previo _____	141
Tabla 33 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: control concurrente _____	142
Tabla 34 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: control posterior _____	143
Tabla 35 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: disponibilidad horaria ____	144
Tabla 36 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: personas capacitadas ____	145
Tabla 37 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: personas evaluadas _____	146
Tabla 38 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: recursos financieros ____	147
Tabla 39 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador:ajuste de presupuesto ____	148
Tabla 40 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: registros contables _____	149
Tabla 41 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador; recursos presupuestados _	150
Tabla 42 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador; ajuste de presupuesto ____	151
Tabla 43 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: análisis de costos _____	152
Tabla 44 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: sistemas fiables _____	153
Tabla 45 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: toma de decisiones _____	154
Tabla 46 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: personal capacitado ____	155

Tabla 47 Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador: atracción del talento _____	156
Tabla 48 Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador: desarrollo del talento _____	157
Tabla 49 Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador: motivar el talento _____	158
Tabla 50 Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador: retención del talento _____	159
Tabla 51 Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador; transmitir información _____	160
Tabla 52 Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador; desarrollo de competencias	161
Tabla 53 Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador; diagnóstico situacional _____	162
Tabla 54 Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador: plan de sensibilización _____	163
Tabla 55 Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador: cambio situacional _____	164
Tabla 56 Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador: mantenimiento cambio _____	165
Tabla 57 Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador: asociar programas _____	166
Tabla 58 Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador: cooperación entre programas _____	167
Tabla 59 Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador: programas autogestionarios	168
Tabla 60 Dimensión: proceso básico de gestión _____	169
Tabla 61 Dimensión: proceso de gestión de recursos _____	170
Tabla 62 Dimensión: proceso de gestión avanzada _____	171
Tabla 63 Dimensión: evaluación de producto indicador: cantidad establecida _____	172
Tabla 64 Dimensión: evaluación del producto indicador: calidad establecida _____	173
Tabla 65 Dimensión: evaluación del producto indicador: oportunidad establecida _____	174
Tabla 66 Dimensión: evaluación del producto indicador: estándar establecido _____	175
Tabla 67 Dimensión: evaluación del producto indicador: número de beneficiarios _____	176
Tabla 68 Dimensión: evaluación del producto indicador: cantidad establecida _____	177
Tabla 69 Dimensión: evaluación del producto indicador: beneficiarios directos _____	178
Tabla 70 Dimensión: evaluación del producto indicador: corrección de factores _____	179

Tabla 71 Dimensión: evaluación de resultado indicador: análisis periódico _____	180
Tabla 72 Dimensión: evaluación de resultado indicador: informe periódico _____	181
Tabla 73 Dimensión: evaluación de resultado indicador: decisiones correctivas _____	182
Tabla 74 Dimensión: evaluación de resultados indicador: comparación efectos _____	183
Tabla 75 Dimensión: evaluación de resultado indicador: comparación ocurrencias _____	184
Tabla 76 Dimensión: evaluación de resultado indicador: efectos directos indirectos _____	185
Tabla 77 Dimensión: evaluación de resultado indicador: costos y beneficios _____	186
Tabla 78 Dimensión: evaluación de resultado indicador: medidas correctivas inmediatas _____	187
Tabla 79 Dimensión: evaluación de resultados indicador: medidas correctivas posteriores _____	188
Tabla 80 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: mejora bienestar en 3 meses _____	189
Tabla 81 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: mejora bienestar en 6 meses _____	190
Tabla 82 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: mejora bienestar en 12 meses _____	191
Tabla 83 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: progreso en 3 meses _____	192
Tabla 84 :Dimensión: evaluación de impacto social indicador: progreso en 6 meses _____	193
Tabla 85 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: progreso en 12 meses _____	194
Tabla 86 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: contribución desarrollo (3m) _____	195
Tabla 87 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: contribución desarrollo (6m) _____	196
Tabla 88 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: contribución desarrollo (12m) _____	197
Tabla 89 Dimensión: evaluación de producto _____	198
Tabla 90 Dimensión: evaluación de efecto o resultado _____	199
Tabla 91 Dimensión: evaluación de impacto social _____	200

Tabla 92 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: adquirir nuevos conocimientos	_201
Tabla 93 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: adquirir nuevas habilidades	___202
Tabla 94 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: adquirir nuevos ingresos econ.	__203
Tabla 95 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: desarrollar valores humanos	___204
Tabla 96 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: valor del tiempo/movilidad	____205
Tabla 97 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: desarrollar autovaloración	_____206
Tabla 98 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: reconocimiento de otros	_____207
Tabla 99 Dimensión: desarrollo de la familia indicador: mejor bienestar familiar	_____208
Tabla 100 Dimensión: desarrollo de la familia indicador: mejor nivel afectivo	_____209
Tabla 101 Dimensión: desarrollo de la familia indicador: participación proyectos familiares	_____210
Tabla 102 Dimensión: desarrollo de la comunidad indicador: planteamiento nuevas necesidades y participación nuevos programas/proyectos	_____211
Tabla 103 Dimensión: desarrollo de la comunidad indicador: empatía e identidad entre comunidad y gestores.	_____212
Tabla 104 Dimensión: desarrollo de la comunidad indicador: desarrollo personal y profesional gestores	_____213
Tabla 105 Dimensión: desarrollo de la comunidad indicador: toma de conciencia y actitud	_____214
Tabla 106 Dimensión: políticas y objetivos sociales indicador: cumplimiento del gobierno central	_____215
Tabla 107 Dimensión: políticas y objetivos sociales indicador: cumplimiento del gobierno regional	_____216
Tabla 108 Dimensión: políticas y objetivos sociales indicador: cumplimiento del gobierno local.	_____217

Índice de figuras

Figura 1 Perú: inflación del período 2009-2017 _____	55
Figura 2 Tipo de programa social según ciclo de vida _____	62
Figura 3 Algoritmo para análisis de programas sociales _____	72
Figura 4 Gestión de organizaciones de economía solidaria _____	74
Figura 5 La conversión de insumos en resultados _____	76
Figura 6 Central London YMCA, Great Russell Street _____	78
Figura 7 La asociación cristiana de jóvenes, Lima-Perú _____	80
Figura 8 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: situación inicial _____	132
Figura 9 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: bien definidos _____	133
Figura 10 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: tiempos y costos _____	134
Figura 11 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: asignan funciones _____	135
Figura 12 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: asignan responsabilidades _____	136
Figura 13 Dimensión: proceso básico de gestión indicador; coordinación entre Responsables _____	137
Figura 14 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: comunicación de avance _____	138
Figura 15 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: identifica participante _____	139
Figura 16 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: integración de participantes _____	140
Figura 17 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: control previo _____	141
Figura 18 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: control concurrente _____	142
Figura 19 Dimensión: proceso básico de gestión indicador: control posterior _____	143
Figura 20 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: disponibilidad horaria _____	144
Figura 21 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: personas capacitadas _____	145
Figura 22 Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: personas evaluadas _____	146

Figura 23 Dimensión: proceso de gestión de recursos	indicador: recursos financieros	___ 147
Figura 24 Dimensión: proceso de gestión de recursos	indicador: ajuste de presupuesto	__ 148
Figura 25 Dimensión: proceso de gestión de recursos	indicador: registros contables	____ 149
Figura 26 Dimensión: proceso de gestión de recursos	indicador: recursos presupuestados	150
Figura 27 Dimensión: proceso de gestión de recursos	indicador: ajuste de presupuesto	__ 151
Figura 28 Dimensión: proceso de gestión de recursos	indicador: análisis de costos	_____ 152
Figura 29 Dimensión: proceso de gestión de recursos	indicador: sistemas fiables	_____ 153
Figura 30 Dimensión: proceso de gestión de recursos	indicador: toma de decisiones	_____ 154
Figura 31 Dimensión: proceso de gestión de recursos	indicador: personal capacitado	___ 155
Figura 32 Dimensión: proceso de gestión avanzada	indicador: atracción del talento	_____ 156
Figura 33 Dimensión: proceso de gestión avanzada	indicador: desarrollo del talento	___ 157
Figura 34 Dimensión: proceso de gestión avanzada	indicador: motivar del talento.	_____ 158
Figura 35 Dimensión: proceso de gestión avanzada	indicador: retención del talento	___ 159
Figura 36 Dimensión: proceso de gestión avanzada	indicador: transmitir información	___ 160
Figura 37 Dimensión: proceso de gestión avanzada	indicador: desarrollo de competencias	_____ 161
Figura 38 Dimensión: proceso de gestión avanzada	indicador: diagnóstico situacional	___ 162
Figura 39 Dimensión: proceso de gestión avanzada	indicador: plan de sensibilización	___ 163
Figura 40 Dimensión: proceso de gestión avanzada	indicador: cambio situacional	_____ 164
Figura 41 Dimensión: proceso de gestión avanzada	indicador: mantenimiento cambio	___ 165
Figura 42 Dimensión: proceso de gestión avanzada	indicador: asociar programas	_____ 166
Figura 43 Dimensión: proceso de gestión avanzada	indicador: cooperación entre programas	_____ 167
Figura 44 Dimensión: proceso de gestión avanzada	indicador: programas autogestionarios	168
Figura 45 Dimensión: proceso básicos de gestión		_____ 169

Figura 46 Dimensión: proceso de gestión de recursos _____	170
Figura 47 Dimensión: proceso de gestión avanzada _____	171
Figura 48 Dimensión: evaluación del producto indicador; cantidad establecida _____	172
Figura 49 Dimensión: evaluación del producto indicador: calidad _____	173
Figura 50 Dimensión: evaluación de producto indicador: oportunidad establecida _____	174
Figura 51 Dimensión: evaluación del producto indicador: estándar establecido _____	175
Figura 52 Dimensión: evaluación del producto indicador: número de beneficiarios _____	176
Figura 53 Dimensión: evaluación del producto indicador: cantidad establecida _____	177
Figura 54 Dimensión: evaluación del producto indicador: beneficiarios directos _____	178
Figura 55 Dimensión: evaluación del producto indicador: corrección de factores _____	179
Figura 56 Dimensión: evaluación de resultado indicador: análisis periódico _____	180
Figura 57 Dimensión: evaluación de resultado indicador: informe periódico _____	181
Figura 58 Dimensión: evaluación de resultado indicador: decisiones correctivas _____	182
Figura 59 Dimensión: evaluación de resultados indicador: comparación efectos _____	183
Figura 60 Dimensión: evaluación de resultado indicador: efectos esperados. _____	184
Figura 61 Dimensión: evaluación de resultado indicador: efectos directos indirectos _____	185
Figura 62 Dimensión: evaluación de resultado indicador: costos y beneficios _____	186
Figura 63 Dimensión: evaluación de resultado indicador: medidas correctivas inmediatas _____	187
Figura 64 Dimensión: evaluación de resultado indicador: medidas correctivas posteriores _____	188
Figura 65 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: bienestar en 3 meses _____	189
Figura 66 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: mejora bienestar en 6 meses _____	190
Figura 67 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: mejora bienestar en 12 meses _____	191
Figura 68 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: progreso en 3 meses _____	192

Figura 69 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: progreso en 6 meses _____	193
Figura 70 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: progreso en 12 meses _____	194
Figura 71 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: contribución desarrollo (3m) _____	195
Figura 72 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: contribución desarrollo (6m) _____	196
Figura 73 Dimensión: evaluación de impacto social indicador: contribución desarrollo (12m) _____	197
Figura 74 Dimensión: evaluación de producto _____	198
Figura 75 Dimensión: evaluación de efecto o resultado _____	199
Figura 76 Dimensión: evaluación de impacto social _____	200
Figura 77 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: adquirir nuevos conocimientos_	201
Figura 78 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: adquirir nuevas habilidades ____	202
Figura 79 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: adquirir nuevos ingresos econ.	203
Figura 80 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: desarrollar valores humanos ____	204
Figura 81 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: valor del tiempo/movilidad____	205
Figura 82 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: desarrollar autovaloración ____	206
Figura 83 Dimensión: desarrollo de la persona indicador: reconocimiento de otros _____	207
Figura 84 Dimensión: desarrollo de la familia indicador: mejor bienestar familiar _____	208
Figura 85 Dimensión: desarrollo de la familia indicador: mejor nivel afectivo _____	209
Figura 86 Dimensión: desarrollo de la familia indicador: mejor participación _____	210
Figura 87 Dimensión: desarrollo de la comunidad indicador: planteamiento nuevas necesidades y participación nuevos programas/proyectos _____	211
Figura 88 Dimensión: desarrollo de la comunidad indicador: empatía e identidad entre comunidad y gestores _____	212

Figura 89 Dimensión: desarrollo de la comunidad indicador: desarrollo personal y profesional gestores _____	213
Figura 90 Dimensión: desarrollo de la comunidad indicador: toma de conciencia y actitud	214
Figura 91 Dimensión: políticas y objetivos sociales indicador: cumplimiento del gobierno central _____	215
Figura 92 Dimensión: políticas y objetivos sociales indicador: cumplimiento del gobierno regional _____	216
Figura 93 Dimensión: políticas y objetivos sociales indicador: cumplimiento del gobierno local _____	217

Resumen

El presente estudio tuvo como propósito esencial, determinar cuáles son las variables que influyen en la eficacia de los programas sociales. Se construyó el marco teórico, considerando dos grupos de factores: los procesos de gestión y el modelo de evaluación. Un tercer grupo de factores, los recursos para los programas sociales, se toman en cuenta, no independientemente, sino como resultado de la gestión de recursos. El alcance de la presente investigación se circunscribe a una organización de orientación social, cultural y deportiva, la Asociación Cristiana de Jóvenes. La metodología empleada respondió a un nivel exploratorio-descriptivo, buscando especificar el perfil de los programas sociales y la naturaleza de las comunidades a las que sirven. Las unidades de análisis fueron ocho (8) programas sociales. Se utilizó un muestreo probabilístico, para definir el ámbito de consulta a los gestores y a los beneficiarios. Los resultados consideran el comportamiento de seis (6) variables que influyen en la eficacia de los programas sociales: procesos de gestión (básica, de recursos y avanzada o innovadora) y las dimensiones de la evaluación social (de producto, de efecto o resultado y de impacto). Las conclusiones, reflejan la aplicación de un modelo complejo, conformado por dos grupos de variables. Cada grupo, merecería un estudio específico. Es necesario considerar a los programas sociales no solo un problema financiero y un objetivo político. Pensamos que representa un gran reto profesional, para interesar a las mentes creativas del mundo académico.

Palabras clave: Eficacia, programa social, gestión, evaluación social, progreso social, políticas públicas.

Abstract

The purpose of this study was to determine the variables that influence the effectiveness of social programs. The theoretical framework was constructed, considering two groups of factors: the management processes and the evaluation model. A third group of factors, resources for social programs, are taken into account, not independently, but as a result of resource management. The scope of this research is limited to an organization of social, cultural and sports orientation, the Christian Youth Association. The methodology used responded to an exploratory-descriptive level, seeking to specify the profile of social programs and the nature of the communities they serve. The analysis units were eight (8) social programs. A probabilistic sampling was used to define the scope of consultation of managers and beneficiaries. The results consider the behavior of six (6) variables that influence the effectiveness of social programs: management processes (basic, resource and advanced or innovative) and the dimensions of social evaluation (product, effect or result and of impact). The conclusions reflect the application of a complex model, consisting of two groups of variables. Each group would deserve a specific study. It is necessary to consider social programs not only a financial problem and a political objective. We think it represents a great professional challenge, to interest the creative minds of the academic world.

Keywords: Effectiveness, social program, management, social evaluation, social progress, public policies.

I. Introducción

Un problema social, según Suarez (CEPAL, 1989), “...es una condición que afecta a un número significativamente considerable de personas, de un modo inconveniente, y que, según se cree, debe corregirse mediante la acción social colectiva”. Es decir, un problema social tiene una dimensión distinta y mayor que un problema grupal o individual. Por otra parte, un problema social tendría que corregirse cuando, la diferencia entre la situación deseada y la situación actual, se hace cada vez mayor y se convierte en intolerable. Obviamente, la tolerancia de una sociedad puede ser mayor o menor, de acuerdo a diversas variables de composición histórica, cultural o religiosa. Asimismo, la acción social colectiva, estaría condicionada por el grado de conciencia social alcanzada y la capacidad organizativa necesaria para expresar su intolerancia a la situación vigente. Según el autor, “...no todas las cuestiones sociales pueden ser problematizadas, porque ninguna sociedad posee ni la capacidad, ni los recursos para atenderlas todas”. Aquí es donde interviene la participación de los actores sociales, los cuáles toman posición a favor o contra de la problematización de estas cuestiones. Si los actores sociales, están a favor y forman parte de la organización del Estado, la problematización de la cuestión social deviene en una política social. Si los actores sociales, que están a favor, pertenecen al sector privado, se generan objetivos sociales para la organización, llámese responsabilidad social empresarial o corporativa. En ambos casos, sean políticas sociales u objetivos sociales, ambos requieren el diseño de programas sociales.

Bajo el nombre de problemas sociales, dice el autor, “se pueden ubicar situaciones muy diversas: pobreza, desempleo, violencia familiar, drogadicción, crimen, relocalización forzosa, analfabetismo, explotación laboral, alienación, abandono de menores o ancianos, tortura física o mental, déficit habitacional, desnutrición infantil, etc.”

En un reciente artículo Martínez (2019), manifiesta que, “Perú es un país de América del Sur que en los últimos años se ha enfrentado a problemas sociales que el Banco Mundial ha declarado críticos. Sin embargo, en comparación con la situación peruana en el año 2000, la situación actual del país ha mejorado considerablemente. Por ejemplo, en el año 2002 el índice de pobreza era de 54 %. Para el año 2014, esta cifra había descendido al 23 %. Este número resulta alarmante de igual forma, pero representa una mejora que no se puede ignorar”. No obstante, explica la autora, subsisten siete (7) principales problemas: 1) Corrupción; 2) Trabajo infantil; 3) Precariedad en el respeto a los derechos humanos; 4) Vandalismo juvenil; 5) Problemas raciales; 6) Pobreza; y 7) Informalidad laboral. Estos problemas, dice la autora, no han tenido el suficiente interés por parte del Estado.

Trasformar una cuestión social en un problema social y éste en una política social y luego en un programa social, no es un proceso simple, aclara Suárez (1989). Se requiere, en primer término, que la cuestión social obtenga prioridad por parte de los actores sociales. Luego, se necesita definir objetivos, crear un sistema legal, estructurar una organización y establecer un conjunto de medios que estimulen los comportamientos necesarios. Por último, un programa social requiere: definir la extensión y profundidad de su cobertura; la flexibilidad para dar respuesta a los cambios; evitar la superposición o mala coordinación con otros programas; la centralización o descentralización adecuada y; la fijación del término del programa, a fin de evitar la burocratización del mismo y la dependencia crónica. Otros problemas que deben preverse en un programa social son: la escasa formación profesional de los gestores, la limitación de los medios tecnológicos, la falta de institucionalidad o aseguramiento de continuidad del programa y, el financiamiento discontinuo o insuficiente.

Según declaraciones de la actual ministra de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), señora Arrieta Luna (Diario Gestión, 25 de noviembre del 2019), “son 9 millones de peruanos los que actualmente se encuentran en situación de vulnerabilidad, tanto en la zona urbana como

en la rural. En tal sentido, su gestión tiene como meta, no reestructurar el ministerio, sino cambiar el enfoque que tienen los programas sociales. Por ejemplo, el Programa de Cunas Más, que cubre a niños de un año a un año y medio, pertenecientes a 100 mil familias, se proyecta cubrir también a niños de nueve meses, con mayor riesgo de anemia. Asimismo, mencionó la necesidad de reducir la “filtración” en los programas, por ejemplo, no obstante que el año pasado 310 mil personas salieron de la pobreza y dejaron de recibir subvenciones de los programas sociales que administra el MIDIS, siguieron recibiendo la atención del Seguro Integral de Salud (SIS), incrementándose el presupuesto del MIDIS en 6,5% el próximo año.

La presente investigación ha tenido como principal foco de interés identificar aquellos factores que influyen en la eficacia de los programas sociales, específicamente aquellos administrados por una organización asociativa, de fines culturales, deportivos y sociales, la Asociación Cristiana de Jóvenes. Aunque no dejamos de reconocer la diferencia existente, en cuanto a nivel de complejidad, entre un programa social masivo, como los administrados por el MIDIS y un programa social administrado por una institución privada, creemos que el presente estudio puede realizar aportes importantes para un contexto de realización mayor, ya que, a fin de cuentas, todos los programas sociales tratan de ser eficaces, es decir, garantizar el logro de sus objetivos.

El estudio realizado ha puesto a prueba un modelo de gestión y evaluación social propuesto por el prestigioso investigador peruano Arístides Vara, y descrito en detalle en su obra *La Evaluación de Impacto de los Programas Sociales en el Perú* (2007). Consideramos que propuestas semejantes deben ser tomadas muy en cuenta por los responsables políticos y administrativos de los diversos programas sociales que se cumplen en nuestro país y en el mundo, especialmente en países menos desarrollados, donde las posibilidades de fracaso son muy altas debido a la carencia de recursos o capacidades humanas.

En este marco de referencia, el objetivo general de esta investigación ha sido determinar de qué manera los procesos de gestión y la evaluación social influyen en la eficacia de los programas del área de desarrollo social de la Asociación Cristiana de Jóvenes. El estudio corresponde a las características de una investigación aplicada, exploratoria y descriptiva, correlacional y básicamente cualitativa. Las unidades de análisis fueron los programas sociales de la ACJ y las personas encuestadas fueron los gestores y beneficiarios de los programas. El procesamiento de los datos utilizó la estadística inferencial y para el análisis de los mismos, se aplicó el método inductivo. Los resultados se presentan en tablas y figuras, contrastándose las hipótesis planteadas e interpretándose y discutiéndose los resultados.

El contenido del presente estudio está estructurado en los siguientes cinco capítulos. En el Capítulo I se describen los antecedentes del problema de investigación, tanto a nivel nacional como internacional. Se presenta el problema y los objetivos, tanto a nivel general como a nivel específico, justificándose la investigación, en forma teórica metodológica y práctica. En el Capítulo II se presentan las teorías relacionadas, tanto a nivel general como especializadas. Se definen los principales términos y se plantean las hipótesis. En el Capítulo III se explica el tipo, nivel, diseño y método empleado, exponiendo la forma de probar la hipótesis, las variables, la población, la muestra y las técnicas de investigación utilizadas para recolectar, procesar y analizar la información. En el Capítulo IV, se contrastan las hipótesis, se analizan e interpretan los resultados. En el Capítulo V, se discuten los resultados y se presentan las conclusiones y recomendaciones. Se concluye con las referencias y anexos del estudio.

Es importante y necesario expresar un agradecimiento muy sincero, a todas las personas que, directa o indirectamente, contribuyeron al desarrollo del presente trabajo, opinando, aportando información, experiencias o simplemente alentando la continuidad del estudio. Un reconocimiento también muy especial para los asesores y evaluadores, quienes con sus observaciones y recomendaciones permitieron alcanzar un mejor logro de esta investigación.

1.1. Planteamiento del problema

En los últimos años, producto del crecimiento sostenido de las economías industrializadas del Asia, particularmente de la China, el Perú, en su condición de principal exportador de minerales y otros bienes primarios, ha experimentado también períodos de alto desempeño económico, lo cual ha permitido incrementar su capacidad de gasto, especialmente de gasto social. Se define el gasto social, como el “gasto realizado por el Estado para proveer bienes y/o servicios, con el fin de lograr el aseguramiento, universal o selectivo, de un conjunto de derechos sociales de la población” (Aguilar, Cerna, Loyola y Pérez, 2011).

El gasto social total del Perú en el período 1999-2012 subió de S/. 14,798 millones a S/. 49,716 millones, es decir, aumentó S/. 34,918 millones (236%). De este total, el Gasto Social Básico (Educación Básica; Salud Básica; Alimentación y Nutrición; Agua y Saneamiento, creció en conjunto de S/. 4,091 millones a S/. 16,713 millones, es decir, se incrementó S/. 12,622 millones (309%). (MEF, 2016).

Un hecho importante es que el gasto social se ha incrementado año tras año, en promedio 8% anual, y sin embargo este esfuerzo no se traducido en resultados mayores respecto a los indicadores de pobreza y pobreza extrema, cuya leve mejora, ha sido básicamente debido a factores externos. Según el INEI (2016) “En el año 2014, el 22,7% de la población del país, que equivale en cifras absolutas a 6 millones 995 mil personas, se encontraba en situación de pobreza, es decir, tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos. Al comparar con el nivel obtenido en el año 2013, la incidencia de la pobreza disminuyó en 1,2 puntos porcentuales, es decir, 289 mil personas dejaron de ser pobres en el año 2014”. En el mismo año, “el 4,3% de la población del país se encontraba en situación de pobreza extrema, que equivale a 1 millón 325 mil personas que tenían un gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos. Comparando los años 2013 y 2014, la pobreza extrema disminuyó en 0,4 puntos porcentuales, lo que equivale a 107 mil personas” (INEI, 2016).

1.2. Descripción del Problema

Un artículo del Diario GESTION (2016), comenta la reciente publicación de la Comisión Económica para América Latina-CEPAL, titulada Panorama Social de América Latina 2015, en la cual informa que la pobreza en América Latina aumento a 29.2%, habiendo sido 28.2% en el año 2014, lo cual significa que el número de personas en situación de pobreza pasó de 168 millones a 175 millones. El incremento de la pobreza, explica CEPAL, resulta consecuencia del bajo desempeño de la economía de la región, la que se ha contraído el año pasado en 0.4%. Además, el organismo internacional calculó que la extrema pobreza o indigencia, alcanzó la tasa de 12.4% de la población, equivalente a 75 millones de personas. La cita de estos datos, contribuyen a afirmar que, los “años dorados” del crecimiento económico de América Latina, en la década pasada, no sirvieron para crear una base mínima, pero permanente, de bienestar social.

En este sentido, dice Vásquez (2006), “es legítimo preguntarse, a qué se debe esta situación, para poder tratar de hallar soluciones que puedan ser implementadas en el corto plazo”. El autor presupone que estos resultados puedan deberse a una gestión poco eficiente de los recursos públicos asignados a los distintos programas sociales, consecuencia de la carencia de recursos humanos calificados o por funcionarios cuya mayor experiencia gerencial no sea precisamente en el sector social. Se requiere entonces, según el autor, una gerencia social de calidad, que pueda controlar “problemas como la filtración (beneficiarios del programa que no son parte del público objetivo), sub cobertura (personas que pertenecen al público objetivo, pero que no son beneficiarios), politización del gasto (destinar partidas a regiones sensiblemente más políticas), incremento no justificado del gasto corriente (planillas poco productivas, como la de asesores para organizar fiestas de cumpleaños) y gastos operativos innecesarios (consultorías para sistematizar consultorías). Ante estas dificultades, se sugiere dejar atrás el enfoque asistencialista, predominante en la década de los noventa y pasar a uno

orientado al desarrollo de capacidades de la población que refuerce la gestión social del riesgo” (p.7). El autor dice que, según sus estimados, en la fecha de publicación de la obra citada, S/. 267 millones no se asignaron óptimamente por estas deficiencias.

No obstante, el propósito de esta investigación no es tratar la problemática de la gestión de los programas sociales de ámbito nacional, es sin duda muy valiosa, la comprensión de los mismos, ya que, a nivel de la problemática institucional, encontramos que existen limitaciones en la existencia de bibliografía especializada de habla hispana o las fuentes de información están dispersas en diversos repositorios, encontrándose, repito mayor información respecto a la gestión de programas sociales de nivel gubernamental. Por lo tanto, el criterio que utilizaremos para validar científicamente el presente problema de investigación es entonces por vacíos teóricos, asumiendo que nuestro trabajo permitirá ampliar el conocimiento existente, contrastando un modelo teórico de gestión social con aquel que actualmente se cumple para los programas sociales que desarrolla la Asociación Cristiana de Jóvenes de Lima. Para ello, en primer lugar, se revisará la bibliografía disponible y relacionada al estado en cuestión; en segundo lugar, sistematizar los enfoques teóricos y metodológicos encontrados; y en tercer lugar, construir un modelo que nos permita comparar y evaluar las correspondencias y diferencias entre el paradigma y la realidad, logrando así perfeccionar la comprensión del fenómeno motivo de la investigación.

1.3. Formulación del Problema

Así, ante lo anteriormente expuesto, se buscó dar respuesta a los siguientes problemas:

-Problema General:

¿De qué manera los Procesos de Gestión y la Evaluación Social influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?

-Problemas Específicos:

¿De qué manera los Procesos Básicos de Gestión influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?

¿De qué manera los Procesos de Gestión de Recursos influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?

¿De qué manera los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?

¿De qué manera la Evaluación de los Productos influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?

¿De qué manera la Evaluación de los Efectos (o Resultados) influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?

¿De qué manera la Evaluación de Impacto influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?

1.4. Antecedentes

Antecedentes Nacionales

Vara (2007), en su importante trabajo de investigación manifiesta que "...la evaluación de los programas sociales, entendidos como manifestaciones materiales de las políticas públicas, se ha constituido en una necesidad importante para el mejoramiento de la sociedad". El mencionado autor cita a Cook, et al. (1985, 1991), Rossi y Freeman (1985), Glass y Ellett (1980), cuando afirman que "...la evaluación de programas es la aplicación sistemática de los procedimientos de la investigación social para probar nuevas ideas de intervención, evaluar la concepción, diseño, instauración y utilidad de los programas de intervención, proporcionado, por tanto, una retroalimentación eficaz" (p. 26)

Hidalgo (2015), sustenta que "la gestión de programas sociales viene a posibilitar la entrega de productos o servicios a partir del despliegue de procesos básicos, intermedios o

avanzados de gestión, los mismos que presentan dificultades y entrapamientos que durante décadas, han sido señalados, documentados e investigados en el país y en diversos países de América Latina” (p. 13)

No obstante, la importancia de la gestión de los programas sociales, existen innegables limitaciones. Vara (2007), dice “el gerente social moderno entiende la necesidad de evaluar sus procesos de gestión, sin embargo, aún carece de herramientas metodológicas y teóricas que le permitan valorar la calidad y rigurosidad de las evaluaciones de impacto” (p. 26)

La complejidad de la gestión de los programas sociales no solo está determinada por las dificultades provenientes de la insuficiencia de recursos y la calidad de los procesos, sino también por la influencia de factores de contexto o externalidades. (Sánchez, 2006, citado por Hidalgo 2015) cuando dice “la gestión constituye una esfera de la actividad humana, no existe por sí misma, como proceso absolutamente independiente, sino que es siempre integrante de un sistema más vasto, el cual determina las características específicas de la administración.....Por lo tanto, es preciso tener siempre en cuenta que las peculiaridades específicas de la forma de gestión y sus medios técnicos dependen de cuál será el objeto de la gestión y en qué sistema se efectúa esta última (p. 80)

(Mora, 1999, citado por Escate 2013, p.22) para diferenciar dos tipos de niveles de gestión. “Uno tradicional o lineal, donde la gestión es un conjunto de diligencias para generar un producto determinado”. Un segundo nivel, como “una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman la organización.....Como se observa, la segunda acepción es más amplia, en cuanto a la gestión, pues se orienta hacia el cumplimiento de objetivos fundamentales y organizativos, y plantea la necesidad de estrategias globales y prioridades para ir más allá de las metas operativas” Ésta es la concepción que adopta en su tesis. Asimismo, Escate (2013), relaciona la eficacia de los programas o proyectos sociales a la existencia de usuarios o beneficiarios, debidamente organizados en comunidades o

asociaciones. El autor cita a Rummer y Maier (1963) cuando dicen que “La comunidad es conceptualizada como una sociedad con una localización precisa que posee órganos especiales para el cumplimiento de la forma de vida común y de las reglas de conducta definidas que determinan las relaciones entre los miembros” (p. 23). El autor agrega, siempre citando a los dos autores “La asociación es una sub sociedad, es decir, como un grupo de personas organizadas para la consecución de un objetivo o propósito especial, como un sindicato, partido político o un agrupación cultural” (p. 23).

Escate (2013), completa su posición manifestando que la calidad e intensidad de la participación comunitaria constituye un factor muy importante. “La participación comunitaria puede definirse como una serie de acciones que desarrollan los diversos actores de una determinada comunidad con el afán de conseguir soluciones a una serie de necesidades precisas que han identificado previamente y que están vinculadas al desarrollo comunitario para la mejora de las condiciones de vida del conjunto” (p.24). El autor agrega “De este modo, las personas debidamente organizadas plantean, comparten y toman acciones precisas, constituyendo espacios de encuentro, diálogo, consensos y disensos, que determinan el rumbo que tomarán sus vidas de acuerdo al nivel de importancia acordado” (p. 24)

En resumen, según los investigadores consultados, es necesario diferenciar dos tipos o niveles de gestión, el primero, aquel que comprende el conjunto de actividades necesarias para generar un producto (bien y/o servicio) determinado, y el segundo, aquel que representa una función institucional e integradora de todas las fuerzas de una organización, dirigidas a objetivos fundamentales, que se sustentan en una perspectiva estratégica. La gestión social, significa el despliegue de procesos básicos, intermedios o avanzados de gestión, responsables de la entrega de productos o servicios al sector social, cada día más complejo y demandante, cuya importancia, económica, social y política, ponen a prueba, en forma constante y directa, la capacidad de instituciones y gobiernos para demostrar cumplir con las políticas y promesas

realizadas. Durante mucho tiempo, estos procesos han confrontado dificultades y limitaciones, que han sido materia de estudios y debates locales e internacionales. Al respecto, se visualizan dos niveles de problemas, a nivel interno, que derivan de la capacidad de los gerentes sociales, para administrar estratégicamente programas y proyectos sociales, específicamente, en lo que respecta al modelo de evaluación a utilizar, y la otra, en su capacidad de procesar las externalidades que independientemente de su control interno, influirán directa o indirectamente, en los resultados.

Antecedentes internacionales

(Offe y Fuchs, 2003, citado por Saz 2007, p.34) quienes definen marcos organizativos primarios, secundarios y terciarios, para determinar el nivel efectivo de compromiso diario de los ciudadanos o el grado de participación en actividades asociativas. Los modelos asociativos primarios (grupos de constitución religiosa, étnica, de parentesco, de barrio, etc.), se caracterizan por la pertenencia, parentesco o tradición, lo que dificulta el ingreso o abandono de forma voluntaria. Los modelos asociativos secundarios (asociaciones cívicas, clubes, etc.) se caracterizan por su orientación más concisa y centrada en sus propósitos. Se guían por principios igualitarios, son abiertas, pero establecen criterios de admisión y exigen identidad. Los modelos asociativos terciarios (empresas, agrupaciones de interés, partidos políticos, etc.) se caracterizan por tener objetivos fijos y una afiliación variable. No son igualitarios, prevaleciendo la jerarquía y la asignación de responsabilidades claras e indiscutibles.

(Bellostas et al. 2002, citado por Saz, 2007), quienes proponen la siguiente tipología de organizaciones y actividades: 1) Organizaciones Lucrativas, quienes pueden realizar actividades lucrativas (sociedades mercantiles) y no lucrativas (acción social empresarial); y 2) Organizaciones No Lucrativas, quienes pueden realizar actividades lucrativas (mutuales, cooperativas, cajas de ahorro) y no lucrativas (asociaciones, fundaciones) (p. 82).

(Vernis et al. 1998, citado por Herranz, 2010), que dicen que “Una asociación u organización no lucrativa es una entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; está formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario; no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros/socios/fundadores; y que no tiene carácter gubernamental” (p. 38)

Saz (2007) explica que: “El desarrollo del Sector No Lucrativo está motivado por múltiples causas, las cuales tienen su origen en problemas económicos, sociales, políticos, religiosos, entre otros”. Las Organizaciones No Lucrativas suponen una respuesta parcial a las limitaciones o fallas del Sector Público para proveer bienes y servicios públicos, en la cantidad, calidad o accesibilidad esperada por la sociedad (p.97). Las Organizaciones No Lucrativas pueden ser también una respuesta a los fallos del mercado, que muestra una fuerte asimetría de información entre los oferentes y demandantes, con perjuicio de los segundos y afectación de la teoría del mercado perfecto. (p.98). Asimismo, las Organizaciones No Lucrativas pueden ser también una respuesta a los fallos del mismo Sector No Lucrativo, entre los que se encuentran los siguientes: 1) Insuficiencia Filantrópica (inestabilidad financiera e imprevisibilidad de ingresos); 2) Particularismo Filantrópico (preferencias entre los grupos sociales a atender); 3) Paternalismo Filantrópico (dependencia excesiva a la organización por parte de los grupos atendidos); y 4) Amateurismo Filantrópico (escasa profesionalidad y responsabilidad, deficiente administración y dirección poco organizada) (p.111).

González y Cañadas (2008), manifiestan que: La creciente importancia que están logrando, en el contexto actual, las organizaciones no lucrativas privadas, someten a éstas a una mayor exigencia de transparencia y eficacia en su gestión, condición esencial para lograr una mayor satisfacción de sus beneficiarios. De esto modo, El Estado irá delegando progresivamente funciones tradicionalmente exclusivas en las ONL, superándose de este modo las oportunidades de clientelismo político y corrupción. Para ello, las ONL deben superar

deficiencias relacionadas a sus sistemas de información y gestión, lograr transparencia, reputación y confiabilidad, tanto para sus públicos internos y externos, especialmente para los proveedores de fondos, tanto de origen público como privado (p.229)

(Kelly, 1999, citado por Saz, 2007), para sustentar las características de un nuevo paradigma en la gestión de las Organizaciones No Lucrativas (p.114). Este paradigma reconoce cinco fortalezas esenciales: 1) Valores; 2) Capacidad y Experiencia; 3) Comunicación; 4) Creación de Redes; y 5) Ímpetu. Pero también identifica cinco Debilidades: 1) Enfrentamiento cultural con las Organizaciones Lucrativas; 2) Limitada capacidad negociadora con el Sector Público y Privado; 3) Aún escaso profesionalismo de los directivos y gerentes sociales; 4) Perspectiva de corto plazo para lograr financiamiento; 5) Riesgo de dependencia a los donantes y pérdida de confiabilidad de las comunidades.

González y Cañadas (2008) sustentan que: para lograr transparencia y efectividad, las ONL deben aplicar un conjunto de indicadores que le permitan conocer si se han cumplido los objetivos establecidos por la organización y comprobar la certeza de que los fondos utilizados se han empleado correctamente en la consecución del fin social. Es este último aspecto, la contabilidad tradicional, es insuficiente e inadecuada. Las autoras citan a González & Rúa (2007) cuando señalan que “la gestión en las ONL no puede evaluarse a través de la rentabilidad obtenida, ya que normalmente tienen diversos objetivos, que, en la mayoría de las ocasiones, ni siquiera son cuantitativos (p. 229)

González y Cañadas (2008), dicen que: Aunque la perspectiva financiera no es el principal enfoque de estas organizaciones, no puede ser ignorada, dado que estas entidades deben administrar lo más eficientemente los recursos que reciben, ya sean de asociados, fundadores, administraciones públicas o cualesquiera otros donantes y, en consecuencia, deben marcarse objetivos de reducción de costes, en algunas áreas y de incremento de ingresos en otras”. No obstante, se debe tener en cuenta de que pueden existir otros factores o

externalidades que puedan originar una “disminución del nivel de los servicios prestados, o de su calidad, razón por la cual, la perspectiva financiera puede tener un papel facilitador o de restricción de los objetivos marcados por la organización, pero rara vez será el objetivo primordial en estos entes” (p. 230)

González y Cañadas (2008) citan a Larriba (2005) cuando dice que: Las entidades no lucrativas, junto con la información tradicional, contenida en el balance y la memoria, deben proporcionar cualquier otra información adecuada que sirviera para exponer de forma clara su actividad. Dicha información, la podemos identificar, con la cuenta de variaciones patrimoniales, la información presupuestaria, el informe de gestión y diversos indicadores de la actividad realizada (p. 230)

González y Cañadas (2008) reconocen que: “la implantación de un sistema de gestión dentro de una entidad presenta, en principio, resistencias motivadas, entre otros factores, por el miedo al cambio, al de una mayor transparencia, a obtener datos que no gustan y/o a escuchar opiniones críticas, aparte de pensar que se pone en tela de juicio la imagen y prestigio de la propia entidad...Lo anterior se une a que tradicionalmente las entidades han dedicado pocos recursos a la mejora de su gestión, tal vez por el convencimiento equivocado que el empleo de ciertos recursos con esta finalidad conlleva al mismo tiempo el detraerlos del fin para el cual se constituyó (p. 231).

González y Cañadas (2008) explican que: La fijación de un sistema de gestión basado en indicadores “se requiere la definición previa de una estrategia de acción, de un procedimiento previamente analizado....Para llevar a cabo tal cometido, será necesario determinar de forma clara y concisa, las variables o factores clave de la organización, las cuales se definirán para cada una de las actividades o servicios y serán las que garanticen el éxito de una unidad, y por lo tanto, la consecución de sus objetivos. Así, en el diseño de indicadores, la

clave está en elegir la variable más representativa o la que mejor caracterice el o los aspectos vitales del fenómeno, situación, proceso o actividad que se esté evaluando (p. 232)

González y Cañadas (2008) respecto a cuales deben ser las variables o factores clave dicen “Aunque es difícil generalizar los factores clave de éxito, dada la diversidad de las entidades no lucrativas, a nivel general podríamos exponer, de conformidad con AECA-Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas)(2001), los siguientes: nivel de satisfacción de la demanda, rapidez en las respuestas, presencia en el mercado, nivel de ocupación, permanencia, crecimiento de la actividad, atención personalizada, satisfacción de los usuarios y familiares, participación de los familiares, número de quejas, productividad del personal, rotación y antigüedad de los empleados, horas de formación, absentismo, importancia y nivel de crecimiento del voluntariado, evolución de los costes y de los ingresos, inversiones, nivel de afiliación, participación y colaboración con otras entidades” (p.232)

Herranz (2010) sustenta la creciente importancia de las comunicaciones organizacionales, no obstante, citando a Pizzolante (2004) dice “Son muy pocos los que comprenden que la comunicación es un activo, con tanta importancia estratégica para el crecimiento, como el recurso humano, los recursos financieros y la tecnología, y que se debe gerenciar, por tanto, con igual cuidado. La imagen es un valor agregado a la competitividad de individuos y organizaciones” (p.66). El investigador refuerza su idea citando a Carrascosa (1992) que dice “La comunicación global es una función común, no una técnica. Una función común que debe ser compartida, como un enfoque de gestión, por todas las demás funciones específicas de la institución o la empresa... La comunicación global no es, en este sentido, una función de funciones, sino una función de gestión” (p. 67)

Herranz (2010) explica que: Existe una relación muy intensa entre la comunicación de la organización y la percepción de transparencia de la misma por parte de los grupos de interés.

El autor define “La transparencia es la propiedad que hace visible a un objeto a través de su cuerpo...La transparencia será la cualidad que permite a todos los grupos de interés conocer y descubrir el funcionamiento e identidad de una institución o empresa....La transparencia se podría identificar como un valor, una actitud, un comportamiento, una percepción, un principio de confianza o un instrumento de buen gobierno y gestión” (p.80)

Herranz (2010) sustenta que “La gestión de la comunicación, como una estrategia dentro de las ONL es un elemento cada día más necesario y relevante dentro del sector no lucrativo. Como lo señala Edgar (2001), está probado que existe una relación directa entre la inversión realizada en gestionar la comunicación y la efectividad en la consecución de los objetivos de algunos programas” (p.107). El investigador se apoya en Vidal (2004) cuando dice “Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir, que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión....El reto es hacerlo cada vez con mayor profesionalidad, creatividad y eficacia” (p.107).

Herranz (2010) explica que: Un activo fundamental de las ONL es su imagen, pero ¿cómo se genera la imagen pública de las ONL? El autor dice “La imagen pública de una organización es la suma de cada una de las imágenes que cada persona tiene de una ONL. La imagen se constituye por la percepción (equivocada o no) del público a diferencia de la identidad, que forma parte de la emisión de la organización y está basada en los valores que la generan. El resultado de una comunicación deficiente es el de una imagen pública que no se ajusta con la realidad. La imagen pública es un concepto construido en la mente de las personas. Es el resultado acumulativo de todos los mensajes que emite la organización y que son interpretados por el sujeto, a través de su filtro personal, influenciado por prejuicios, opiniones ajenas, experiencias, interpretaciones subjetivas, vivencias, etc.” (p. 111)

Herranz (2010), detalla que “Las estrategias de comunicación corporativa estarán determinadas en función del grupo de interés público al que van dirigidas. Las ONL cuentan con un abanico de destinatarios hacia los que se transmitirá su comportamiento transparente...Saber diferenciarlas, es la mejor manera de llegar a ser eficaces y eficientes en la comunicación...para ganar su confianza. La conjunción de las áreas de comunicación interna, intermedia y externa deben guiar la estrategia de comunicación de la ONL. La comunicación interna es la que está destinada a aquellos públicos que forman parte directa de la organización: personal asalariado, directivos y gerentes, y los beneficiarios de la ayuda...El área de comunicación intermedia es la que está destinada a aquellos grupos de interés que aportan voluntariamente su dinero, su tiempo, sus bienes, su talento y su participación para que la ONL funcione....La comunicación externa es el conjunto de acciones de comunicación destinadas a mostrar transparencia y generar confianza y reputación en los públicos externos a la ONL como objetivo principal. Incluimos a los medios de comunicación, la administración estatal, regional o local, las empresas, las entidades patrocinadoras o financiadoras, otras ONL, mundo académico y científico, y la opinión pública en general” (pp. 180-202).

En resumen, según los investigadores consultados, todo proyecto de mejoramiento de gestión en las organizaciones no lucrativas, debe partir por un reconocimiento del marco organizativo donde éstas se desenvuelven, de este modo, las ONL corresponderían a un modelo asociativo secundario, el cual se caracteriza por una orientación más concisa y centrada en sus propósitos que las organizaciones primarias (ej. patotas de barrio) Se guían además, por principios igualitarios, son abiertas, pero establecen criterios de admisión y exigen identidad, a diferencia de las organizaciones terciarias (ej. empresas, partidos políticos), que son menos igualitarias y priorizan la productividad sobre la identidad. Se define la organización no lucrativa como una entidad constituida para prestar un servicio que tenga por finalidad mejorar la calidad de vida en la sociedad, sin esperar un retorno económico por ello. Las Organizaciones

No Lucrativas representan una respuesta a las limitaciones del Estado o fallos del mercado y de las mismas ONL, que, por diversas razones, no cumplen en proveer los bienes o servicios, en la cantidad, calidad, oportunidad y accesibilidad necesaria. Las actuales restricciones económicas que afecta al modelo de Estado Benefactor y los problemas que genera a la empresa la menor demanda mundial, hacen que los ojos de la sociedad se vuelvan a las ONL. No obstante, esta oportunidad implica para éstas la necesidad de superar sus clásicas limitaciones respecto a la aún vigencia de anticuados sistemas de información y gestión, recuperando además transparencia, reputación y la confianza de los públicos internos y externos. Los investigadores hablan acerca de un nuevo paradigma que debe guiar la reconstrucción de las ONL. Reconocen debilidades y amenazas, pero también fortalezas y oportunidades. Se propone incluso un modelo de gestión por indicadores, el cual debe estar sustentado por la definición previa de una estrategia de acción y la determinación de factores clave, en función al tipo de actividad y/o servicio que desarrolla la ONL. Los autores resaltan la importancia de la capacidad comunicacional de las organizaciones en referencia, ya que su competencia en este aspecto, le ayudará a reconocer la diferencia de medios y contenidos para la comunicación específicamente orientada a grupos internos, intermedios y externos de la ONL, logrando con ello objetivos financieros y no financieros, tan igualmente importantes, como transparencia, reputación y confiabilidad.

1.5. Justificación de la investigación

En un escenario donde el crecimiento económico no ha sido capaz de solucionar los problemas sociales, que según parece, el modelo de libre mercado, ha exacerbado aún más, se requiere urgentemente el desarrollo y fortalecimiento de competencias directrices en la gestión de los programas sociales. Por lo tanto, la presente investigación pretendió contribuir al cierre de la brecha existente entre las capacidades reales y las capacidades necesarias para gestionar exitosamente los programas sociales, logrando de ese modo, la utilización racional de los

recursos y el logro de los objetivos establecidos, para beneficio de la comunidad, el país y la institución gestora misma.

Justificación Teórica:

La presente investigación buscó sistematizar parte del conocimiento existente al respecto, ponerlo a prueba, generar nuevos conocimientos y plantear nuevos problemas de investigación.

Justificación Metodológica:

La investigación que se propuso, elaborar un modelo de gestión aplicable a los programas sociales, como fundamento para la formulación de estrategias y enfoques complejos e integradores, de la planificación y la acción social del Estado y otras instituciones, nacionales y/o internacionales.

Justificación Práctica:

La gerencia social encontró en esta investigación, un enfoque simple sobre cómo mejorar sus procesos, resultados y escenarios, haciéndola una gerencia eficaz y responsable ante las demandas crecientes y diversas de la comunidad a la que sirve.

1.6. Limitaciones de la investigación

La Asociación Cristiana de Jóvenes fue fundada en 1844 en Londres y en 1920 inicia sus actividades en el Perú. Desde esa fecha, la institución ha desarrollado en nuestro país, en forma continua, diversos programas sociales, y desde el año 2015, principalmente en las comunidades en situación de pobreza y alta vulnerabilidad social, de Lima, Trujillo y Arequipa. Es así, que la institución, programas de desarrollo social, en tres (3) líneas de acción: entrenamiento para el trabajo, salud integral, niñez en riesgo y emprendimiento solidario. El alcance de la presente investigación son ocho (8) programas sociales de la ACJ del Perú: dos

(2) relacionados a la línea de entrenamiento, denominados Programa de Taller de Confección y Programa Tejiendo Oportunidades; dos (2) relacionados a la línea de emprendimiento, llamados Acción Solidaria y Fondo de Microcrédito; dos (2) relacionados a la línea Niñez en Riesgo, denominados Crecemos Felices y Fortalecimiento Comunitario; y dos (2) relacionados a la línea salud integral, llamados Misión en Salud y Nutrición. Las limitaciones a esta investigación fueron importantes, tanto de orden económico, al tener que viajar, mantenerse y desplazarse en las ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa, como de seguridad personal, pues estas comunidades están todas naturalmente distantes de los centros urbanos e incluso suburbanos. Existieron también limitaciones en el tiempo de apoyo de los voluntarios, en razón a que desempeñan una labor no remunerada y obviamente de los encuestados, personas con mucha carga familiar y laboral.

1.7. Objetivos

-Objetivo General

Determinar de qué manera los Procesos de Gestión y la Evaluación Social influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Objetivos Específicos

Precisar de qué manera los Procesos Básicos de Gestión influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Explicar de qué manera los Procesos de Gestión de Recursos influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes

Determinar de qué manera los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Establecer de qué manera la Evaluación de los Productos influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Describir de qué manera la Evaluación de los Efectos (o Resultados) influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Precisar de qué manera la Evaluación de Impacto influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis General

Los Procesos de Gestión y la Evaluación Social influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

1.8.2. Hipótesis Específicas

Los Procesos Básicos de Gestión influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Los Procesos de Gestión de Recursos influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

La Evaluación de los Productos influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

La Evaluación de los Efectos (o Resultados) influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

La Evaluación de Impacto influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

II. Marco teórico

2.1. Marco conceptual

Buenas Prácticas (Good Practices)

Lo que se considera habitualmente apropiado y esperado (es decir, más convencional que vanguardista) en un área. En cambio, mejores prácticas quiere decir vanguardista o líder, y por ende, adecuado para propugnar, pero no es de esperarse en todas las circunstancias (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Capital Social

Los recursos de los cuales se sirven las personas en pos de alcanzar sus objetivos de subsistencia, lo cual incluye sus redes y la amplitud de sus conexiones y sus relaciones de confianza, reciprocidad e intercambio que facilitan la cooperación, reducen los costos de transacción y conforman la base de las redes de seguridad informales. Incluye las instituciones, relaciones, actitudes, valores compartidos y reglas de conducta social que rigen las interacciones entre las personas y contribuyen al desarrollo económico y social (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Comunidad

Agrupación de personas en un lugar determinado y que se presume comparten un sentido de identidad y algunas interacciones de la vida diaria, y tienen algunas instituciones sociales y políticas comunes (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Desarrollo Comunitario

Proceso a largo plazo en el cual personas marginadas o que viven en la pobreza aúnan esfuerzos para identificar sus necesidades, crear el cambio, ejercer más influencia en las decisiones que afectan sus vidas y trabajan para mejorar la calidad de sus vidas, las

comunidades en las que viven y la sociedad que integran (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Efectividad

Es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente. Es la unión de la eficiencia y la eficacia, es decir, busca lograr un efecto deseado, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos (Wikipedia, La Enciclopedia Libre, 2017).

Eficacia

Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Real Academia Española, 2017).

Eficiencia

Es la capacidad de lograr el efecto con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible (Wikipedia, La Enciclopedia Libre, 2017).

Evaluación de Efecto o Resultados

Proceso de evaluar los cambios en las condiciones de vida de la gente, de las instituciones o del entorno para el desarrollo, que se espera que ocurran como consecuencia de la combinación de los productos entregados. Los efectos son los resultados que se esperan a nivel del propósito. El propósito, por definición, especifica el cambio o resultado final deseado, el lugar donde ocurrirá dicho cambio y la población que será afectada con dicho cambio, incluyendo la especificación de cualquier diferencia socio demográfica (Vara, 2007).

Evaluación de Impacto (I)

Proceso de evaluar la contribución del proyecto a los objetivos nacionales o sectoriales. El impacto se refiere al “fin” del proyecto. Por ejemplo, si el efecto o resultado esperado es “promover en todo el país servicios y acciones orientadas a generar condiciones favorables para el desarrollo integral de niños y niñas, particularmente aquellos en situación de riesgo”, el

impacto esperado está en la frase “contribuir al desarrollo humano de niños y niñas del país, mejorando sus niveles de bienestar y promoviendo su desarrollo integral” (Vara, 2007).

Evaluación de Impacto (2)

Proceso de identificar las consecuencias futuras de una acción actual o propuesta (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Evaluación de Producto

Proceso de evaluar los bienes o servicios que un proyecto entrega a la población o que han sido producidos a fin de lograr determinados efectos en las personas, instituciones o sistemas. Por ejemplo, servicios de salud, alimentación y estimulación; capacitación en la ejecución del programa; promoción y difusión de la cultura; financiamiento de la construcción y equipamiento; gestión del programa (Vara, 2007).

Evaluación de Impacto Ambiental (EIA)

Proceso formal empleado para predecir las probables consecuencias ambientales (positivas o negativas) de un plan, política, programa o proyecto previo a su implementación, a menudo como parte del proceso normativo (licenciamiento ambiental) (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Evaluación de Impacto Social (EIS)

Comprende los procesos de analizar, monitorear, y gestionar las consecuencias sociales deseadas y no deseadas, tanto positivas como negativas, de las intervenciones planeadas (políticas, programas, planes, proyectos) y todo proceso de cambio social invocado por tales intervenciones. Su principal objetivo es lograr un ambiente biofísico y humano más sostenible y equitativo (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Evaluación de Impacto Social (Versión Abreviada)

Analizar, monitorear y gestionar las consecuencias del desarrollo (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Evaluación de Necesidades

Procedimiento sistemático para determinar problemas del cliente o comunitarios y clasificar su importancia como componente del programa de desarrollo. La evaluación de necesidades es el predecesor de los programas de intervención pública actuales (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Evaluación de Programas Sociales

La evaluación de programas sociales es un proceso permanente y continuo de indagación y valoración de la planificación, la ejecución y la finalización del programa social. Su finalidad es generar información, conocimiento y aprendizaje dirigidos a alimentar una toma de decisiones oportuna y pertinente que garantice la eficiencia, la eficacia y calidad de los procesos, los resultados y los impactos de los programas, todo ello en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus poblaciones beneficiarias (Vara, 2007).

Evaluación Ex Ante

Evaluación anticipada. La mayoría de las evaluaciones de impacto se realizan ex ante, constituyen un pronóstico sobre los probables impactos de una intervención planeada, acerca de algo que todavía no ha sucedido (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Evaluación Ex Post

Evaluación posterior al proyecto. Las evaluaciones ex post son en realidad evaluaciones de los impactos de un proyecto o política en particular (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Impacto Directo

Ocurre como resultado directo de una intervención planeada. También es denominado impacto principal o de primer orden. En la Evaluación de Impacto Social (EIS) se refiere a los cambios sociales e impactos sociales directamente causados por el proyecto en sí, como

también a los inconvenientes que ocasiona a las personas (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Impacto Indirecto

Ocurre como resultado de otro cambio causado por una intervención planeada. En el ámbito de la EIS, un impacto indirecto podría ser causado por un cambio físico en el medio ambiente, por ejemplo, un proyecto minero podría aumentar la turbiedad del río, lo que podría reducir la provisión de alimentos (peces, frutos) de la comunidad y afectar sus medios de vida económica (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Impacto Percibido

Algo que se cree que es un posible impacto en vez de algo que se haya establecido como un impacto real. Nótese que los impactos percibidos afectan lo que las personas sienten con respecto al proyecto y cómo se sienten y se comportan en general, por lo que la percepción para ellos es real (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Impacto Potencial

Impacto que se ha predicho, y no un impacto real que haya ocurrido (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Impacto Social

Algo que se experimenta o se siente, en el sentido perceptual o corporal a nivel de individuo, unidad social (familia/hogar/colectividad) o comunidad o sociedad (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Indicador Social (1)

Medida estadística (variable) empleada para monitorear el cambio en un fenómeno social. La Evaluación de Impacto Social (EIS) identifica indicadores sociales para todos los problemas sociales, como temas importantes que necesitan ser monitoreados (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Indicador Social (2)

Es una medida de resumen, de preferencia estadística, referente a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos de una sociedad. Permite ubicar o clasificar las unidades de análisis (personas, naciones, sociedades, bienes, etc.) con respecto al concepto o conjunto de variables que se están analizando.

Existen indicadores simples e indicadores complejos, por ejemplo, la tasa de analfabetismo y el acceso al agua potable son indicadores sociales simples, ya que se refieren a atributos cuya presencia o nivel de calidad se puede constatar de forma simple y empírica. Diferente es el caso de indicadores como “clase social” o “prestigio”, que requieren un marco conceptual más complejo, al ser ambos una construcción teórica y no tener una equivalencia empírica concreta. En la composición de indicadores se deben tener conceptos claros y precisos, que no requieran un gran desarrollo matemático o estadístico (Wikipedia, La Enciclopedia Libre, 2017).

Indicadores en los Proyectos Sociales

Son medidas específicas, explícitas y objetivamente verificables que buscan dar cuenta de los cambios producidos por el proyecto, en otras palabras, permiten especificar la forma en que se verificará el grado de cumplimiento de objetivos y resultados.

Los indicadores empleados en proyectos sociales usualmente son cuantitativos, sin embargo es posible emplear indicadores cuantitativos para obtener un acercamiento a los logros del proyecto. Estos indicadores suelen organizarse en tres (3) tipos: 1) De Cumplimiento: Miden la ejecución de las metas planteadas en las actividades del proyecto. También se puede cuantificar el cumplimiento del tiempo y el presupuesto Programados; 2) De Efecto: Miden los cambios que se producirán durante la ejecución del proyecto. Se asocian con sus Resultados u Objetivos Específicos; y 3) De Impacto: Miden los cambios que se esperan lograr al final del

proyecto, incluso más allá de su finalización y, que son definidos en su Propósito u Objetivo General.

Los indicadores de Efecto e Impacto corresponden al nivel de “evaluación”, en tanto que los de Cumplimiento corresponden al nivel de “monitoreo” (Wikipedia, La Enciclopedia Libre, 2017).

Indicadores de Efecto

Estos indicadores muy a menudo definen el cambio en el comportamiento de los beneficiarios del proyecto o el cambio en la manera que funcionan las instituciones como resultado del proyecto. En consecuencia, la definición de estos indicadores puede ser difícil (Ej. cantidad de familias que demandan atención, porcentaje de jóvenes que utilizan las herramientas entregadas para buscar trabajo, cantidad de jóvenes participando en campañas de prevención de drogas, variación en volumen de uso de preservativos (Vara, 2007).

Indicadores de Impacto

Éstos incluyen medidas de desempeño para los objetivos del nivel más alto a los cuales apunta un proyecto. Por este motivo, los indicadores de este nivel pueden ir más allá del alcance del proyecto (Ej. Impacto real/Impacto programado, incidencia de abandono infantil, índice de violencia intrafamiliar, porcentaje de deserción escolar, rendimiento escolar, desocupación juvenil, prevalencia de drogadicción, incidencia de embarazo precoz, prevalencia de ETS/SIDA) (Vara, 2007).

Indicadores de Proceso

Son los indicadores a nivel de actividades y que generalmente se asocian a los recursos programados para el proyecto. Tomados en conjunto, producen una evaluación de desempeño, ya que los costos están directamente relacionados con las actividades. Los recursos necesarios definidos en estos indicadores se emplean para analizar la eficacia o la efectividad en función de los costos (Vara, 2007).

Indicadores de Producto

Establecen los marcos de referencia para la evaluación de los resultados del proyecto, ya que corresponde a la institución ejecutora producir los resultados esperados (Vara, 2007).

Innovación Social

Un discurso sobre las nuevas maneras de satisfacer las necesidades sociales de las comunidades o de entregar a éstas beneficios sociales, a través de un rediseño o la creación de nuevos productos, servicios, estructuras orgánicas, estructuras de gobernanza, políticas, procedimientos y actividades que sean más eficaces que los métodos tradicionales ya existentes del sector público, filantrópicos y dependientes del mercado, que se aplican para responder a la exclusión social (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Intervención Planeada

Proyecto, plan, política o programa. Fundamentalmente, cualquier medida estimada que busca lograr una meta o un resultado definido (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Línea de Base

Los datos de una serie de indicadores seleccionados que se miden cerca del inicio del proyecto y que permiten hacer un monitoreo de un cambio en el tiempo. Se convierten en un punto de referencia, junto a otros valores de referencia, frente a los cuales se pueden comparar situaciones futuras. Si bien la línea base original se refiere a un punto específico en el tiempo, el perfil comunitario debería destacar tendencias en la zona del proyecto para que pueda compararse entre lo que probablemente hubiera ocurrido con o sin ese proyecto (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Mejores Prácticas (Best Practices)

El conjunto de lineamientos, ética, ideas, procedimientos y métodos que representan la mejor (más adecuada) forma de actuar en un sector determinado. Si bien la mejor práctica sería

la indicada por una asociación profesional, en general, el concepto es vago y refiere a un punto de referencia que se aspira alcanzar (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Norma de Desempeño

Concepto genérico que articula el estándar previsto de una práctica o un logro. En el contexto de una Evaluación de Impacto Social (EIS), se refiere normalmente a las Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de la Corporación Financiera Internacional (CFI) (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Plan de Gestión de Impacto Social (PGIS)

Un documento formal y un sistema de gestión asociado que delinea las estrategias a adoptar durante las diversas fases de un emprendimiento (incluido el cierre) a fin de monitorear, rendir informes, evaluar, examinar y responder de manera proactiva al cambio. La idea base de un PGIS consiste en concentrarse en las estrategias de gestión para abordar los impactos, en lugar de ser solo un listado de impactos potenciales (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Política

Documento elaborado por una organización y que es una declaración de principios o una declaración general de metas o de fases procedimentales acerca de algún aspecto de importancia organizacional (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Proceso de Cambio Social

Un proceso de cambio identificable en comunidades afectadas por proyectos, que es creado, iniciado, habilitado, facilitado y/o exacerbado por medio de una intervención planeada. El proceso de cambio social no es en sí mismo un impacto social, pero podría o no conducir a una situación de impactos sociales, lo cual dependerá del contexto local. Por ejemplo, la

inmigración y el reasentamiento son procesos de cambio social que pueden o no provocar impactos sociales (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

Procesos Básicos de Gestión

Desde el marco administrativo, se debe reconocer que para la gestión de las organizaciones solidarias se utilizan y adaptan conceptos, técnicas e instrumentos desarrollado por la administración tradicional, tales como: la planificación, la organización, la dirección y el control, sin tener en cuenta que los aspectos que caracterizan la dimensión económica de las organizaciones de economía solidaria son diferentes, por el predominio de la acción colectiva sobre la acción individual y su aplicación a través de los cuerpos colegiados basados en el trabajo de equipo y la toma colectiva de decisiones (Orrego y Arboleda, 2006)

Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora

Desde el punto de vista de la administración humanista, que es una característica fundamental de las organizaciones de economía solidaria, es perfectamente entendible que se debe de partir de aquellos procesos que agregan valor y tienen relación con la gestión del talento humano, cuya acción incide necesariamente en otros procesos, como la gestión del cambio, la gestión del conocimiento, la gestión del trabajo colaborativo, y la gestión de la responsabilidad social, que para el caso, se van a denominar, procesos de gestión innovadora, los cuales guardan relación con los aspectos que caracterizan la dimensión social, ética y cultural de las organizaciones mencionadas (Orrego y Arboleda, 2006)

Procesos de Gestión de Recursos

Respecto a las actividades que agrupan a las personas de acuerdo con su nivel de responsabilidad, tradicionalmente reconocidas como finanzas, mercadeo, producción, servicio e información, puede decirse que resultan necesarias en el sentido de integralidad y su concepción sistémica en la organización. Estas actividades deben ser denominadas procesos de

gestión de recursos y deben ser aplicadas de acuerdo con los elementos característicos de la dimensión económica de las organizaciones de economía solidaria (Orrego y Arboleda, 2006)

Programa Social (1)

Es un conjunto organizado de acciones y recursos, diseñados e implantados sistemáticamente en una determinada realidad social, para resolver algún problema que atañe a una población y mejorar su calidad de vida en algún aspecto (Vara, 2007).

Programa Social (2)

Conjunto de proyectos o actividades interrelacionadas entre sí y que tienen un objetivo común, relacionado al desarrollo humano, tanto a nivel de generación de capacidades de las personas, como de condiciones básicas para su desempeño. Se caracterizan porque poseen una unidad de gestión de sus actividades, sus objetivos son específicos, su población objetivo beneficiaria es específica, sus ámbitos de intervención son delimitados, tienen ejecución presupuestal independiente y cubre al menos uno de los ejes del Plan Nacional de Superación de la Pobreza (Contraloría General de la República, 2008).

Visión Comunitaria

Proceso de crear consenso sobre el futuro que la comunidad quiere, y luego decidir sobre lo que sea necesario para alcanzarlo. Es tanto el proceso de creación de una visión como el producto de esa visión (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015).

2.2. Teorías generales relacionadas

2.2.1. Teorías Relacionadas a la Eficacia

Rojas, Jaimes y Valencia (2017), haciendo una revisión de la literatura, explican que “el trabajo en equipo es una competencia necesaria para el éxito organizacional”. Los autores citan a Bayona y Cruz (2012), definen un equipo de trabajo “como una agrupación de dos o más personas que interactúan en forma dinámica (cara o cara o virtual), interdependientemente y adaptativa, en el que cada integrante tiene un rol específico y comparten la responsabilidad

de sus resultados en un ámbito organizacional”. Los autores citan a Rico, Alcober y Tabernero (2010), los cuales desarrollaron una investigación sobre la efectividad de los equipos de trabajo, explicando que los factores fundamentales de la efectividad son la eficiencia y la eficacia. Rojas, Jaimes y Valencia (2017), dicen que “la conceptualización sobre efectividad, eficacia y eficiencia, tienen puntos de vista divergentes”, por lo tanto, es importante fijar los conceptos para hacerlos operativos. En el caso de *EFICIENCIA*, los autores recurren a la RAE (2001) para definirla como la “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” y citan a Fernández-Ríos y Sánchez (1997) que dicen que es una “Expresión que mide la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos”. En el caso de *EFICACIA*, los autores vuelven a citar a la RAE (2001), para definirla como la “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” y vuelven a citar a Fernández-Ríos y Sánchez (1997), cuando dicen que es la “Capacidad de una organización para lograr sus objetivos, incluyendo la eficiencia y factores de entorno”. En suma, estos últimos autores, comparan el concepto de Eficiencia con el de la Eficacia:

Tabla 1

Diferencias entre el concepto de Eficiencia y Eficacia

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas de manera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados

Fuente: Fernández-Ríos y Sánchez (1997)

Mokate (1999) explica que “Cuatro términos muy frecuentemente utilizados en los diálogos y debates sobre política social conforman un conjunto de criterios que dan fundamento a la formación, gerencia y evaluación de políticas y programas sociales: eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad”. La autora continúa “Estos cuatro criterios representan un conjunto mínimo de pautas y normas para el análisis y formación de políticas y programas. Otros criterios les podrían complementar. No obstante, estos cuatro constituyen un conjunto prioritario de criterios”. La autora citada dice “La palabra *EFICACIA* viene del latín *efficere*, que a su vez es derivado de *facere* que significa “hacer o lograr”. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que la palabra significa “virtud, actividad, fuerza y poder de obrar” El Webster’s International define eficacia como “el poder de producir los resultados esperados”. “Una política o un programa es eficaz, si logra los objetivos para que se diseñaron”. La autora nos advierte sobre el riesgo que buscar la eficiencia per se, independientemente de la eficacia. “Si uno considera que la eficiencia meramente nos obliga a reducir costos, resulta totalmente viable contemplar una iniciativa supuestamente *eficiente* (por haber minimizado costos) y, a la vez *ineficaz*”. En el caso de políticas y programas sociales, la autora considera indispensable relacionar los conceptos de eficiencia y eficacia, con el de *equidad y sostenibilidad*. Equidad, a fin de que los beneficios de las políticas y los programas sociales, obtenidos en condiciones de eficiencia y eficacia, alcancen a todas las personas para las cuales fueron dirigidas. Sostenibilidad, considerando que los resultados logrados por las políticas y programas sociales, en condiciones de eficiencia, eficacia y equidad, no tengan un impacto perjudicial directo o indirecto en el medio ambiente natural y social en general.

2.2.2. Teorías Relacionadas al Desarrollo Social

(Gallino, 1995, citado por Ojeda, 2010), dice que “La sociedad es un sistema, en tanto está integrado por personas que cumplen roles, sea a nivel individual o colectivo, interactuando entre sí, mediante comportamientos, acciones o actividades de naturaleza específica

(económica, política, educativa, religiosa, deportiva, etc.), en el marco de normas reguladoras y de otros tipos, que limitan la variedad de los actos permitidos a cada sujeto en relación con los demás”.

Como sistema, continúa diciendo (Rodríguez y Arnold 1990, citado por Ojeda, 2010), “La sociedad está compuesta por roles, funciones y estructuras, las mismas que, agrupadas por especialización, constituyen subsistemas. Pero el sistema social es un sistema abierto que interactúa con su entorno. De manera que su desempeño se establece en la forma que su estructura interna es capaz de relacionarse eficientemente con ese entorno que le rodea. Ojeda (2010) continúa citando a los autores “Los subsistemas interactúan entre sí, para responder al imperativo de mantener viva la relación con el entorno. En esa interacción con el entorno y entre los propios subsistemas, se dan tensiones que deben ser resueltas y superadas y que conllevan la permanente dinámica del sistema, de modo que éste no se queda congelado. Los sistemas tienen así, el imperativo de mantener la eficiencia de su funcionamiento, tanto de cada subsistema como de la relación entre ellos”

(Parra, 1992, citado por Ojeda, 2010) para expresar que “El conocimiento de la sociedad como sistema, como un todo, no es (o no debiera ser únicamente) de carácter analítico, sino de carácter holístico. Como se sabe, el método analítico procede por la identificación de objetos aislados de observación, los cuales son analizados individualmente, intentando descubrir sus características y funcionamientos, para posteriormente relacionarlos con otros objetos y hechos. El método holístico, por el contrario, aborda la globalidad de la sociedad, a partir del estudio de sus interacciones principales”. Parra (1992), afirma categóricamente que “O los problemas se tratan de esta manera, o no podremos romper los numerosos círculos viciosos existentes en las sociedades modernas; o tomamos la totalidad significativa y tratamos de ver cuáles serían las variables esenciales e inter influyentes, o nos vamos a ver imposibilitados para dar solución a los problemas”.

Ojeda (2010) confirma la idea expuesta “No se puede afrontar eficientemente los problemas sociales, si no se despliega una visión sistémica, totalizadora, que englobe la totalidad de los procesos sociales: Los limitados avances de políticas sociales que solo atacan una parte del problema, se deben justamente a la carencia de esta perspectiva. El solo tomar un segmento de la realidad, no permite resolver la problemática. Es sobre el conjunto del proceso que debe actuarse. No hacerlo, significa desplegar esfuerzos, recursos, energías que no solucionarán finalmente nada, salvo la imagen efectista que solamente simula la preocupación por un problema que siempre existirá”.

Respecto al Desarrollo y, en particular, al Desarrollo Social, Ojeda (2010) dice “Desde 1949, el tema del Desarrollo se ha convertido en objetivo y objeto de atención de las naciones del mundo. Propuesto por el presidente norteamericano Harry S, Truman, el desarrollo se ha presentado como la panacea que ha de resolver los principales países y las personas. En primera instancia, el desarrollo fue vinculado con aspectos económicos, generalizándose la opinión de que cuando se hablaba de desarrollo, ello suponía, en primera instancia, la economía, luego de lo cual venía, en forma sucesiva, el resto de las cosas.

(Ricossa, 1999, citado por Ojeda, 2010) a, que define “El desarrollo económico es un fenómeno de largo plazo, consistente en la duradera tendencia del ingreso medio per cápita de una nación al aumento en términos reales, aunque con irregularidades del ciclo coyuntural, mientras la estructura productiva adopta las técnicas más modernas y también la estructura social asume forma que pueda calificarse de más evolucionadas, según criterio cuantitativo y cualitativo”

Ha sido Amartya Sen, Premio Nóbel de Economía, dice Ojeda (2010), “quien ha cuestionado con mayor severidad el enfoque economicista del desarrollo, planteando amplia solidez teórica, que el desarrollo tiene como fin y actor al hombre, siendo la economía solo uno de los aspectos instrumentales que contribuyen al desarrollo y bienestar del hombre” Amartya

Sen (2000) ha dicho “La disciplina de la economía ha tendido a dejar de centrar la atención en el valor de las libertades y a fijarse en el de las utilidades, la renta y la riqueza”

Ojeda (2010) manifiesta que “El verdadero impulso de una sociedad no puede ser concebido sino como su Desarrollo Integral. Ello implica el desarrollo del sistema societal y de sus subsistemas, armónicamente articulados entre sí. Uno de estos subsistemas es el Social propiamente dicho. El mismo que también es objeto de promoción por el Desarrollo, denominándosele a ese conjunto de actividades Desarrollo Social. En lo social se involucran relaciones interpersonales, las formas de resolver las necesidades de alimentación, vestido, educación, autoestima, ocio, gobierno, etc. Lo social es la base sobre la que construye el resto de actividades especializadas de las sociedades, como la economía o la política o la cultura. De aquí ha de partir la reformulación del concepto de Desarrollo Social. El MIMDES, ahora Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, formuló en junio del 2008, una definición de Desarrollo Social, como el desarrollo del capital humano y capital social orientado al bienestar de la sociedad, Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos o grupos e instituciones de una sociedad” Desde el lado de la academia, Ojeda (2010) cita el estudio de Franco (2001), que encuentra hasta cinco tipos de acepciones para el concepto de Desarrollo Social:

Tabla 2

Definición del concepto Desarrollo Social

DESARROLLO SOCIAL COMO	DEFINICIÓN
DESENVOLVIMIENTO DE LA SOCIEDAD	Proceso de avance de una sociedad que se aproxima a una meta deseable, involucra aspectos económicos, sociales, políticos y culturales.
BIENESTAR HUMANO	Proceso que busca la elevación del nivel de vida y el mejoramiento del acceso de la población a los bienes y servicios disponibles.
APOYO A SECTORES SOCIALES	Mejora de la calidad y cobertura de los servicios sociales básicos, como educación, salud y vivienda.
CAMBIO ESTRUCTURAL	Proceso por el cual se reducen las desigualdades entre los diferentes grupos sociales.
APOYO SOCIAL	Mejoramiento del nivel de satisfacción de las necesidades básicas de la población.

Fuente: Rolando Franco (2001), *Índice de Desarrollo Social*, citado por Ojeda, A. (2010)

2.2.3. Teorías Relacionadas a Programas de Desarrollo Social

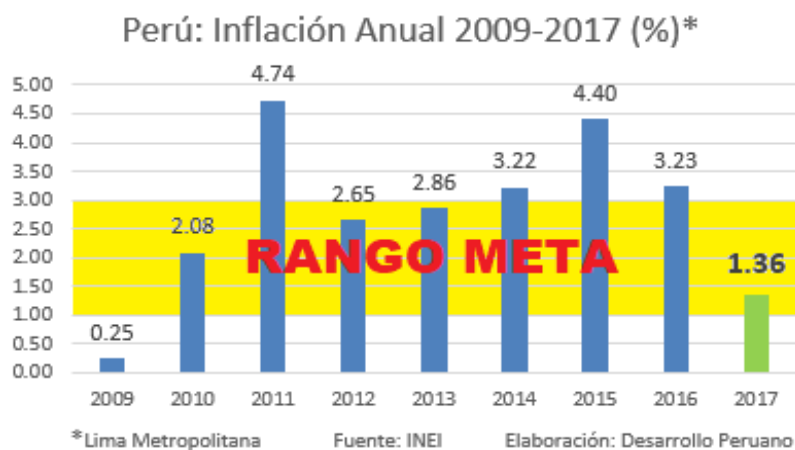
Vásquez (2006) explica que “en el período 2000-2006, el gasto social en el Perú se ha incrementado, en promedio 8% anual, sin embargo, este esfuerzo, no se ha visto reflejado en resultados tangibles, pues los niveles de pobreza se han mantenido relativamente constantes (perjudicando a más del 50% de la población) y el malestar percibido ha aumentado en este

período”. El autor se pregunta, “a qué se debe esta situación, para poder tratar de hallar soluciones que puedan ser implementadas en el corto plazo “.

El Instituto de Estadística e Informática del Perú-INEI (2019) publicó el Informe Técnico Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2018, en el cual señala que el ingreso real promedio per cápita se incrementó de S/.777.00 soles a S/.999.00 soles, es decir 28.6%. No obstante, este incremento favorece más a las zonas urbanas que rurales, sin dejar de lado el efecto inflacionario, el cual, según la revista Desarrollo Peruano (2018), el promedio anual fue entre el 2009 y el 2017 fue 2.8%, teniendo como rango meta entre 1% y 3% (ver Cuadro). Según el mencionado Informe Técnico del INEI, el departamento de Cajamarca tiene el mayor porcentaje de pobreza del país, entre 37,4% y 46,3%. Los departamentos Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Loreto, Pasco y Puno, entre el 32,9% y 36,2%. Los departamentos Ancash, Cuzco, Junín, La Libertad, Piura y San Martín, entre 21,6% y 24,6%. Los departamentos Arequipa, Lambayeque, Moquegua, provincia constitucional del Callao, Lima, Tacna, Tumbes y Ucayali, entre 11,3% y 13,8%. Los departamentos de Ica y Madre de Dios, entre 1,8% y 4,4%.

Figura 1

Perú: Inflación del Período 2009-2017



Vásquez (2006), un denominador común a muchos de los programas sociales “es su politización y la presión que ejercen grupos de beneficiarios no pobres y burocracias ejecutoras para una continuidad de las actividades sin cambios mayores. Así resulta fundamental incrementar la transparencia de los procesos de selección de beneficiarios y de asignación del gasto para contrarrestar la presión por mantener el status quo” El autor opina que los resultados no satisfactorios “pueden deberse a una gestión deficiente de los recursos públicos destinados a los distintos programas sociales. En consecuencia, surgen problemas tales como filtración, sub cobertura, politización del gasto e incremento del gasto corriente, planillas y obligaciones sociales. Ante estas dificultades, se sugiere dejar atrás el enfoque asistencialista predominante en la década de los noventa y pasar a uno orientado al desarrollo de capacidades de la población que refuerce la gestión social del riesgo”

En su obra Vásquez (2006) analiza la naturaleza y problemática de cuatro sectores básicos: alimentación y nutrición, salud y bienestar, educación e infraestructura. En ellos observa, las reiterativas deficiencias que limitan la obtención de los resultados deseados. Se pregunta “¿Por qué no se logró lo prometido si se podía hacer? Una respuesta tentativa está en la escasez de personal técnico que pueda combatir la filtración (beneficiarios del programa que no son parte del público objetivo), sub cobertura (personas que pertenecen al público objetivo que deberían recibir las raciones del programa, pero no son beneficiarios), politización del gasto (destinar partidas a regiones sensiblemente más políticas), incremento en las planillas poco productivas (asesores para organizar fiestas de cumpleaños) y gastos operativos innecesarios (consultorías para sistematizar consultorías), entre otros”. El autor propone “mejorar la calidad del gasto social, haciendo que repercuta de manera tangible sobre la calidad de vida y la acumulación de capital humano de la población peruana. Para ello se requiere, en lugar de crear nuevos programas, reformar los ya existentes y cambiar el paradigma de la política social, pasando del asistencialismo al desarrollo de capacidades en las personas y

enfocando los esfuerzos en la gestión social de riesgo. Para ello, se necesitan metas y objetivos claros, teniendo en cuenta los perjuicios sociales y económicos que generan la yuxtaposición de funciones, el clientelismo, la sub cobertura y la filtración; y a la vez los beneficios en estos mismos ámbitos, de la eficiencia, eficacia, equidad y transparencia en la ejecución de estos programas”.

2.2.4. Teorías Relacionadas a Evaluación de Impacto

El Gobierno de Chile, en una publicación del Ministerio de Hacienda (2007) explica que: “la evaluación de impacto comprende la *efectividad* de las medidas tomadas o los servicios entregados por el programa. Por otra parte, si se considera que los recursos necesarios para la ejecución de un programa son escasos y de uso alternativo, los mismos beneficios no pueden ser logrados a cualquier costo, entonces la *eficiencia* también es una dimensión a abordar en una evaluación de impacto”. El documento oficial citado continúa diciendo “Hacer una evaluación de eficiencia implica responder entre otras las siguientes preguntas: ¿Los recursos que se han invertido han sido socialmente rentables’ es decir ¿el conjunto de beneficios generados por el programa valorados socialmente, es mayor que los gastos financieros y no financieros de éste? ¿La unidad ejecutora del programa conoce y está considerando todos los gastos relevantes? ¿Los componentes del programa están siendo producidos al mínimo costo posible? ¿Cuál es el costo real de producción de dichos componentes?”

En el mismo documento, se presentan otros aspectos importantes sobre la viabilidad de un programa social: “¿Está el programa administrando adecuadamente los recursos financieros que recibe del Estado? ¿La gerencia del programa ha demostrado capacidad para atraer recursos de otras fuentes? ¿El programa está utilizando algún mecanismo que permita recuperar parte de los costos de producción de sus componentes?, de no ser así, ¿es viable plantear este tipo de mecanismos a futuro?

La necesidad de una Evaluación en Profundidad del programa es considerada, en el documento mencionado, de alta prioridad: “Evaluar la gestión interna del programa consiste en analizar y emitir juicios evaluativos acerca de aspectos tales como: proceso de toma de decisiones del programa, su estructura organizacional, asignación de responsabilidades, uso de mecanismos de evaluación y monitoreo, mecanismos utilizados para generar los componentes, criterios de focalización y selección de beneficiarios, etc.” Agrega lo siguiente: “En esta etapa de la evaluación en profundidad debe expresarse en una revisión y análisis detallado del proceso de producción de cada uno de los componentes del programa, sus etapas o subcomponentes, sus productos intermedios, los plazos y responsabilidades involucradas, así como la detección de actividades posibles de ser eliminadas”

En la evaluación de resultados, dice el documento del Gobierno de Chile (2007), deben considerarse tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. “Variables como productividad de los cultivos, precio de venta de los productos, inversión predial, ingreso promedio de las familias, etc. Por su parte, los aspectos cualitativos se relacionarán con temas tales como la actitud de los campesinos frente a la innovación, grado de aprobación o satisfacción con la asistencia recibida, percepción optimista (o pesimista) respecto a su situación futura, etc”.

El Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas (2009), nos dice: “Las administraciones públicas se dedican continuamente a diseñar e intentan mejorar políticas y programas, y dedican cada año miles de millones de euros a implementarlos. A pesar de ello, problemas como el desempleo, el fracaso escolar, la siniestralidad en las carreteras o la degradación ambiental tienden a persistir, lo cual plantea dudas sobre la efectividad de las intervenciones públicas que deben enfrentarse a ellos. Por una parte, este hecho pone de manifiesto que la tarea de enfrentarse a los problemas sociales es complicada, que en el mejor de los casos, da lugar a avances lentos, graduales e incompletos. Por otra parte, que, aunque

una intervención pública parezca una gran idea y se destinen a ella muchos recursos, su éxito no puede darse nunca por garantizado a priori”.

El Instituto citado (2009) se pregunta: “¿Cómo podemos saber si las políticas públicas realmente funcionan? Y si funcionan, ¿Cuál es la magnitud de su impacto? Demasiado a menudo la evaluación de las políticas se ha centrado exclusivamente en los inputs y en los outputs, es decir, en los recursos que utiliza el programa o en aquello que hace el programa”. “Por lo tanto, en una evaluación de impacto no solamente queremos saber si un problema mejora o empeora, sino si la intervención pública ha tenido algo que ver. Se trata en resumen, de establecer si puede atribuirse o no (y en qué medida) la causa del cambio en el problema a la intervención pública”.

Según el Instituto (2009), la evaluación de impacto es: “la reina de las evaluaciones”, significando la pericia necesaria para llevarla a cabo y la toma de conciencia de su importancia económica y social. Los requisitos, según el Instituto, para llevar a cabo una evaluación de impacto son: 1) El programa debe ser estable; 2) Es necesario haber descrito una teoría del cambio coherente; 3) Es necesario tener un conocimiento adecuado del proceso de implementación; y 4) Los impactos deben haberse podido producir”.

2.3. Bases teóricas especializadas

2.3.1. Los Programas Sociales

Definición de Programa Social

En términos generales, “los programas pueden ser entendidos como las acciones que tienen el propósito de obtener un cambio, y que tienen que ser implementadas con los medios dados para obtener resultados esperados dentro de un plazo dado” (Stame, 2003, citado por Vara, 2007, p.49). En términos específicos “un programa social es un conjunto organizado de acciones y recursos, diseñados e implantados sistemáticamente en una determinada realidad

social, para resolver algún problema que atañe a una población y mejorar su calidad de vida en algún aspecto” (Vara, 2007, p. 51).

La Contraloría General de la República (2008), define programa social, “como el conjunto de proyectos o actividades interrelacionadas entre sí y que tienen un objetivo común, relacionado al desarrollo humano, tanto a nivel de generación de capacidades de las personas, como de condiciones básicas para su desempeño. Se caracterizan porque poseen una unidad de gestión de sus actividades, sus objetivos son específicos, su población objetivo beneficiaria es específica, sus ámbitos de intervención son delimitados, tienen ejecución presupuestal independiente y cubre al menos uno de los ejes del Plan Nacional de Superación de la Pobreza” (p. 175)

De acuerdo a la Contraloría General de la República (2008), se pueden distinguir dos tipos básicos de programas sociales: “los programas protectores (también llamados asistenciales) y los programas habilitadores. En la práctica, diversos programas incluyen componentes tanto protectores como habilitadores, conformando un tipo intermedio o mixto” (p. 23).

Tabla 3*Características básicas según tipo de programa social*

DIMENSIÓN	PROTECTORES	HABILITADORES
1. Objetivo	Reducir vulnerabilidad	Reforzar capacidades
2. Problema meta	Grupos vulnerables (pobres extremos, menores, tercera edad, madres gestantes, etc.)	Personas / grupos en capacidad de aprovechar oportunidades (pobres no extremos, jóvenes, pequeñas y medianas empresas).
3. Relación con ciclo económico	Anticíclicos	Pro cíclicos.
4. Impacto en ingresos.	Bajo; reducción de costos	Alto; empleabilidad y oportunidades de ingreso.
5. Criterios de selección.	Endógenos (fijados por el programa).	Exógenos; Auto-selección (depende del participante).
6. Tipo de focalización	Geográfica.	Individual.
7. Tipo de participación.	Comunal, grupal.	Individual
8. Co-financiamiento	Poco factible	Deseable

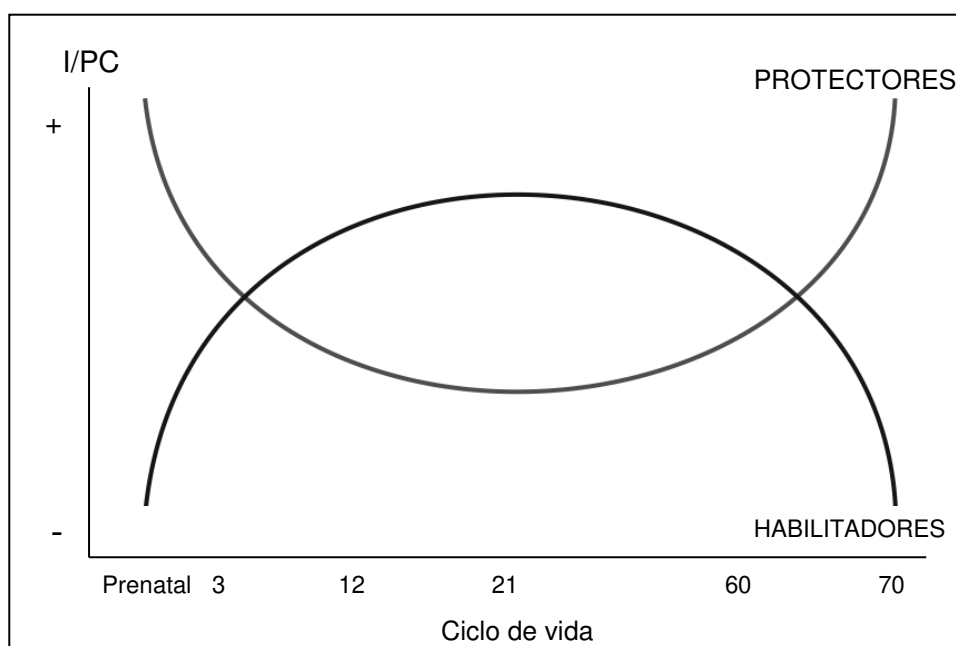
Fuente: Contraloría General de la República (2008). *Programas Sociales en el Perú. Elementos para una propuesta desde el Control Gubernamental.*

Como se observa en la tabla, los programas protectores tratan de “reducir la vulnerabilidad o la pérdida de capacidades humanas o de patrimonio (desastres naturales, crisis familiares, desempleo prolongado, enfermedades crónicas o discapacitadoras. Estos programas son propicios en períodos de recesión o de alta inflación, en este sentido, son anti cíclicos. Los programas habilitadores tratan de fortalecer capacidades para aprovechar oportunidades económicas de diverso tipo. Por lo tanto, se orientan a personas jóvenes y adultos en capacidad productiva, los cuales, por sus propios medios, no podrían acceder a la capacitación o a los recursos financieros o de conectividad. Estos programas son de valor estratégico en contextos

de rápido crecimiento económico o cuando aparecen oportunidades de mercado, para la mayor producción y/o comercialización de productos nuevos o tradicionales. En este sentido, los programas habilitadores son pro cíclicos (Contraloría General de la República, 2008) (p. 24).

Figura 2

Tipo de programa social según ciclo de vida



Fuente: Contraloría General de la República (2008). *Programas Sociales en el Perú. Elementos para una propuesta desde el Control Gubernamental.*

Un aspecto importante que señala la Contraloría General de la República (2008), es que según el tipo de programa social debe aplicarse los principios básicos de gestión, considerándose como tales: la eficiencia (relación costo/resultado); la eficacia (logro de resultados y metas); la equidad (no discriminación); y la sostenibilidad (continuidad del programa ya sin el apoyo técnico y/o financiero directo) (p. 27)

Tabla 4

Tipo de programa según principios de gestión

DIMENSIÓN	PROTECTORES	HABILITADORES
1. Eficiencia	Depende del programa economías de escala.	Depende del programa y del participante Menor economía de escala.
2. Eficacia	Mitiga, protege de efectos indeseados.	Mejora acceso a oportunidades.
3. Equidad	Alta; depende de buena focalización.	Media; depende también de habilidades de participantes.
4. Sostenibilidad	Baja; depende de recursos externos.	Alta; depende de uso de capacidades por participantes.

Fuente: Contraloría General de la República (2008). *Programas Sociales en el Perú. Elementos para una propuesta desde el Control Gubernamental.*

Es importante comprender que los programas sociales, en el ámbito general, son consecuencia de las políticas públicas y, su enfoque, magnitud e importancia relativa, es reflejo del nivel de responsabilidad social y capacidad presupuestaria del Gobierno de turno, y sus resultados, efecto de la eficacia de su gestión. Vara (2007) dice al respecto “Los programas sociales son la materialización de la política social, elaborados para satisfacer las necesidades de la población...Las necesidades básicas insatisfechas de la población pueden ser concebidas como problemas y los proyectos sociales como soluciones a los mismos” (p. 51).

“El origen de los programas sociales guarda relación directa con el origen de las políticas públicas de desarrollo social, las llamadas políticas sociales. Las políticas sociales, tal como fueron impulsadas por los gobiernos europeos al finalizar la Segunda Guerra mundial, se orientaron a procurar condiciones de vida aceptables para el conjunto de la sociedad. Esto

implicó intentar, mediante su intervención, resolver los más diversos problemas sociales: desempleo, bajos salarios, analfabetismo, escasa escolaridad, hacinamiento en viviendas, carencia de servicios básicos, enfermedades, muertes evitables, entre otros” (Vara, 2007, p. 47). Es importante considerar que las políticas y programas sociales mencionados, fueron indispensables en el contexto europeo de post guerra, caracterizado por una destrucción casi total de los sistemas económicos, financieros, industriales y comerciales, lo cual ponía en grave riesgo, incluso la permanencia del continente en la órbita de la democracia occidental.

“Luego de la crisis de 1929, el denominado gasto social se hizo evidente y presupuestalmente importante, con el fortalecimiento del Estado de Bienestar. En este período fueron formulados y desarrollados propuestas y programas cuyo objeto era principalmente, proporcionar redes de seguridad social basadas en programas alimenticios, programas de salud colectiva, así como de oportunidades económicas para los más desfavorecidos” (MEF, 2005, p.4)

(Cardozo, 2003 citado por Vara, 2007) explica “En las décadas de 1970-1980, este modelo entró en crisis por los insuficientes ingresos para solventar los gastos sociales. Tal situación llevó a los Estados Unidos a introducir las llamadas reformas de primera generación para dismantelar el intervencionismo estatal, aplicar políticas de descentralización y de privatización de empresas públicas, reducir el tamaño del Estado y emplear el mecanismo de mercado como nueva centralidad. En este contexto neoliberal, el Estado debía limitarse a garantizar las condiciones para que las empresas privadas ofrecieran los bienes y servicios públicos, que antes habían constituido un componente fundamental de sus funciones” (p.47).

“En la última década del siglo XX, y como resultado de un proceso de reforma, la provisión de bienes y servicios ha estado ligada al nuevo consenso respecto al rol del Estado traducido en dos iniciativas: Liberalización y Privatización. La primera buscó reducir su acción e intervención en los mercados y la segunda proponía el traspaso al sector privado de

actividades que, como resultado de la expansión del Estado de Bienestar, estaban siendo realizadas por el gobierno (telefonía y comunicaciones, transporte terrestre, marítimo y aéreo, ferrocarriles, líneas aéreas, etc., provisión de bienes y servicios, entre otras actividades” (MEF, 2005, p.4)

(Kliksberg, 1997, citado por Vara 2007) dice “En la década de los 90 los problemas sociales de América Latina continuaron creciendo: había aumentado el número de habitantes en condiciones de pobreza y pobreza extrema (253 millones de personas, 50% de la población), concentrados en el medio rural y en grupos particularmente vulnerables, como niños (60%), mujeres, indígenas, ancianos y discapacitados. La pobreza se reforzó con situaciones de desigualdad, marginación y exclusión” (p. 47).

(Nickson, 2002, citado por Vara, 2007) explica “Ante esta situación, los Estados comenzaron a aplicar las reformas de segunda generación, centradas en la eficiencia de la provisión de servicios, la efectividad para mejorar su cobertura y calidad, así como el reforzamiento de las condiciones para el desarrollo de la actividad privada” (p. 48).

(Stiglitz, 2000, es citado por el MEF, 2005) cuando sustenta la necesidad de la presencia del Estado “debido a que los mercados pueden dar lugar a situaciones donde algunas personas no logran ingresos suficientes para vivir de manera que se considera digna, pues una propiedad del criterio de eficiencia es ser individualista, en el entendido que se refiere al bienestar de cada agente económico, pero no al bienestar relativo de un grupo de agentes económicos y no discute los resultados del mercado en torno a la igualdad o desigualdad en la distribución del ingreso. Por ello, las razones que justifican su intervención, aun cuando el mercado sea eficiente, son: a) Velar por los derechos de propiedad y cumplimiento de los contratos; b) Intervenir frente a los fallos del mercado (competencia imperfecta, escasez de bienes públicos, privilegios de información, oferta privada deficiente, paro, inflación, etc.); c) Intervenir con objeto de redistribuir la renta; d) Proveer bienes preferentes” (p. 5)

“La preocupación por la innovación y la eficiencia en la gestión, ha llevado a los gobiernos, entre otras estrategias, a la focalización de sus intervenciones sociales. Si bien la política social sigue planteándose el objetivo de mejorar el nivel de vida de las personas, el acento se ha puesto actualmente en el combate a la pobreza extrema, lo que provoca que otros grupos sociales (asalariados, por ejemplo), vean disminuidos los servicios públicos que antes satisfacían sus necesidades (principalmente, salud, educación y vivienda), tanto en cantidad como en calidad. Esta nueva política social, sea que asuma objetivos de corto plazo (transferencia directa de recursos), como de largo plazo (inversión en capital humano y social), exigen la inclusión de medios de evaluación sistemáticos” (Vara, 2007, p. 48).

Los Programas Sociales en el Perú

En primer término, es muy importante comprender que los programas sociales pueden tener un origen tanto público como privado. En el caso de los primeros, éstos estarían condicionados por la decisión que tome el Estado respecto a cuál sería su grado de intervención en la problemática social del país. Es evidente que, la posibilidad de gasto público influirá mucho en esta decisión, además, claro está, del modelo político que adopte. Por lo tanto, trataremos primero sobre la definición y clasificación del gasto social, luego veremos la definición y clasificación del gasto público social, para luego exponer sobre la tipología de los programas sociales y finalmente, nos ocuparemos acerca de los programas sociales de origen privado.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2005), toma en consideración a la OECD-Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (2002), cuando define el gasto social como “la provisión de beneficios, por encargo de instituciones, tanto públicas como privadas, a familias e individuos, para proveer apoyo durante circunstancias en las que su bienestar se ve afectado por alguna eventualidad. Tales beneficios pueden ser transferencias de dinero o provisión de bienes y servicios” (p. 7). La referida institución, cita también a Cominetti

& Di Gropello (1997), cuando ellos consideran el gasto social “como un indicador de política social, que intenta medir aquellos recursos no recuperables que son canalizados hacia actividades relacionadas con el suministro de servicios básicos a la población; estas actividades tienen incidencia en el corto y largo plazo sobre la situación socio-económica de ésta. Además, tiene un carácter compensatorio de los ingresos y programas de ayuda a grupos vulnerables de la población” (p. 8).

Respecto a la clasificación del gasto social, el Ministerio de Economía y Finanzas (2005), cita a la CEPAL- Comisión Económica para América Latina (1994), la cual clasifica el gasto social, por origen de financiamiento, en gasto público social y gasto social fiscal. “El primero comprende todos los programas sociales de carácter público, aunque sean ejecutados por entidades descentralizadas, que se financian con fondos propios, y el segundo, se refiere a la masa neta de recursos gastados, es decir, considera solamente el componente subsidiario. Esto significa que al gasto bruto se le restan las contribuciones de los beneficiarios, los valores de recuperación o ambos” (p.10). El mencionado Ministerio vuelve a citar a Cominetti & Di Gropello (1997), cuando ellos clasifican el gasto social en: 1) Servicios Básicos (Gastos realizados con el objetivo de satisfacer necesidades básicas, siendo su característica principal, su cobertura universal); 2) Programas Compensatorios de Ingresos (Se encargan de cubrir necesidades de corto plazo y presentan un carácter asistencial); y 3) Programas de Apoyo a Grupos Vulnerables (Actividades que tienen un carácter focalizado y contribuyen a la auto sostenibilidad de los mismos) (p. 11)

El Ministerio de Economía y Finanzas (2005), nos dice que “es posible definir el gasto público social como el gasto realizado por el Estado, en sus diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local) para proveer bienes y servicios públicos o privados, atendiendo a sus funciones de asignación de recursos, redistribución de ingresos, provisión de bienes preferentes y de promoción del crecimiento económico, con el fin de buscar el aseguramiento

universal (por ejemplo, en educación o salud) o selectivo (por ejemplo, programas de asistencia social) de un conjunto de derechos sociales de la población” (p. 17).

La clasificación del gasto social total, definido en el Consenso de Oslo (1996), y citado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2005), comprende: 1) El Gasto Social Básico: orientado a proporcionar, con carácter universal, determinados servicios básicos, como Educación Básica; Salud Básica; Agua y Saneamiento; y Nutrición. 2) El Gasto Social Complementario, que busca mantener y perfeccionar las capacidades básicas de las personas (generalmente pertenecientes a los grupos menos favorecidos) y la generación de oportunidades sociales y económicas para el mejoramiento de la calidad de vida. Puede tener carácter universal o focalizado. De manera adicional, tomado en cuenta acuerdos internacionales de política social del gobierno, pueden ejecutarse Programas Sociales Prioritarios (PSP), por ejemplo, educación secundaria para las niñas; salud colectiva para las comunidades; asistencia social para las familias en riesgo; etc. (pp. 12-19).

Según información del Ministerio de Economía y Finanzas (2016), respecto a la Ejecución del Gasto Social 1999-2012(ver Anexo N°5), el Gasto Social Básico, en ese período, pasó de 4,091 a 16,713 millones de soles, incrementándose en un 309 %. Otro aspecto importante es que, en el período 2007-2011, los principales programas sociales eran (23) (ver Anexo N°6), incrementándose el gasto de 3,936.8 a 7,218.2 millones de soles, aumentando en un 83%, siendo los (4) más importantes, el Programa Agua para Todos, el Programa de Infraestructura Educativa, el Programa JUNTOS, y el Programa PIN-PRONAA, que en conjunto significaban más de 50% del gasto total en estos programas.

2.3.2. La Gestión de los Programas Sociales

Definición de Gestión

En términos generales, la gestión se define, según Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1996), como “un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales, que los gestores deben de llevar a cabo, a fin de lograr los objetivos de la empresa” (p.11).

Asimismo, los autores afirman que la gestión es también una disciplina porque “se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías, para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión de las organizaciones” (p. 11)

Otra definición es la siguiente: “Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso, es decir, sobre un conjunto de actividades, lo que incluye: 1) La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tengan lugar esas actividades; y 2) La coordinación de las actividades y las correspondientes interacciones entre ellas” (Wikipedia, 2016).

Orrego y Arboleda (2006) dicen que, puede hablarse de gestión “en la medida en que se hacen posibles los procesos básicos u operativos de la organización. La gestión es entonces, un proceso que se coloca al servicio de los aspectos operativos de la organización. Las autoras citan a Fantova (2001), cuando éste dice que “la esencia de la gestión es la coordinación de la organización y la interlocución desde la globalidad articulada con el entorno, de esta manera, se vela por la unidad de acción de la organización”. También citan a Dávila (2002) cuando define el concepto como “prácticas sociales usualmente esquematizadas como el manejo de recursos de una organización para el logro de sus objetivos”. Las autoras sustentan entonces que “la gestión está referida a los diferentes procesos relacionados con las condiciones que propician la construcción permanente de la organización, así como la disposición de recursos económicos, humanos, físicos y tecnológicos, para la producción de bienes y la prestación eficiente y eficaz de los servicios, en la perspectiva del cumplimiento del objeto social de la organización”. Concluyen diciendo que “la tarea de la gestión debe estar orientada a conservar la unidad organizacional, por lo cual, es generalmente confiada a personas investidas de la

responsabilidad de asegurar la buena marcha de la organización, apoyados básicamente en su filosofía y sus principios éticos” (p. 101).

La Gestión de los Programas Sociales

Considerando a los autores anteriormente citados, diremos que, la gestión de los programas sociales comprende un proceso que implica el cumplimiento de determinadas funciones y actividades necesarias para alcanzar objetivos de mejoramiento en la calidad de vida de la sociedad. Estos objetivos y los programas respectivos, resultan siendo una traducción operacional, como dice Vara (2007), de las políticas sociales, decididas ya sea por el Estado o por el sector privado (p. 53). La complejidad en la gestión de los programas sociales depende básicamente del alcance de los mismos, que puede ser universal o focalizado, y de la participación, activa o pasiva, que se le quiera brindar a los beneficiarios.

Para Fantova (2016), es importante entender que la gestión de los servicios sociales, es uno, de los muchos territorios en los que se aplica y construye la ciencia de la gestión. El autor se pregunta: “¿Qué queremos decir cuando afirmamos que gestionamos una organización, un proceso, un recurso o una situación?” Lo que se quiere decir es que se está tomando esa organización, ese proceso, ese recurso, esa situación. Se está percibiendo la organización, el proceso, el recurso, la situación, de una manera más global e integral y se está asumiendo responsabilidad desde el principio hasta el final. El autor cita a Metcalfe (1996), cuando dice que gestión es “asumir responsabilidades para el funcionamiento del sistema”. Asimismo, el autor diferencia entre procesos de gestión y procesos operativos, sustentando el riesgo que resulta de dar énfasis al perfeccionamiento de los segundos y la postergación de los primeros. Explica, asimismo, la conveniencia de reconocer los siguientes procesos de gestión: 1) Procesos Básicos de Gestión (Planificación, Interlocución y Evaluación); 2) Procesos de Gestión de Recursos (Humanos, Económico-Financieros, Información y Materiales); y 3) Procesos Avanzados de Gestión (Intercambio, Estructuración y Aprendizaje) (pp. 2-5)

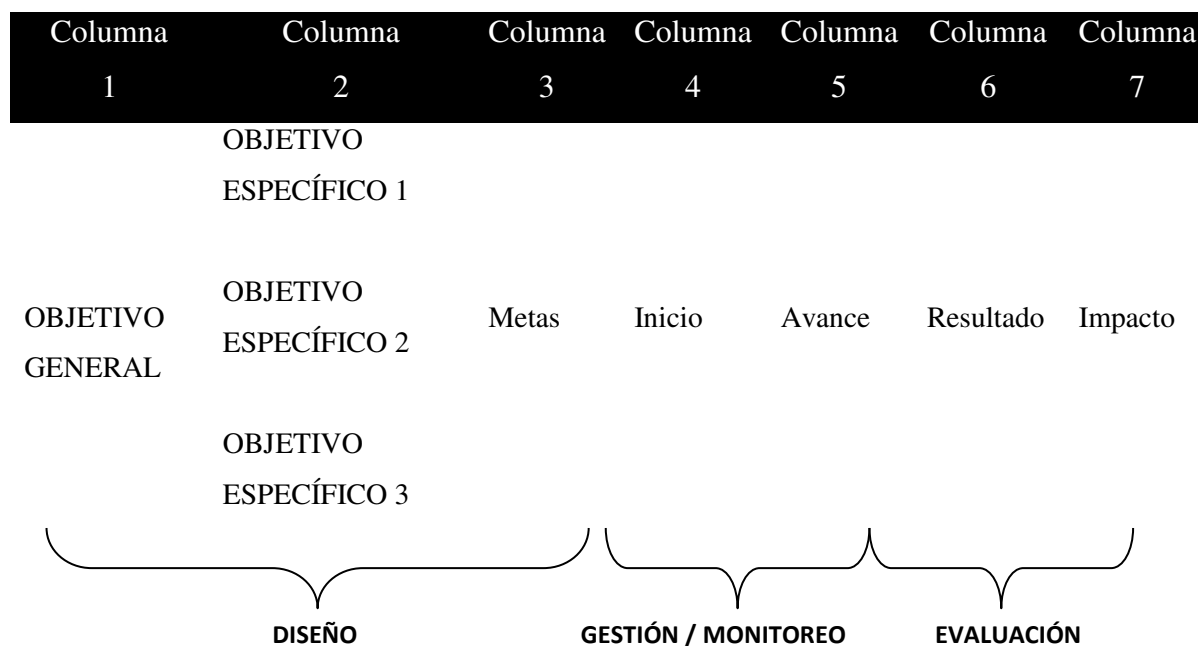
Fantova (2016), explica que la primera característica relevante para la gestión de los servicios sociales es la frecuente indefinición o amplitud de los mismos, “que coloca a los servicios sociales en una situación paradójica, que puede ser fuente de creatividad y fertilidad, pero también de confusión y esterilidad. La segunda característica es que se trata de un sistema de responsabilidad pública, es decir, los servicios públicos no se originan por un juego entre la oferta y la demanda, sino por prescripción normativa de los poderes públicos. La tercera característica es que se trata de un tipo de servicio altamente intangible e interactivo, es decir, se produce y entrega en forma simultánea, en forma única, sin posibilidad de estandarización. La cuarta característica es que se trata de un sistema poco estructurado y mixto, decir, la conducta de los agentes intervinientes no está totalmente normada y en esta actividad participan a la vez el sector público, el sector privado y el sector social. Estas características sustentan la complejidad en la gestión de los programas sociales. El autor citado propone las siguientes recomendaciones para la mejor gestión de los servicios sociales: 1) Precisar lo que se quiere y comprobar si se lo consigue; 2) Incrementar la satisfacción de las personas responsables; 3) Implantar la gestión por procesos; 4) Desarrollar metodologías para una mejor intervención social; y 5) Fortalecer el trabajo en red. (pp. 13-31)

La Contraloría General de la República (2008), sustenta que los programas sociales deben cumplir con un proceso, en el cual, la primera etapa es el diseño, en el cual, se debe señalar, con suma claridad, el objetivo general, los objetivos específicos y las metas del programa. La segunda etapa está conformada por el inicio y el avance, los cuales deben estar continuamente monitoreados. Finalmente, la etapa de evaluación del resultado y el impacto (p.34). Este modelo es el recomendable para solucionar problemas observados recurrentemente, en la gestión de los programas sociales. De este modo, se superan problemas relacionados a: la inexistencia de una línea de base, imprecisión de objetivos, metas e indicadores; la ausencia de un sistema de monitoreo del avance, especialmente cuando los

programas son transversales, es decir, se realizan simultáneamente a otros; y métodos de medición del resultado e impacto, tanto cuantitativos como cualitativos (p. 34)

Figura 3

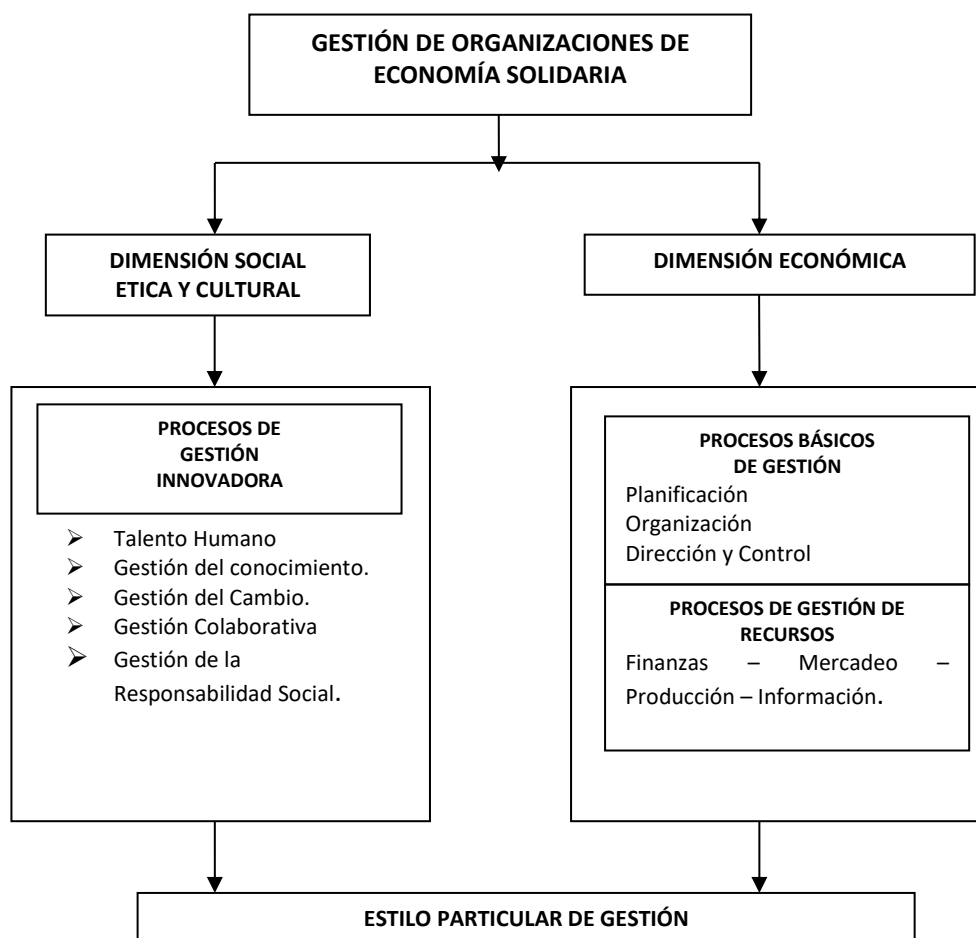
Algoritmo para análisis de programas sociales



Fuente: Contraloría General de la República (2008). *Programas Sociales en el Perú. Elementos para una propuesta desde el Control Gubernamental*

Orrego & Arboleda (2006) manifiestan que “puede decirse que la gestión en organizaciones de economía solidaria va más allá de los procesos administrativos que se llevan a cabo en las del sector tradicional de la economía, ya que su esencia está dirigida a la base social y tiene por objeto las actividades que implican el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, la integración social y el desarrollo local. Por tal razón, comprenden un estilo particular de gestión, en el que pueden visualizarse dos dimensiones que deben atenderse equitativamente, para que se conviertan en una auténtica alternativa de desarrollo humano: 1) La dimensión social, ética y cultural, que apunta a la cohesión de las personas, su consolidación

y sostenimiento en el tiempo, desde el punto de vista de la participación, interacción social y comunicación. Aquí, el componente cultural y ético merece especial atención, porque toda organización de economía solidaria debe estar orientada al despliegue de sensibilidad social, el fomento de valores como, solidaridad, cooperación, autogestión, reciprocidad, complementariedad, armonía, respeto y equidad; y 2) La dimensión económica, que se orienta a la procura y uso de los componentes que demanda la organización, en términos de propiedad, utilización eficiente de los factores productivos, dignificación del trabajo humano, autogestión, distribución equitativa de excedentes, etc.” Como apreciamos en la figura, según las autoras, la dimensión social, ética y cultural hace posible la existencia de procesos de gestión innovadora, del talento humano, del conocimiento, del cambio, de la colaboración y la responsabilidad social. A su vez, la dimensión económica hará posible los procesos básicos de gestión (planificación, organización, dirección y control) y los procesos de gestión de recursos (financieros, de mercadeo, de producción y de información) (pp. 103-107).

Figura 4*Gestión de organizaciones de economía solidaria*

Fuente: Orrego, C. & Arboleda, O. (2006). *Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador.*

Vara (2007) explica, sustentándose en Waissbluth (2002) y Osborne & Gaebler (1994), que hoy en día, dada su importancia, se debe introducir mayor racionalidad en el gasto social, para asegurar su impacto y eficiencia. Para alcanzar esa mayor racionalidad, el autor distingue dos ejes estratégicos: la evaluación y la gestión social. “La evaluación se preocupa del cuanto, de contrastar el logro alcanzado o estimado de los objetivos de una política, programa o proyecto, con las metas propuestas y el costo de su implementación. La gestión aborda el cómo, la manera en que se estructuran los diversos componentes del programa y la dinámica de los actores, funciones y procesos que buscan dar cuenta de las metas planteadas de producción e

impacto” (p.53). Observamos que el enfoque de la Contraloría General de la República (2008), comentado en párrafos anteriores, coincide con la del autor, en diferenciar necesariamente la fase de monitoreo de la gestión con la fase de la evaluación misma del programa social.

Vara (2007), basándose en CEPAL (1998), agrega que “En el plano específico de los programas sociales, se afirma que el proceso de gestión de los programas sociales comprende las funciones de: Organización, Dirección, Programación, Ejecución, Monitoreo y Evaluación de Impacto” (pp.53-56). El autor expone una preocupación especial por las funciones de Monitoreo y Evaluación de Impacto, considerando los problemas asociados a ambas. En el primer caso, el autor revela “Ausencia de sistemas de información fiables y precisos...con limitado uso de tecnologías de información, produciéndose una baja calidad/producción de los servicios sociales”. En el segundo caso, el autor comenta la “Escasez de expertos en políticas sociales, con capacidad técnica para el análisis de programas y proyectos, además de escasez de recursos, porque no se la considera importante (la evaluación de impacto)” (p. 56).

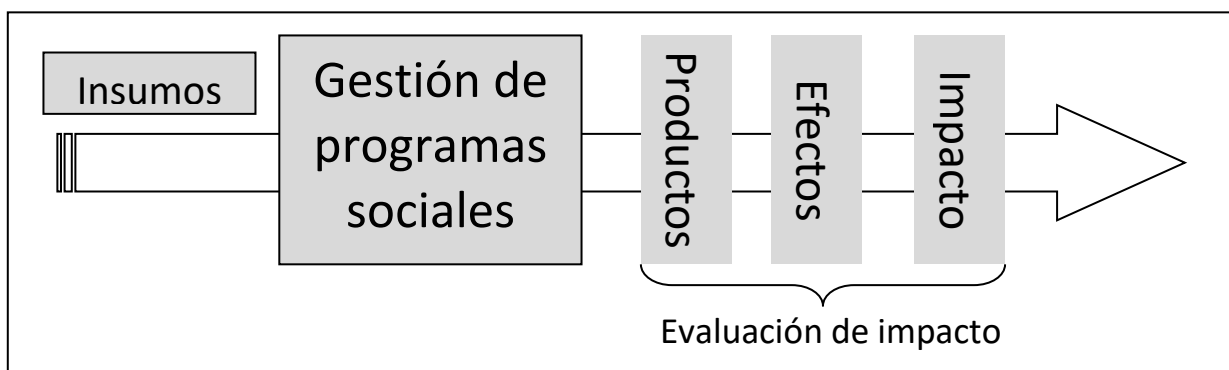
Vara (2007), describe, basado en revisión de varios autores, la existencia de cinco principios metodológicos para la evaluación del impacto de los programas sociales: 1) Determinar la hipótesis de desarrollo, es decir, pensar que todo proyecto o programa social es exitoso solo cuando más valor agrega a los insumos, por lo que resulta lógico, medir esta plus valía; 2) Enfocarse a los resultados y no (tanto) a los procesos, es decir, ir más allá de la preocupación por los medios y centrarse en los fines; 3) Usar indicadores objetivamente verificables, es decir, que cualquier persona llegue a la misma valoración de resultados ; 4) Construir la línea base, es decir, muchos programas o proyectos, parten sin la información confiable respecto al estado inicial del problema social que se trata de resolver, por lo que luego resulta difícil comparar los logros alcanzados; y 5) Construir el escenario contra factual, es decir, calcular que hubiera pasado sin el proyecto o programa no se hubiera realizado, ¿la

situación sería la misma (o casi la misma) a la que existe luego que el programa se realizó? (pp. 109-112).

Vara (2007), amplía el significado del segundo principio enunciado, de priorizar los resultados sobre los procesos, diciendo que “Las actividades y los insumos requeridos para su realización son un asunto interno, que bien puede ser importante para la gerencia diaria del proyecto, y que de hecho es parte importante del monitoreo de procesos, pero que carece de relevancia, desde la perspectiva de la evaluación de impacto” (p.109). Asimismo señala “Las burocracias tradicionales e ineficientes suelen medir solo los insumos (por ejemplo, a través de la ejecución presupuestal o la entrega de productos). Una evaluación de impacto es un análisis de los resultados del proyecto y éstos se pueden expresar en tres niveles: 1) Productos (bienes o servicios que se entregan o se producen a/por una comunidad de beneficiarios; 2) Efectos (cambios en las condiciones de vida de la gente beneficiada, por ejemplo, mayor nivel educativo, salud y vivienda); y 3) Impactos (cambio estructural en la sociedad, por ejemplo, creciente participación política de las minorías, mayor oportunidad laboral para las mujeres, etc.). En la siguiente figura se esquematiza la propuesta (pp. 109-110).

Figura 5

La conversión de insumos en resultados



Fuente: Vara, A. (2007). La Evaluación de Impacto de los Programas Sociales (p.110)

2.3.3. La Asociación Cristiana de Jóvenes

La Asociación Cristiana de Jóvenes en el Mundo

Según Wikipedia (2016), la Young Men's Christian Association (YMCA), es conocida en algunos países latinoamericanos como Asociación Cristiana de Jóvenes. Se trata de un movimiento social juvenil ecuménico. Por sus antecedentes, sería una de la mayor y más antigua Organización No Gubernamental. A nivel internacional, está integrada por más de 120 organizaciones nacionales autónomas repartidas por los cinco continentes.

Sir George Williams fundó la YMCA el 6 de junio de 1844 en Londres, durante la Revolución Industrial, motivado por las duras condiciones del trabajo y la tendencia al juego y a la bebida de la nueva clase obrera, especialmente de los jóvenes. El objetivo de la entidad es el desarrollo integral de los jóvenes en el marco de los ideales cristianos. En 1851 se crearon las primeras asociaciones americanas en Montreal y Boston. En agosto de 1855 se celebró en París la primera convención internacional.

En América Latina, la primera YMCA se fundó en México en 1892. La segunda en Argentina, en 1902, en la Ciudad de Buenos Aires. En 1909, nace en Montevideo, Uruguay, en 1912 en Valparaíso, Chile.

Durante la Primera Guerra Mundial, la YMCA inglesa acompañó a los jóvenes soldados para darles apoyo espiritual, alojamiento, comida, papel, etc.

El baloncesto y el voleibol, fueron inventados a finales del siglo XIX en los ámbitos deportivos de la YMCA en Estados Unidos. En 1930, en Montevideo, profesores de la institución crearon y reglamentaron el fútbol sala. Estos nuevos deportes se crearon con el fin de no dejar que el duro invierno limite la actividad deportiva de los jóvenes. La novedad y necesidad hizo que fueran inmediatamente difundidos a nivel internacional por sus representaciones.

En 1946 el Presidente de la Alianza Mundial de Asociaciones Cristianas de Jóvenes, John Raleigh Mott, recibió el Premio Nobel de la Paz por su labor con los refugiados de guerra.

Actualmente, la actividad de la YMCA incluye la organización y gestión directa de instituciones educativas, residencias, escuelas nocturnas, campamentos juveniles y grupos deportivos, desarrollando actividades diversas para todas las edades, economías, culturas y credos distintos en cada zona o país. Asimismo, Existen universidades cuyo origen se debe a la YMCA (Wikipedia, 2016).

Figura 6

Central London YMCA, Great Russell Street



Fuente: Asociación Cristiana de Jóvenes (2012), *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2015*.

La Asociación Cristiana de Jóvenes en el Perú

La ACJ en el Perú, fue fundada el 17 de Mayo de 1920. Desde esa fecha, la ACJ-Perú contribuye al desarrollo integral de jóvenes y personas de todas las edades, siendo su propuesta de valor distintivo el empoderamiento juvenil. “La ACJ-Perú busca que todos sus miembros sean personas que estén al servicio de la unidad para extender el Reino de Dios, es decir,

construir un entorno en el cual todas las personas tengan la posibilidad de tener experiencias transformadoras, una vida digna y plena, que ponga al servicio de la sociedad” (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-1015).

La ACJ-Perú sustenta sus principios y propósitos en la Declaración de Misión, Base de París, de 1885:

“Las Asociaciones Cristianas de Jóvenes buscan unir a aquellos jóvenes que, considerando a Jesucristo como su Dios y Salvador, según las Sagradas Escrituras, desean en su fe y en su vida ser discípulos de Él y trabajar juntos para extender entre los jóvenes el Reino de su Maestro”.

En su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2015, la ACJ-Perú, asume como misión, el servicio a la comunidad, la formación integral de hombres y mujeres, mayormente jóvenes, que, inspirados en el encuentro con Jesús, construyan una sociedad mejor. La visión es estar presente, a nivel nacional, como movimiento creador de experiencias de impacto transformador, esencialmente, en los jóvenes. Los valores que sustentan este proyecto son: la amistad, la honestidad, la equidad, la responsabilidad y el servicio. Los objetivos institucionales, coherentes con la misión, la visión y los valores, son los siguientes:

- Favorecer el empoderamiento de los jóvenes, con perspectiva de género
- Desarrollar una cultura organizacional basada en modelos de gestión responsable
- Fortalecer los procesos que conduzcan al crecimiento de la obra a nivel nacional

La ACJ-Perú cumple su misión actuando en tres ámbitos: la persona; la familia-comunidad; y la sociedad. “En estos ámbitos, la ACJ-Perú ofrece espacios seguros de desarrollo integral, lo cual les permite conocerse, valorarse e interactuar con otros, en la construcción de una comunidad humana de justicia, paz, reconciliación, mediante el servicio voluntario”. La ACJ-Perú es también un acentuado promotor de la educación, a nivel inicial, primario, secundario, técnico, ocupacional y superior. “Desarrolla programas destinados a

fomentar el conocimiento y la práctica de las humanidades, las artes, la ciencia y los deportes”. La ACJ-Perú puede utilizar parte de sus bienes en la captación de recursos económicos, “sin que esto signifique afán de lucro, pues los mismos estarán orientados únicamente al cumplimiento de sus fines institucionales”. La ACJ-Perú “promueve diversos programas de desarrollo comunitario y de intervención social son los sectores menos favorecidos, de tal modo, de satisfacer sus necesidades fundamentales, potenciando sus capacidades y asumiendo su ciudadanía a plenitud y convirtiéndose en protagonistas de su propio de su desarrollo” (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-1015).

Figura 7

La asociación cristiana de jóvenes, Lima-Perú



Fuente: Asociación Cristiana de Jóvenes (2012), *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2015*.

El Modelo de Gestión Social de la ACJ-Perú

El trabajo de la ACJ-Perú es posible gracias a “un modelo de gestión auto sostenible, basado en estrategias, políticas y objetivos, que le permiten, no solo generar recursos propios, en base a la oferta de servicios educativos, sino también participando en procesos de movilización de recursos, realizados por la ACJ-Perú como con otros grupos de interés, ampliando de esta forma la capacidad de cumplimiento de los objetivos institucionales”.

Este modelo se encuadra en los principios de gobernanza del movimiento YMCA a nivel mundial, que deben cumplirse inexorablemente: claridad de misión; relevancia social y viabilidad institucional. Asimismo, el modelo responde a las premisas de responsabilidad económica, legal, ética, social y ambiental. “En un contexto como el peruano, afectado por serios desafíos relacionados con la desigualdad y la vulnerabilidad, la ACJ-Perú se conduce en un marco de responsabilidad social, principio ético de gestión que la responsabiliza del impacto de las decisiones que toma, en relación a las necesidades, expectativas y resultados de los grupos de interés hacia los cuales va dirigida su acción” (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-1015).

Tomando como base un informe formulado por Rocío Solís, Directora de Desarrollo Social de la ACJ-Perú (2016), se pueden derivar las siguientes apreciaciones:

- ❖ La ACJ-Perú ha sostenido programas de desarrollo comunitario durante el año 2015 a favor de 2,696 destinatarios directos, hombres y mujeres, de diferentes edades, quienes se encuentran en situación de pobreza o vulnerabilidad en las ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa. Esta labor ha impactado positivamente en 12,132 destinatarios indirectos, con la valiosa intervención de 20 colaboradores y el apoyo de 62 voluntarios a nivel nacional.
- ❖ En el sur del país, la ACJ-Perú trabaja en el Asentamiento Horacio Zeballos Gámez, ubicado en el distrito de Socabaya, provincia de Arequipa. En el caso del Norte, se trabaja en el Centro Poblado El Milagro, distrito de Huanchaco, provincia de Trujillo. En el caso de la capital del país, la labor de ACJ-Perú está concentrada en la zona de Payet, distrito de Independencia, el distrito del Rímac y el distrito de Lima Cercado.
- ❖ Una idea clara del impacto de la labor desplegada la da el número de destinatarios, directos e indirectos:

Tabla 5*Destinatarios directos e indirectos de desarrollo social (base 2015)*

DESTINATARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE DESARROLLO SOCIAL (BASE 2015)				
Línea de trabajo	Programa	Lugar	Destinatarios directos	Destinatarios indirectos
	Misión en Salud / Centros para el	Arequipa	2,217	9,780
Salud integral	Desarrollo Integral de la Primera Infancia	Independencia	168	558
Niñez en riesgo	Crecemos Felices	Lima Cercado	69	284
		Rímac	54	234
	Acompañamiento a Negocios Inclusivos	Nacional	31	221
Emprendimiento	Club de Emprendedores	Trujillo	62	417
		Independencia	15	123
	Acción Solidaria	Trujillo	18	146
		Independencia	62	369
TOTAL			2,696	12,132

Fuente: Gerencia de Desarrollo Social (2016), Asociación Cristiana de Jóvenes. *Lima.*

- ❖ La ACJ-Perú sostiene seis (6) programas de desarrollo social organizados en tres (3) líneas de intervención:
 - Salud Integral
 - Niñez en Riesgo
 - Emprendimiento
- ❖ La ACJ-Perú cuenta con una Política de Desarrollo Social desde el año 2006, que orienta el quehacer institucional a favor de colectivos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad. Esta política se ha actualizado en dos momentos: en el año 2010 y en el año 2015, esta última, por la difusión mundial de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, formulados por las Naciones Unidas.
- ❖ La ACJ-Perú en el marco de esa política, ha adoptado los siguientes lineamientos de acción:
 - Impulsar conjuntamente objetivos y metas de desarrollo social a partir de los compromisos políticos asumidos por el Perú en instrumentos internacionales y en relación a los grupos prioritarios de atención, particularmente los relacionados a los Objetivos del Desarrollo Sostenible
 - Complementar con acciones comunitarias los programas orientados en su carácter intrínseco a la lucha contra la pobreza, desigualdad y exclusión social, y mejoramiento de las condiciones de vida de la población
 - Contribuir al fortalecimiento de la democracia, mediante planes, programas y proyectos que incluyan la recuperación del tejido social y particularmente el acompañamiento a las organizaciones de base en su camino hacia el ejercicio pleno de la ciudadanía

- Gestar y acompañar los espacios de formación y actuación de voluntariado como expresión concreta de discipulado cristiano y de ejercicio de ciudadanía en los procesos de transformación social.
 - Coadyuvar a los procesos de incidencia pública en la formulación o evaluación de políticas sociales, a partir de las propias y singulares experiencias de intervención social, de acuerdo a la gestión del conocimiento realizada a favor del acervo analítico e instrumental disponible y a las necesidades comunicacionales
- ❖ En la Política de Desarrollo Social se establecen, además, los enfoques, principios, criterios y lineamientos, bajo los cuales se apuntala el desarrollo humano de quienes más los requieren. Para ello, se utiliza parámetros de pobreza y desigualdad como el Índice de Pobreza Multidimensional y el Índice de Desarrollo Humano ajustado por Desigualdad
- ❖ La Gerencia Social de la ACJ-Perú cuenta con documentos marco de su quehacer tales como:
- Mapa de Trabajo Anual
 - Protocolo de Actuación en el Campo
 - Fondo de Préstamos Solidarios
- ❖ En sus inicios la ACJ-Perú. se concentró en apoyar, a través de dádivas puntuales, a ciertos colectivos que requerían un apoyo inmediato. Su participación fue frecuente en el caso de emergencias humanitarias, organizando intervenciones colectivas (Arequipa, 2001 y Pisco, 2007), que dieron luego lugar a programas de desarrollo comunitario sostenidos en el tiempo, de hecho, hasta la fecha, se continúa la labor en Arequipa.
- ❖ En los años noventa, la ACJ-Perú, empezó a comprender que el empoderamiento real de las personas, tiene lugar cuando sus oportunidades son ampliadas. esta ampliación

no es automática, es necesario invertir en procesos comunitarios de largo aliento para lograr un impacto sostenible. Tres (3) ejemplos notables han sido:

- Lo logrado, en 20 años de servicio, en más de 400 niños y niñas que trabajaban en las calles del Centro de Lima y que hoy, son adolescentes, jóvenes y adultos, con proyectos de vida sólidos.
 - La experiencia el distrito El Milagro, en Trujillo, salvando a una generación completa de niños, adolescentes y jóvenes, dedicados originalmente a la peligrosa labor de reciclaje de basura.
 - El éxito alcanzado en Arequipa, en asociación con el mundo académico, a través de cursos relacionados a incrementar la eficacia de los operadores públicos del sector salud.
- ❖ La Gerencia Social de la ACJ-Perú requiere la medición continua de sus procesos y resultados, por ello utiliza un conjunto de instrumentos de trabajo, para dar cuenta del impacto de su labor (Ver Tabla 4)

Tabla 6*Instrumentos de trabajo utilizados en desarrollo social (base 2015)*

INSTRUMENTOS DE TRABAJO UTILIZADOS EN DESARROLLO SOCIAL (BASE 2015)		
Instrumento	Periodicidad	Fecha aproximada
Marco lógico	Anual	Diciembre (año anterior)
Presupuesto	Anual	Octubre (año anterior)
Plan Operativo Anual	Anual	Enero
Encuesta de Satisfacción de Usuarios	Anual	Junio
Cuestionario de autoevaluación	Anual	Enero
Informe semestral	Semestral	Junio
Informe anual	Anual	Diciembre
Reporte económico-financiero	Depende	De acuerdo a financista
Registro de valor compartido	Semestral	Junio y Diciembre
Caja de herramientas	Durante el año	De acuerdo a requerimiento

Fuente: Gerencia de Desarrollo Social (2016), Asociación Cristiana de Jóvenes. *Lima*.

- ❖ La Dirección Ejecutiva de la Gerencia de Desarrollo Social de la ACJ-Perú utiliza un sistema de monitoreo y evaluación, en función a siete (7) indicadores para medir el avance y los logos. El sistema de monitoreo realiza evaluaciones internas cada dos (2) meses, con la finalidad de analizar el logro de los objetivos y la ejecución de las actividades programadas. La evaluación interna permite, por lo general, la emisión de informes narrativos y económicos, requeridos por las entidades cooperantes. Asimismo, la evaluación

está estrechamente ligada con el seguimiento del cual se retroalimenta, de forma tal, que permita analizar la pertinencia de los métodos y la validez de los objetivos planteados.

❖ La Gerencia de Desarrollo Social considera los siguientes indicadores:

- *Economía*: Debe verificarse que, en igualdad de condiciones (cantidad y calidad) los bienes y servicios (recursos humanos, financieros y/o materiales), deben adquirirse al menor costo posible
- *Eficiencia*: Debe verificarse que, con una determinada dotación de recursos se obtiene el máximo resultado posible o con menos recursos, los mismos resultados, manteniéndose la calidad y cantidad del servicio.
- *Eficacia*: Debe verificarse que los resultados se logren de manera oportuna y guarden relación con los objetivos y metas, establecidos en el plan operativo, comparándose los resultados obtenidos con los previstos
- *Efectividad*: Debe verificarse el impacto final de la actuación sobre el total de la población afectada
- *Equidad*: Debe verificarse que los diferentes grupos sociales tengan acceso a los servicios públicos, a los cuales tienen derecho
- *Excelencia*: Debe verificarse si los productos (bienes y/o servicios) que se generan cumplen las especificaciones o características de calidad preestablecidas.
- *Valoración de Costos Ambientales*: Debe verificarse el impacto en el uso o deterioro de los recursos naturales y el medio ambiente, asimismo, se evalúa la gestión de protección, conservación, uso y explotación de los mismos.

❖ La Gerencia de Desarrollo Social utiliza las entrevistas, la observación estructurada y las historias de vida para recolectar información útil para el sistema de monitoreo y evaluación.

❖ La Gerencia de Desarrollo Social cuenta con un equipo de profesionales, de distintas especialidades y ambos sexos. La ACJ-Perú ha suscrito alianzas con universidades

peruanas, por lo que existen practicantes e internos que realizan actividades en los centros de desarrollo, siendo el voluntariado, parte ineludible e inconfundible de la organización.

- ❖ La Gerencia de Desarrollo Social de la ACJ-Perú es conducida por la señorita Rocío Solís, socióloga, con Maestría en Ciencias Sociales (Administración y Gestión del Desarrollo Humano) y estudios de Doctorado en Salud Pública. Existe una Dirección Ejecutiva, que es seguida por una Asistente de Dirección, de profesión Trabajadora Social y cursante de una Maestría en Gerencia Social. Le siguen los Coordinadores de Programa, de profesión Educadores, Trabajadores Sociales, Médicos y Psicólogos, con estudios de post grado. Les siguen los Ejecutivos de Programa, de profesión Educadores, Psicólogos, Trabajadores Sociales, Ingenieros, Administradores y otros de las Ciencias Sociales o Humanas.
- ❖ La labor social de la ACJ-Perú se despliega en cuatro centros, además del Colegio Aurelio Miró Quesada en el Rímac, donde se desarrolló a versión del Programa *Crecemos Felices*. Estos cuatro centros son:
 - Lima Cercado. - En 1980 se adquirió una propiedad para desarrollar programas educativos formales (primaria y secundaria) y no formales (cursos cortos) que, lamentablemente, por el deterioro de las condiciones de seguridad en que cayó el centro de Lima en esos años, tuvieron que ser reemplazados por servicios sociales gratuitos. Desde 1994 comenzó a funcionar el Programa *Crecemos Felices*, orientado al desaliento del trabajo infantil.
 - Distrito de Independencia. -Un grupo de Asociados Básicos impulsaron programas relativos a la salud a través de las *Caravanas Médicas*, cuyos servicios se brindaron utilizando infraestructura comunitaria, cuyo uso más tarde se amplió a botiquines, talleres de confecciones y centros para el desarrollo integral de la primera infancia. En el año 2004 los servicios se ampliaron a programas de salud espiritual. En el período 2006-2014 se alquiló un local para instalar un centro de desarrollo dirigido a mujeres y jóvenes principalmente.

Desde el año 2015 solo se utiliza una oficina en el ambiente que el Programa *Confecciones Siempre Unidas* utiliza para su propósito empresarial.

- Trujillo. - La ACJ en esa ciudad se fundó en el año 1992. Inicialmente se desarrollaron programas educativos de corta duración, pero en el año 2001 se iniciaron los programas y proyectos sociales de desarrollo comunitario, consolidándose en el Centro Poblado El Milagro, distrito de Huanchaco. En dicho centro se desarrollan servicios relacionados al emprendimiento de negocios con mujeres y jóvenes.
- Arequipa. - En el año 2001, un terremoto de singular proporción, determinó la presencia de la ACJ con servicios de atención de emergencia. Debido a la acogida, la ACJ decidió proseguir con programas de servicios sociales a favor de las poblaciones vulnerables, específicamente, en el Asentamiento Humano Horacio Zeballos, distrito de Socabaya, donde se cuenta con un centro de servicios de salud integral y promoción al emprendimiento de negocios.
- ❖ Fruto de la conformación de alianzas estratégicas, la labor social de la ACJ-Perú se ve acompañada por un conjunto de organizaciones, nacionales e internacionales. Entre ellas:
 - Red por un Futuro sin Trabajo Infantil: prevención y erradicación del trabajo infantil
 - Mesa por el Derecho al Juego: revalorización del juego como expresión de vida
 - Colectivo de Educación Comunitaria: iniciativas de desarrollo humano, impulsadas por el Ministerio de Educación
 - Secretaría Nacional de la Juventud: apoyo en el curso ACJ de Gestores Juveniles
 - Fair Mail: promoción del emprendimiento juvenil basado en la confección de tarjetas postales que se venden en el extranjero, ACJ Trujillo
 - Universidad Alas Peruanas y Universidad Los Ángeles (Chimbote): aporte al desarrollo de los programas ACJ Trujillo
 - Universidad Alas Peruanas (Arequipa): aporte al Programa de Salud Mental (Socabaya)

- PromPerú (Arequipa): apoyo a la participación de Qilliy SRL, Fábrica de Tejido y Punto en Perú Moda 2015
- Municipios Locales de Socabaya (Arequipa), El Milagro (Trujillo) e Independencia (Lima); y la Municipalidad Provincial de Lima: aporte a las mesas de trabajo que facilitaron la contribución de la sociedad civil
- Junta de Fiscales de La Libertad (Trujillo): desarrollo de estrategias de prevención de conductas violentas en los jóvenes
- Estación de Servicios de Justicia (Trujillo): Proyecto de Mejora de las Estrategias Legales para los más pobres
- Youth´s Men Club George Williams: colaboración activa en el Programa Creemos Felices
- Colegios y Empresas, de diversos sectores, de las ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa: contribución al desarrollo de iniciativas empresariales e inserción laboral de jóvenes
- Aktionhoffnungszeichen (Acción Signos de Esperanza) y la ChristlicherVereinJungerMenschen (YMCA Alemania): proyectos de salud y de emprendimiento, niños, mujeres y familias de Lima, Trujillo y Arequipa
- Ayuntamientos de Huesca y de Salamanca e YMCA España: proyecto Promoviendo el acceso al trabajo digno para mujeres jóvenes, en base a emprendimientos competitivos, en Trujillo-Perú en el marco de los programas del Club de Emprendedores y Acompañamiento a Negocios Inclusivos
- Gobierno de la Rioja e YMCA España: proyecto Fortalecimiento de Capacidades de Personal de Salud, Comunitario y de Gobierno Local de Socabaya (Arequipa), para la lucha contra la desnutrición infantil” en el marco del programa Misión en Salud
- Medical Ministry International: campaña anual (séptimo año consecutivo) a favor del distrito de Socabaya (Arequipa) y donación de ingresos a favor del comedor infantil

❖ La obra realizada en el año 2015, por la Gerencia de Desarrollo Social de la ACJ-Perú ha sido la siguiente, por cada línea de trabajo:

- Salud Integral: Los socios principales, durante el ejercicio 2015, han sido Acción Signos de Esperanza y la YMCA de Alemania, así como el Gobierno de La Rioja e YMCA de España. En el *Preventorio de Horacio Zeballos* (Arequipa), se ha dado continuidad a la labor de promoción, prevención y recuperación de la salud, brindando 744 atenciones médicas, 158 atenciones psicológicas y 1,413 orientaciones en salud preventiva, con el apoyo de 13 agentes comunitarias de salud. Se realizaron campañas masivas de salud, con el apoyo de Medical Ministry International.

El *Centro de Desarrollo Integral de la Primera Infancia* siguió brindando charlas nutricionales, estimulación temprana y servicio de comedor infantil, a fin de disminuir la incidencia de la desnutrición crónica en 30 niños menores de 5 años. Asimismo, 15 adolescentes disfrutaron de un programa juvenil diseñado de acuerdo a sus inquietudes, en tanto, 40 niños y niñas, gozaron con los talleres y sesiones orientados a su bienestar integral. En Independencia, la promoción de salud, estuvo concentrada en la primera infancia, en santísima Cruz y Bellavista, donde 84 infantes accedieron a servicios de estimulación temprana, vigilancia nutricional y alimentación sana, contándose con el valioso apoyo de los agentes comunitarios de salud, adultos y jóvenes, y de los comités de gestión.

- Niñez en Riesgo: El programa Crecemos Felices ha incidido en la reducción de la vulnerabilidad socioeconómica de las familias cuyos hijos trabajan en el centro histórico de Lima. En el año 2015, Acción Signos de Esperanza, acompañó el programa como socio habitual, en Lima Cercado, lográndose mejorar el desempeño académico de 46 niños y niñas, en los respecta a sus habilidades de atención, concentración, comprensión lectora, razonamiento matemático, informática, etc. Asimismo, se ha atendido su salud mental, reforzando los vínculos con los miembros de familia y sus pares. Los padres y madres de

familia han accedido a préstamos familiares que han contribuido al mejoramiento de los ingresos familiares. Ha sido importante, e desarrollo del emprendimiento de los padres y madres, quienes con empeño y creatividad están diseñando nuevas posibilidades de generar ingresos sostenibles para sus hogares, por ejemplo, la cruzada de acopio de papel couché, a fin de que las madres de *Crecemos Felices* confeccionaran bolsos y cartapacios, que, al ser comercializados en ferias, dieran lugar a ingresos familiares.

- En el Rimac, el programa *Crecemos Felices*, iniciado en mayo, benefició a 36 niños y niñas, la mayoría, entre los 6 y 9 años, involucrando a sus padres y madres a iniciar la ruta del emprendimiento sostenible, piedra angular de la erradicación del trabajo infantil. El apoyo del Colegio Aurelio Miró Quesada ha sido muy destacado, al haber acogido la tradicional Kermesse Anual, así como la colaboración de otras instituciones y agrupaciones.
- Emprendimiento: Agrupa los diversos programas que promueven el desarrollo de ideas productivas, comerciales, culturales y sociales, de los destinatarios de Lima, Trujillo y Arequipa. En el año 2015, se contó con el apoyo de las organizaciones Aktionhoffnungszeichen (Acción Signos de Esperanza) y la ChristlicherVereinJungerMenschen (YMCA Alemania), así como de los Ayuntamientos de Huesca y Salamanca (España).

El programa *Acompañamiento a Negocios Inclusivos*, ha impulsado las iniciativas empresariales de mujeres de Independencia (Lima) y Socabaya (Arequipa), en relación a la utilización del algodón y la fibra de alpaca. *Confecciones Siempre Unidas SAC* ha continuado la venta de prendas de algodón y artículos diversos para su utilización en cursos de fitness, danzas y artes, en el bazar de la Unidad de Pueblo Libre y en la Unidad de Surco. Asimismo, el programa se responsabilizó por la confección de los uniformes escolares de los Colegios YMCA.

La empresa de confecciones en tejido de punto Qilliy SRL, consiguió el sello de Comercio Justo. Su trabajo ha hecho posible mejorar los ingresos familiares a sus socias y trabajadoras, gracias a tercerías con empresas reconocidas en la fabricación de prendas de alpaca, así como en la exportación por encargo, participando exitosamente en Perú Moda 2015, en Lima.

El programa Club de Emprendedores continúa acompañando a la juventud del Milagro (Trujillo) e incorporando a los niños entre 6 y 11 años (Pequeños Emprendedores), asistiéndolos en iniciativas que redunden en beneficio propio y de la comunidad. Esta importante labor se sostiene gracias a convenios, por ejemplo, con FairMail, con el propósito de orientar a los adolescentes en el negocio de la fotografía, y con la Fiscalía de Prevención del Delito, que brindó charlas y organizó actividades para alejar a los jóvenes de escenarios que compliquen su futuro.

Asimismo, se mantuvo el servicio de asesoría y acompañamiento legal de la Estación de Servicios de Justicia, sostenida con la Universidad Privada del Norte y el proyecto de Mejora de Estrategias Legales para los más Pobres.

Por tercer año, se sostuvo la versión de Club de Emprendedores, en Independencia, a favor de adolescentes, a quienes se ha brindado talleres y cursos formativos que inciden positivamente en su autoestima, sexualidad, liderazgo y soberanía. Estos jóvenes suelen representar a la YMCA Perú en varios foros y ferias de juventudes en todo el Perú.

El programa Acción Solidaria continuó su servicio a favor de mujeres en situación de pobreza, tanto en el Milagro (Trujillo) como en Independencia (Lima), desarrollando competencias en gestión empresarial y talleres productivos, en 80 mujeres, alimentando además su fe, autoestima, afectividad y espiritualidad, logrando su participación en jornadas de voluntariado y solidaridad, para fortalecer su ciudadanía. En la Unidad de Pueblo Libre se organizaron eventos, como las “grandes ventas” y los “acuacéuticos”, por parte del

voluntariado adulto, para proveer recursos de apoyo a este emblemático programa, cuyas integrantes participaron activamente del taller Vivan las Mujeres, diseñado para tratar temas relevantes a su interés.

Finalmente, en el 2015, el Fondo de Préstamos Solidarios dio impulso a casi 80 iniciativas empresariales, nuevas o en funcionamiento, que requerían capital, sustentadas por padres y madres de niños que trabajan en el Centro de Lima, mujeres participantes del programa Acción Solidaria, en Trujillo y Lima, mujeres de los programas de Arequipa, así como por jóvenes emprendedores de Trujillo.

III. Método

3.1. Tipo de investigación

El presente estudio correspondió a las características de una investigación aplicada, porque utiliza el conocimiento vigente relacionado a modelos de gestión y evaluación de programas sociales, para proponer uno que, responda a las características y objetivos institucionales de la ACJ. No obstante, como menciona Vara (2012), “En el estado actual de conocimiento, cualquier investigación, es tanto básica como aplicada. Hoy las investigaciones tienen más valor si sus resultados aportan opciones para resolver y si contribuyen aumentando las arcas del conocimiento científico”. En el presente estudio, se investigó la relación entre variables y constructos, se diagnosticó la realidad de los programas sociales, se probaron y adaptaron teorías, como las citadas anteriormente (Orrego y Arboleda, 200&; Vara, 2007; Saz, 2007; Gonzáles y Cañadas, 2008; Herranz, 2010; Escate, 2013; Fantova, 2016; entre otros), lo cual generó una nueva forma de entender el problema de los programas sociales de la ACJ.

El presente estudio respondió a un nivel exploratorio, porque el tema no ha sido suficientemente estudiado, en nuestro país, por la comunidad científica. Si bien es cierto, existe alguna bibliografía, ésta es escasa y requiere contrastarse con la particular naturaleza de las organizaciones no lucrativas, que definitivamente, en sus objetivos y procesos, tienen aspectos totalmente diferentes a las de las organizaciones lucrativas. No obstante, la presente investigación fue también descriptiva, porque buscó especificar las características o el perfil de los programas sociales de la ACJ y de las comunidades que son sus beneficiarias en un momento determinado (investigación transversal). Asimismo, esta investigación fue también correlacional, porque “...busca evaluar la relación entre dos o más variables, que nos brinden criterios para establecer influencias y relaciones causa-efecto” (Vara, 2012), por ejemplo, entre los procesos de gestión y la eficacia de los programas sociales de la ACJ.

Diseño de investigación

El presente estudio utilizó un diseño cualitativo-cuantitativo, ya que tuvo por objetivo describir y comprender la realidad, pero también medirla y precisarla. En tal sentido, la investigación buscó describir los actuales procesos de gestión y la forma de evaluar los programas sociales de la Asociación Cristiana de Jóvenes, para alcanzar una mayor comprensión de los mismos, pero además buscó medir y precisar la incidencia de estos procesos y forma de evaluación en la eficacia de los mismos, específicamente en las condiciones de vida de sus beneficiarios.

Esta investigación adoptó el método inductivo, es decir, de lo específico que resulta el caso de la ACJ a lo genérico, ya que los resultados de este trabajo pueden ser aplicables a otras organizaciones no lucrativas, bajo ciertas condiciones. Se trata, además, de una investigación no experimental, porque no intentó manipular las variables, independiente o dependiente, ni asignando grupos de control y grupos experimentales.

Estrategia de prueba de hipótesis

La presentación de resultados, se hizo en función de los objetivos, básicamente en función de los objetivos específicos. Seguidamente, se contrastaron las hipótesis, utilizando la Prueba de Hipótesis de Friedman, y finalmente, se discutieron los resultados, para de este modo, llegar a las explicaciones de los fenómenos investigados.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

En el presente estudio, las unidades de análisis fueron *organizaciones*, específicamente los ocho (8) Programas Sociales de Asociación Cristiana de Jóvenes-ACJ del Perú:

Los Programas del Centro de Entrenamiento (2): a) El Programa Taller de Confección; y b) El Programa Tejiendo Oportunidades.

Los Programas de Emprendimiento (2): a) El Programa Acción Solidaria; y b) El Programa Fondo de Microcrédito

1. Los Programas de Salud Integral (2): a) El Programa Misión en Salud; y b) El Programa de Nutrición
2. Los Programas de Niñez en Riesgo (2): a) El Programa Crecemos Felices; y b) El Programa Fortalecimiento Comunitario y Empoderamiento Cívico.
3. Los 8 programas incluyen una población de 73 Gestores y 340 beneficiarios.

Tabla 7

Población según programas sociales

PROGRAMAS SOCIALES ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES			GESTORES		BENEFICIARIOS	
			POBL.	%	POBL.	%
PROGRAMAS DEL CENTRO DE ENTRENAMIENTO	1	PROGRAMA TALLER DE CONFECCIONES	3	4,1	41	12,1
	2	PROGRAMA TEJIENDO OPORTUNIDADES	2	2,7	23	6,8
PROGRAMAS DE EMPREDIMIENTO	3	PROGRAMA ACCION SOLIDARIA	10	13,7	27	7,9
	4	PROGRAMA FONDO DE MICROCREDITO	2	2,7	19	5,6
PROGRAMAS DE SALUD INTEGRAL	5	PROGRAMA MISIÓN EN SALUD	4	5,5	168	49,4
	6	PROGRAMA DE NUTRICIÓN	25	34,3	14	4,1
PROGRAMAS DE NIÑEZ EN RIESGO	7	PROGRAMA CRECEMOS FELICES	19	26,0	30	8,8
	8	PROGRAMA FORTALECIMIENTO COMUNITARIO Y EMPODERAMIENTO CIVICO	8	11,0	18	5,3
TOTAL			73	100,0	340	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.2. Muestra

Para la muestra, la cual aportará información representativa y exacta de la población. Se utilizó un muestreo de tipo probabilístico, empleando la siguiente fórmula que se utiliza cuando solo se conoce el tamaño de la población que es menor a 100 000 unidades básicas.

$$n = \frac{Z^2 N(p \cdot q)}{E^2(N - 1) + Z^2(p \cdot q)}$$

Dónde:

n: Representa la muestra.

Z: Nivel de confianza de que los datos se encuentren dentro de un rango específico. En este caso será al 95% con un punto crítico de 1.96

N: Tamaño de la población (73 Gestores y 340 Beneficiarios).

p: Probabilidad de proporción esperada que se considera 0.5 cuando ésta no es conocida.

q: Probabilidad de proporción no esperada ($q = 1 - p$).

E: Margen de error al elegir la muestra 0,05 (5%)

Muestra de Gestores:

$$n = \frac{1,96^2 73(0,5 \times 0,5)}{0,05^2(73 - 1) + 1,96^2(0,5 \times 0,5)} = 61,48$$

n = 62 Gestores

Muestra de Beneficiarios:

$$n = \frac{1,96^2 340(0,5 \times 0,5)}{0,05^2(339 - 1) + 1,96^2(0,5 \times 0,5)} = 180,62$$

n = 181 Beneficiarios

Las muestras estarán constituidas por 62 Gestores y 181 Beneficiarios.

Tabla 8*Muestra según programas sociales*

PROGRAMAS SOCIALES ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES			GESTORES		BENEFICIARIOS	
			MUEST	%	MUEST	%
PROGRAMAS DEL CENTRO DE ENTRENAMIENTO	1	PROGRAMA TALLER DE CONFECCIONES	3	4,8	22	12,2
	2	PROGRAMA TEJIENDO OPORTUNIDADES	2	3,2	12	6,6
PROGRAMAS DE EMPREDIMIENTO	3	PROGRAMA ACCION SOLIDARIA	9	14,6	14	7,7
	4	PROGRAMA FONDO DE MICROCREDITO	2	3,2	10	5,5
PROGRAMAS DE SALUD INTEGRAL	5	PROGRAMA MISIÓN EN SALUD	3	4,8	90	49,7
	6	PROGRAMA DE NUTRICIÓN	20	32,3	7	3,9
PROGRAMAS DE NIÑEZ EN RIESGO	7	PROGRAMA CRECEMOS FELICES	16	25,8	16	8,9
	8	PROGRAMA FORTALECIMIENTO COMUNITARIO Y EMPODERAMIENTO CIVICO	7	11,3	10	5,5
TOTAL			62	100,0	181	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 9

Procesos de gestión, evaluación social y eficacia de los programas sociales de la ACJ.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES (Factores)	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Indicadores)	ITEMS
Variable Independiente LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y LA EVALUACIÓN SOCIAL	Los Procesos de Gestión ”....comprenden la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre determinadas funciones y actividades laborales, que los gestores deben llevar a cabo , a fin de lograr los objetivos de la empresa.....se trata del ejercicio de una disciplina, porque resulta de la aplicación rigurosa de un cuerpo de conocimientos, susceptibles de aprendizaje y experimentación...	1. Procesos Básicos de Gestión 2. Procesos de Gestión de Recursos	1.1. Planificación 1.2. Organización 1.3. Dirección 1.4. Control .2.1. Humanos 2.2. Financieros 2.3. Materiales	1.1. 1. Formulación de Línea Base 1.1.2. Definición de Objetivos 1.1.3. Programación y Presupuestos 1.2.1. Asignación de Funciones y Autoridad 1.2.2. Asignación de Responsabilidades 1.2.3. Procedimientos de Decisión 1.3.1. Procedimientos de Supervisión y Comun 1.3.2. Estilos de Liderazgo y Motivación 1.3.3. Integración de Personas 1.4.1. Procedimientos del Control Previo 1.4.2. Procedimientos del Control Concurrente 1.4.3. Procedimientos del Control Posterior 2.1.1. Número y Disponibilidad 2.1.2. Capacitación y Entrenamiento

	<p>....estos procesos establecen la disposición de los recursos y las estructuras necesarias para que tengan lugar las actividades y también la implantación de modelos de coordinación e interacción entre las actividades...” (Ivancevich, Lorenzi & Skinner, 1996)</p>	<p>3. Procesos de Gestión Avanzada o Innovación</p> <p>1.Evaluación de Producto</p> <p>2. Evaluación de Efecto o Resultados</p>	<p>2.4. Información</p> <p>3.1. Gestión del Talento Humano</p> <p>3.2. Gestión del Conocimiento</p> <p>3.3. Gestión del Cambio</p> <p>3.4. Gestión de la Economía Solidaria</p> <p>1.1. Entrega de Acuerdo a las Condiciones Establecidas</p> <p>1.2. Entrega a la Población Objetivo</p> <p>2.1. Frecuencia e Intensidad en el Uso del Producto</p>	<p>2.1.3. Evaluación y Compensación</p> <p>2.2.1. Suficiencia y Oportunidad</p> <p>2.2.2. Ajuste a las Variaciones</p> <p>2.2.3. Registros Contables</p> <p>2.3.1. Suficiencia y Oportunidad</p> <p>2.3.2. Ajuste a las Variaciones</p> <p>2.3.3. Registros Contables</p> <p>2.4.1. Sistemas de Monitoreo</p> <p>2.4.2. Utilización de la Información</p> <p>2.4.3. Actualización de la Información</p> <p>3.1.1. Atracción del Talento Humano</p> <p>3.1.2. Desarrollo del Talento Humano</p> <p>3.1.3. Motivación del Talento Humano</p> <p>3.1.4. Retención del Talento Humano</p> <p>3.2.1. Transmisión de la Información</p> <p>3.2.2. Desarrollo de Competencias</p> <p>3.3.1. Diagnóstico Situacional</p> <p>3.3.2. Plan de Sensibilización e Involucramient</p> <p>3.3.3. Implementación y Seguimiento</p> <p>3.3.4. Mantenimiento</p> <p>3.4.1. Promoción de la Asociatividad</p> <p>3.4.2. Promoción de la Cooperación</p>
--	---	---	--	--

	<p>La Evaluación Social implica...”un proceso permanente y continuo de indagación y valoración de la planificación, la ejecución y la finalización del programa social. Su finalidad es generar información, conocimiento y aprendizaje dirigidos a alimentar una toma de decisiones oportuna y pertinente que garantice la eficiencia, la eficacia y calidad de los procesos, los resultados y los impactos de los</p>	<p>3. Evaluación de Impacto</p>	<p>2.2. Comparación entre el Efecto Real y el Esperado</p> <p>2.3. Decisiones respecto a la diferencia Real y el Esperado</p> <p>3.1. Contribución al Bienestar Económico de la Población Objetivo</p> <p>3.2. Contribución al Progreso Social de la Población Objetivo</p> <p>3.3. Contribución a</p>	<p>3.4.3. Promoción de la Autogestión</p> <p>1.1. 1. De acuerdo a la Cantidad Establecida</p> <p>1.1.2. De acuerdo a la Calidad Establecida</p> <p>1.1.3. De acuerdo a la Oportunidad Establecida</p> <p>1.1.4. De acuerdo al Costo Establecido</p> <p>1.2.1. Previsión del Número de Beneficiarios</p> <p>1.2.2. Previsión de las Filtraciones</p> <p>1.2.3. Análisis del Superávit o del Déficit</p> <p>1.2.4. Corrección del Superávit o del Déficit</p> <p>2.1.1. Análisis Periódico de la frecuencia e intensidad en el uso del producto</p> <p>2.1.2. Informe Periódico de la frecuencia o intensidad en el uso del producto</p> <p>2.1.3. Decisiones relacionadas a las diferencias entre el Uso Esperado y el Uso Real</p> <p>2.2.1. Comparación entre los Efectos Positivos y Negativas</p> <p>2.2.2. Comparación entre los Efectos Esperados e Inesperados</p> <p>2.2.3. Comparación entre los Efectos Directos e Indirectos</p>
--	---	-------------------------------------	--	--

	<p>programas, todo ello en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus poblaciones beneficiarias” (Vara, 2007)</p>		<p>las Objetivos/Políticas de Desarrollo Local, Regional o Nacional</p>	<p>2.2.4. Comparación entre los Costos y los Beneficios 2.3.1. Corrección Inmediata 2.3.2. Corrección Posterior 3.1.1. Comparación Bienestar Económico antes y después del Programa (a 3 meses) 3.1.2. Comparación Bienestar Económico antes y después del Programa/ (a 6 meses) 3.1.3. Comparación Bienestar Económico antes y después del Programa (a 12 meses) 3.2.1. Comparación Progreso Social antes y después del Programa (a 3 meses) 3.2.2. Comparación Progreso Social antes y después del Programa (a 6 meses) 3.2.3. Comparación Progreso Social antes y después del Programa (a 12 meses) 3.3.1. Contribución a los Objetivos/Políticas de Desarrollo Local, Regional o Nacional (a 3 meses) 3.3.2. Contribución a los Objetivos/Políticas de Desarrollo Local, Regional o Nacional (a 6 meses) 3.3.3. Contribución a los Objetivos/Políticas de Desarrollo</p>
--	---	--	---	--

				Local, Sectorial o Nacional (a 12 meses)
Variable Dependiente: EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DEL ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES	La Eficacia "...es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera" (Real Academia Española, 2017) Programa Social "...es un conjunto organizado de acciones y recursos, diseñados e implantados sistemáticamente en una determinada realidad social, para resolver algún problema que atañe a una población y mejorar su calidad de vida en algún aspecto" (Vara, 2007)	1.Desarrollo de la Persona (Beneficiario Directo) 2. Desarrollo de la Familia (a la cual pertenece la persona)	1.1. Adquisición de Nuevos Conocimientos y Habilidades Prácticas 1.2. Aumento de Ingresos Económicos 1.3. Adquisición de Valores y Nueva Perspectiva 1.4. Percepción de Autovaloración y Reconocimiento Social 2.1. Bienestar Económico 2.2. Relaciones y Niveles Afectivos	1.1. 1. Adquisición de Nuevos Conocimientos 1.1. 2. Adquisición de Habilidades Prácticas 1.2.1. Suficientes para cubrir Necesidades Básicas 1.2.2. Más que suficiente para cubrir Necesidades Básicas 1.3.1. Desarrollo de Valores Humanos, Éticos y Morales 1.3.2. Desarrollo de nueva perspectiva respecto al Tiempo y al Espacio 1.4.1. Desarrollo del Nivel de Autovaloración 1.4.2. Reconocimiento del Grupo al que pertenece 2.1.1. Suficientes para cubrir Necesidades Básicas de la Familia 2.1.2. Más que suficiente para cubrir Necesidades Básicas de la Familia 2.2.1. Mejora de Relaciones al Interior de la Familia

			2.3. Participación y Cooperación en la Vida Familiar	2.2.2. Mejora en la Expresión de Afecto en la Familia 2.3.1. Motivación y Participación en los Proyectos de la Familia 2.3.2. Cooperación y Liderazgo en los Proyectos de la Familia
		3. Desarrollo de la Comunida d (a la cual pertenece la persona)	3.1. Integración Proactiva de la Comunidad 3.2. Empatía e Identidad entre la Comunidad y los Gestores del Programa 3.3. Percepción de la Comunidad con respecto a su potencialidad de desarrollo	3.1.1. Disposición de la persona y la familia a colaborar en los nuevos Proyectos de la Comunidad 3.1.2. Disposición de la comunidad a plantear nuevas necesidades y colaborar en los nuevos Proyectos 3.2.1. Empatía e Identidad entre la Comunidad y los Gestores del Programa/Proyecto 3.2.2. Desarrollo Personal y Profesional de los Gestores del Programa
		4. Contribuci ón al cumplimie nto de Políticas y	4.1. Contribución al cumplimiento de Políticas y Objetivos sociales del Gobierno Central	3.3.1. Toma de Conciencia de la Comunidad respecto a sus Fortalezas (y Debilidades) 3.3.2. Propuesta de Nuevos Proyectos a cargo de la Comunidad 4.1.1. Contribución al cumplimiento de Políticas

		Objetivos de Desarrollo Social y del Gobierno Regional o Local	4.2. Contribución a los Planes Sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) del Gobierno Regional y Local	Sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) del Gobierno Central 4.1.2. Contribución al cumplimiento de Objetivos Sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) del Gobierno Central 4.2.1 Contribución a los Planes Sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) del Gobierno Regional 4.2.2. Contribución a los Planes Sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) del Gobierno Local.
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Instrumentos

Instrumentos de recolección de datos

La presente investigación utilizó tres (3) instrumentos para la recolección de datos. Dos (2) cuantitativos (cuestionarios) y uno (1) cualitativo (entrevista), complementándose, durante la etapa del trabajo de campo, con un instrumento cualitativo adicional (Observación no Estructurada o Revisión Documental). El Cuestionario N°1 (ver Anexo N°2) estuvo dirigido a obtener datos respecto a la Gestión de Procesos de los Programas Sociales de la ACJ. El Cuestionario N°2 (ver Anexo N°3), tuvo como propósito obtener datos respecto al Modelo de Evaluación de los Programas Sociales de la ACJ. La (Guía de) Entrevista (en Profundidad) (ver Anexo N°4) tuvo como objetivo obtener datos sobre los Resultados o Efectos de los Programas sobre las personas, familias, comunidades beneficiadas y al efecto que han tenido los

Programas Sociales de la ACJ en el cumplimiento de los objetivos, políticas y planes de desarrollo social del gobierno central, local o regional.

La validez de contenido de los tres (3) instrumentos ha sido por criterio de expertos (ver Anexo N°8). La fiabilidad de los Cuestionarios (ver Anexo N°9) ha sido hecha por consistencia interna (Alfa de Cronbach) y la fiabilidad de la (Guía de) Entrevista por fidelidad a las fuentes y publicidad en el registro, es decir, por la garantía que los datos serán fieles a la fuente original, en este caso, por la utilización de grabaciones (visión y sonido).

3.5. Procedimientos

La aplicación de los cuestionarios, estuvo dirigido a los gestores de los de los programas. El cuestionario se hizo llegar por correo, acompañado por una carta de presentación, sugiriendo la fecha límite para la respuesta, también por correo. Se hizo seguimiento, vía comunicación telefónica o trasladándose físicamente a la sede laboral de los encuestados. En el caso de la entrevista, ésta estuvo dirigida a los beneficiarios del programa. Para tal efecto, se coordinó con los gestores de los programas, quienes realizarán la convocatoria correspondiente. La entrevista por persona, se hizo en el local de la ACJ y el tiempo de duración por persona fue mayor a 20 minutos. Como se mencionó, la entrevista fue grabada.

El procesamiento de los datos provenientes del cuestionario requirió utilizar la estadística inferencial, que es una parte de la estadística basada en el razonamiento sobre las observaciones y se ocupa del estudio de la población a partir de la muestra. Los datos recogidos mediante los cuestionarios y la entrevista fueron procesados y analizados, mediante el uso del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 21, en español, que es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercados. El programa SPSS ordena, clasifica y analiza los datos utilizando la estadística

descriptiva y presenta los datos procesados en tablas de frecuencia o gráficos para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

En el presente estudio, se analizaron los datos recogidos que reflejaron las características de la población. En consecuencia, se empleó para el análisis, como se dijo anteriormente, el método inductivo. Como se explicó, la estadística inferencial hace posible la estimación de una característica de una población o la toma de una decisión referente a una población, basándose solo en los resultados de una muestra. Finalmente, para los datos obtenidos de la entrevista, se utilizó el análisis de contenido y la técnica de categorización.

3.6. Análisis de Datos

Antes de presentar los resultados, fue necesario procesar, organizar (SPSS y Excel para datos cuantitativos y Word para datos cualitativos) y analizar la data obtenida en el trabajo de campo. En el caso de los cuestionarios, los resultados se presentan en tablas y gráficos estadísticos, ordenándose e interpretándose las respuestas. En el caso de la entrevista, se presentan en informes narrativos, con tablas y gráficos cualitativos. Se transcribe toda la información obtenida por individuo o fuente de información. Luego se utilizó un organizador cualitativo para codificar y categorizar los resultados, por ejemplo, las tablas de doble entrada, donde horizontalmente aparece la pregunta o tema de consulta y verticalmente el nombre o código de la persona o fuente de información. En el casillero en el que coinciden ambos, se anotó la respuesta. Para el caso de los datos cuantitativos, se utilizó, como se dijo anteriormente, el SPSS o Excel para diseñar una matriz de tabulación.

IV: Resultados

4.1. Contratación de Hipótesis

Para contrastar las hipótesis, se ha empleado el método de Friedman (Fr), este método se ajusta a este tipo de investigación con carácter estadístico, que se aplica cuando son más de dos variables o situaciones no numéricas (No Paramétricas) en las que se seleccionan k situaciones de n alternativas de respuestas, considerando que tales alternativas de cada situación serán lo más parecidos posible entre sí. Cada una de las preguntas están relacionadas; es decir que tanto la variable independiente como la dependiente están consideradas dentro de ellas, ahora lo que se va a correlacionar, es para averiguar si existe relación entre las interrogantes formuladas en las encuestas que se emplea como instrumento.

La decisión de aceptación o rechazo al contrastar las hipótesis, se da acorde con el estadístico "Fr"; si éste es mayor al punto crítico fijado previamente en la tabla Chi-Cuadrado (anexo 13) según los grados de libertad, se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario se acepta; la misma tomando en cuenta un determinado nivel de significación definido para el caso. Como las alternativas de decisión son dos, al rechazar una, se está aceptando la otra de manera automática. La hipótesis nula (H_0) y la alternativa (H_1), se determinan de la siguiente manera:

H₀: Todos los grupos k , si tienen distribución uniforme

H₁: Todos los grupos k , no tienen distribución uniforme.

La hipótesis nula que se prueba considera que las alternativas de respuestas asociadas a cada uno de los "tratamientos", tienen la misma distribución de probabilidad o distribuciones con la misma mediana, relacionándola con la hipótesis alternativa de que por lo menos una de las respuestas se diferencia de las demás.

4.1.1. Prueba de Hipótesis del Objetivo General: Proceso de Gestión y Evaluación Social

Tiene como objetivo general, el determinar de qué manera los Procesos de Gestión y la Evaluación Social influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes. Para dicho objetivo se tomará como referencia, la siguiente información:

Tabla 10

Procesos de Gestión y de Evaluación Social

Proceso de Gestión y Evaluación Social	Si	NS	CN	Total
Proceso Básico de Gestión	39	21	2	62
Proceso de Gestión de Recursos	39	20	3	62
Proceso de Gestión Avanzado	36	22	4	62
Evaluación de Productos	51	10	1	62
Evaluación de Efectos	34	26	2	62
Evaluación de Impacto	27	25	10	62

Fuente: Elaboración Propia

El contraste de la hipótesis se probará al 95% de confianza, tomando en cuenta que los Procesos de Gestión y la Evaluación Social influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Proceso para el contraste de hipótesis:

1° Formulación las Hipótesis

H₀: Los Procesos de Gestión y la Evaluación Social no influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

H₁: Los Procesos de Gestión y la Evaluación Social si influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

2° Significación

Al 95% de confianza, el punto crítico con $(6 - 1)$ grados de libertad = 11,1

3° Estadístico Empleado para el caso

$$\frac{12}{k n(n + 1)} \left(\sum R_j^2 \right) - 3 k(n + 1)$$

4° Proceso Cálculo del Estadístico

Tabla 11

Contraste de Hipótesis para el Objetivo General

Gestión y Evaluación	Si		NS		CN		Total
	Re	Ord	Re	Ord	Re	Ord	
	s	s	s	s	s	s	
Proceso Básico de Gestión	39	3	21	2	2	1	6
Proceso de Gestión de Recursos	39	3	20	2	3	1	6
Proceso de Gestión Avanzado	36	3	22	2	4	1	6
Evaluación de Productos	51	3	10	2	1	1	6
Evaluación de Efectos	34	3	26	2	2	1	6
Evaluación de Impactos	27	3	25	2	10	1	6
Sumas		18		12		6	36
Sumas²		324		144		36	504

Fuente: Elaboración Propia

$$Fr = \frac{12}{6 \times 3(3 + 1)} 504 - 3 \times 6(3 + 1)$$

$$Fr = (12/72) 504 - 72 = 12,0$$

5° Decisión con los resultados de la prueba:

El punto crítico es ($\chi^2_{0,95} = 11,1$) y el resultado obtenido ($Fr = 12,0$), es mayor; por lo tanto, el resultado Fr se encuentra en la región de rechazo. Esto quiere decir que se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que los Procesos de Gestión y la Evaluación Social si influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

4.1.2. Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico N°1: Proceso Básico de Gestión

Tiene como objetivo, el de precisar de qué manera los Procesos Básicos de Gestión influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes. Para dicho objetivo se tomará como referencia, la siguiente información:

Tabla 12*Proceso Básico de Gestión*

Proceso Básico de Gestión	Si	NS	CN	Total
Punto de partida	18	42	2	62
Proyectos están bien definidos	46	16	0	62
Se determinan tiempos y costos	39	22	1	62
Se asignan la funciones y autoridades	50	8	4	62
Se asignan responsabilidades sobre funcio.	48	11	3	62
Se establece coordinación entre responsab.	44	16	2	62
Medios de supervisión y comunicación	41	21	0	62
Se identifica, motiva y empodera al partic.	37	21	4	62
Se busca la integración de los participantes	23	39	0	62
Se aplican medidas de control previo	38	22	2	62
Se aplican medidas de control concurrente	43	17	2	62
Se aplican medidas de control posterior	40	19	3	62

Fuente: Elaboración Propia

El contraste de la hipótesis se probará al 95% de confianza, tomando en cuenta que los Procesos Básicos de Gestión influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Tabla 13*Proceso para el contraste de hipótesis:*

Proceso Básico de Gestión	Si		NS		CN		Total
	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	
Punto de partida	18	2	42	3	2	1	6
Proyectos están bien definidos	46	3	16	2	0	1	6
Se determinan tiempos y costos	39	3	22	2	1	1	6
Se asignan la funciones y autoridades	50	3	8	2	4	1	6
Se asignan resp. sobre funciones.	48	3	11	2	3	1	6
Se establece coord.. entre responsab.	44	3	16	2	2	1	6
Medios de supervisión y comunicación	41	3	21	2	0	1	6
Se iden, motiva y empodera al partic.	37	3	21	2	4	1	6
Busca la integración de participantes	23	2	39	3	0	1	6
Se aplican medidas de control previo	38	3	22	2	2	1	6
Se aplican medidas de control concur.	43	3	17	2	2	1	6
Se aplican medidas de control posteri.	40	3	19	2	3	1	6
Sumas		34		26		12	72
Sumas²		1156		676		144	1976

1° Formulación las Hipótesis

H₀: Los Procesos Básicos de Gestión no influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

H₁: Los Procesos Básicos de Gestión si influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

2° Significación

Al 95% de confianza, el punto crítico con (12 – 1) grados de libertad = 19,7

3° Estadístico Empleado para el caso

$$\frac{12}{k n(n + 1)} \left(\sum R_j^2 \right) - 3 k(n + 1)$$

4° Proceso Cálculo del Estadístico

Tabla N°13: Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico N° 1

Fuente: Elaboración Propia

$$Fr = \frac{12}{12 \times 3(3 + 1)} 1976 - 3 \times 12 (3 + 1)$$

$$Fr = (12/144) 1976 - 144 = 20,67$$

5° Decisión con los resultados de la prueba:

El punto crítico es ($\chi^2_{0,95} = 19,7$) y el resultado obtenido ($Fr = 20,67$), es mayor; por lo tanto, el resultado Fr se encuentra en la región de rechazo. Esto quiere decir que se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que los Procesos Básicos de Gestión si influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

4.1.3. Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico N°2: Proceso de Gestión de Recursos

Tiene como objetivo, el de explicar de qué manera los Procesos de Gestión de Recursos influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes. Para dicho objetivo se tomará como referencia, la siguiente información:

Tabla 14

Proceso de Gestión de Recursos

Proceso de Gestión de Recursos	Si	NS	CN	Total
Disponibilidad horaria de los participantes	29	28	5	62
Capacitados y entrenados para el mejor cu	41	16	5	62
Son evaluados y compensados según des.	49	13	0	62
Obtienen recursos financieros según presup	48	14	0	62
Ajuste de presupuestos mayores costos	45	16	1	62
Registros contables y análisis de costos	37	19	2	62
Obtienen en forma oportuna recursos mat.	52	10	0	62
Ajuste de presupuestos por mayor necesid.	38	22	2	62
Formulación de registros contables y análisis.	39	22	1	62
Sistemas de información fiables y precisos	24	37	1	62
Sistema de inf. para la toma de decisiones	36	19	7	62
Sistema de información se mantendrá act.	31	27	4	62

Fuente: Elaboración Propia

El contraste de la hipótesis se probará al 95% de confianza, tomando en cuenta que los Procesos de Gestión de Recursos influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Proceso para el contraste de hipótesis:

1° Formulación las Hipótesis

- H₀:** Los Procesos de Gestión de Recursos no influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.
- H₁:** Los Procesos de Gestión de Recursos si influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

2° Significación

Al 95% de confianza, el punto crítico con (12 – 1) grados de libertad = 19,7

3° Estadístico Empleado para el caso

$$\frac{12}{k n(n + 1)} \left(\sum R_j^2 \right) - 3 k(n + 1)$$

4° Proceso Cálculo del Estadístico

Tabla 15*Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico N°2*

Proceso de Gestión de Recursos	Si		NS		CN		Total
	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	
Disponib. horaria de los participantes	29	3	28	2	5	1	6
Capacitados y entrenados para el mej.	41	3	16	2	5	1	6
Evaluados y compensados según des.	49	3	13	2	0	1	6
Obtienen recursos financieros según	48	3	14	2	0	1	6
Ajuste de presupuestos mayores cost.	45	3	16	2	1	1	6
Registros contables y análisis de costo	37	3	19	2	2	1	6
Obtienen en forma oportuna recursos	52	3	10	2	0	1	6
Ajuste de presupuestos por mayor nec	38	3	22	2	2	1	6
Formulación de registros contables y a	39	3	22	2	1	1	6
Sistemas de información fiables y prec	24	2	37	3	1	1	6
Sistema de inf. para la toma de decis.	36	3	19	2	7	1	6
Sistema de información se mantendrá	31	3	27	2	4	1	6
Sumas		35		25		12	72
Sumas²		1225		625		144	1994

Fuente: Elaboración Propia

$$Fr = \frac{12}{12 \times 3(3 + 1)} 1994 - 3 \times 12(3 + 1)$$

$$Fr = (12/144) 1994 - 144 = 22,17$$

5° Decisión con los resultados de la prueba:

El punto crítico es ($\chi^2_{0,95} = 19,7$) y el resultado obtenido ($Fr = 22,17$), es mayor; por lo tanto, el resultado Fr se encuentra en la región de rechazo. Esto quiere decir que se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que los Procesos de Gestión de Recursos influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

4.1.4. Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico N°3: Proceso de Gestión Avanzada o Innovadora

Tiene como objetivo, el de determinar de qué manera los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes. Para dicho objetivo se tomará como referencia, la siguiente información:

Tabla 16*Proceso de Gestión Avanzada o Innovadora*

Proceso de Gestión Avanzada o Innovadora	Si	NS	CN	Total
Atracción del talento humano necesario	29	25	8	62
Desarrollo del talento humano necesario	34	21	7	62
Motivación del talento humano necesario	33	23	6	62
Retención del talento humano necesario	37	21	4	62
Transmitir y compartir la información	35	24	3	62
Desarrollo de competencias necesarias	34	25	3	62
Diagnóstico situacional de los cambios	38	22	2	62
Formulación del plan de sensibilización	39	19	4	62
Implementar y hacer seguimiento del plan	44	15	3	62
Asegurar el mantenimiento del cambio	39	18	5	62
Asociar el proyecto a las personas	41	15	6	62
Cooperar con otros proyectos sociales	24	38	0	62
Formular progra/proyectos autogestionarios	37	23	2	62

Fuente: Elaboración Propia

El contraste de la hipótesis se probará al 95% de confianza, tomando en cuenta que los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Proceso para el contraste de hipótesis:

1° Formulación las Hipótesis

H₀: Los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora no influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

H₁: Los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora si influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

2° Significación

Al 95% de confianza, el punto crítico con $(13 - 1)$ grados de libertad = 21,0

3° Estadístico Empleado para el caso

$$\frac{12}{k n(n + 1)} \left(\sum R_j^2 \right) - 3 k(n + 1)$$

4° Proceso Cálculo del Estadístico

Tabla 17*Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico N°3*

Proceso de Gestión Avanzada o Innovadora	Si		NS		CN		Total
	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	
Atracción talento humano necesario	29	3	25	2	8	1	6
Desarrollo talento humano necesario	34	3	21	2	7	1	6
Motivación talento humano necesario	33	3	23	2	6	1	6
Retención talento humano necesario	37	3	21	2	4	1	6
Transmitir y compartir la información	35	3	24	2	3	1	6
Desarrollo de competencia necesaria	34	3	25	2	3	1	6
Diagnóstico situacional de los cambios	38	3	22	2	2	1	6
Formulación plan de sensibilización	39	3	19	2	4	1	6
Implementar y hacer seguimie del plan	44	3	15	2	3	1	6
Asegurar el mantenimiento del cambio	39	3	18	2	5	1	6
Asociar el proyecto a las personas	41	3	15	2	6	1	6
Cooperar con otros proyectos sociales	24	2	38	3	0	1	6
Formular p/proyectos autogestionarios	37	3	23	2	2	1	6
Sumas		38		27		13	78
Sumas²		1444		729		169	2342

Fuente: Elaboración Propia

$$Fr = \frac{12}{13 \times 3(3 + 1)} 2342 - 3 \times 13(3 + 1)$$

$$Fr = (12/156) 2342 - 156 = 24,15$$

5° Decisión con los resultados de la prueba:

El punto crítico es ($\chi^2_{0,95} = 21,0$) y el resultado obtenido ($Fr = 24,15$), es mayor; por lo tanto, el resultado Fr se encuentra en la región de rechazo. Esto quiere decir que se rechaza la

Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora si influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

4.1.5. Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico N°4: Evaluación de los Productos

Tiene como objetivo, el de establecer de qué manera la Evaluación de los Productos influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes. Para dicho objetivo se tomará como referencia, la siguiente información:

Tabla 18

Evaluación del Producto

Evaluación de los Productos	Si	NS	CN	Total
Entregas de acuerdo con la cantidad estab.	53	9	0	62
Entregas de acuerdo con la calidad estab.	51	11	0	62
Entregas de acuerdo en la oportunidad est.	57	5	0	62
Entregas cumpliendo con el estándar	52	10	0	62
Se prevé el número exacto de beneficiar.	53	8	1	62
Se prevé la ocurrencia de “filtraciones	50	9	3	62
Superávit o déficit en la cantidad de produc.	49	8	5	62
Corrección de los factores que determinaron	44	17	1	62

Fuente: Elaboración Propia

El contraste de la hipótesis se probará al 95% de confianza, tomando en cuenta que la Evaluación de Producto si influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Proceso para el contraste de hipótesis:

1° Formulación las Hipótesis

- H₀:** La Evaluación de los Productos no influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.
- H₁:** La Evaluación de los Productos si influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

2° Significación

Al 95% de confianza, el punto crítico con $(8 - 1)$ grados de libertad = 14,1

3° Estadístico Empleado para el caso

$$\frac{12}{k n(n + 1)} \left(\sum R_j^2 \right) - 3 k(n + 1)$$

4° Proceso Cálculo del Estadístico

Tabla 19*Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico N° 4*

Evaluación de los Productos	Si		NS		CN		Total
	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	
Entregas de acuerdo con la cantidad e	53	3	9	2	0	1	6
Entregas de acuerdo con la calidad es	51	3	11	2	0	1	6
Entregas en la oportunidad establecid	57	3	5	2	0	1	6
Entregas cumpliendo con el estándar	52	3	10	2	0	1	6
Se prevé el número exacto de benefic.	53	3	8	2	1	1	6
Se prevé la ocurrencia de “filtraciones	50	3	9	2	3	1	6
Superávit o déficit en la cantidad de pr	49	3	8	2	5	1	6
Corrección de los factores que determ.	44	3	17	2	1	1	6
Sumas	24		16		8		48
Sumas²	576		256		64		896

Fuente: Elaboración Propia

$$Fr = \frac{12}{8 \times 3(3 + 1)} 896 - 3 \times 8(3 + 1)$$

$$Fr = (12/96) 896 - 96 = 16,0$$

5° Decisión con los resultados de la prueba:

El punto crítico es ($\chi^2_{0,95} = 14,1$) y el resultado obtenido ($Fr = 16,0$), es mayor; por lo tanto, el resultado Fr se encuentra en la región de rechazo. Esto quiere decir que se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que la Evaluación de los Productos si influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

4.1.6. Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico N°5: Evaluación de Efectos (Resultados)

Tiene como objetivo, el de describir de qué manera la Evaluación de los Efectos (o Resultados) influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes. Para dicho objetivo se tomará como referencia, la siguiente información:

Tabla 20

Evaluación de Efectos (Resultados).

Evaluación de Efectos (Resultados).	Si	NS	CN	Total
Análisis periódico de la frecuencia	35	26	1	62
Informe periódico de la frecuencia	38	22	2	62
Decisiones correctivas relacionadas	41	14	7	62
Comparación entre efectos positivos y neg.	31	28	3	62
Comparación entre efectos esp. e inesper.	32	30	0	62
Comparación entre efectos directos e ind.	32	27	0	62
Comparación entre costos y beneficios.	30	28	4	62
Aplicación de medidas correctiva. antes	29	32	1	62
Aplicación de medidas correctiva. Desp.	34	28	0	62

Fuente: Elaboración Propia

El contraste de la hipótesis se probará al 95% de confianza, tomando en cuenta que la Evaluación de los Efectos (o Resultados) influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Proceso para el contraste de hipótesis:

1° Formulación las Hipótesis

H₀: La Evaluación de los Efectos (o Resultados) no influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

H₁: La Evaluación de los Efectos (o Resultados) si influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

2° Significación

Al 95% de confianza, el punto crítico con (9 – 1) grados de libertad = 15,5

3° Estadístico Empleado para el caso

$$\frac{12}{k n(n + 1)} \left(\sum R_j^2 \right) - 3 k(n + 1)$$

4° Proceso Cálculo del Estadístico

Tabla 21

Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico N° 5

Evaluación de Efectos (Resultados).	Si		NS		CN		Total
	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	
Análisis periódico de la frecuencia	35	3	26	2	1	1	6
Informe periódico de la frecuencia	38	3	22	2	2	1	6
Decisiones correctivas relacionadas	41	3	14	2	7	1	6
Comparación entre efectos pos. y neg.	31	3	28	2	3	1	6
Comparación entre efectos esp. e ines	32	3	30	2	0	1	6
Comparación entre efectos direc.e ind.	32	3	27	2	0	1	6
Comparación entre costos y benefic.	30	3	28	2	4	1	6
Aplicación de medidas correctiva. Ant.	29	2	32	3	1	1	6
Aplicación de medidas correctiva. De.	34	3	28	2	0	1	6
Sumas		26		19		9	54
Sumas²		676		361		81	1118

$$Fr = \frac{12}{9 \times 3(3 + 1)} 1118 - 3 \times 9(3 + 1)$$

$$Fr = (12/108) 1118 - 108 = 16,22$$

5° Decisión con los resultados de la prueba:

El punto crítico es ($\chi^2_{0,95} = 15,5$) y el resultado obtenido ($Fr = 16,22$), es mayor; por lo tanto, el resultado Fr se encuentra en la región de rechazo. Esto quiere decir que se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que la Evaluación de los Efectos (o Resultados) si influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

4.1.7. Prueba de Hipótesis del Objetivo Específico N°6: Evaluación de Impacto Social

Tiene como objetivo, el de precisar de qué manera la Evaluación de Impacto influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes. Para dicho objetivo se tomará como referencia, la siguiente información:

Tabla 22

Evaluación de Impacto (Social).

Evaluación de Impacto (Social).	Si	NS	CN	Total
Ant.y desp.de 3 meses ¿nivel económico?	27	26	9	62
Ant.y desp.de 6 meses ¿nivel económico?	26	25	11	62
Ant.y desp.de 12 meses ¿nivel económico?	27	24	11	62
Ant.y desp.de 3 meses ¿nivel de impacto?	28	26	8	62
Ant.y desp.de 6 meses ¿nivel de impacto?	27	24	11	62
Ant.y desp.de 12 meses ¿nivel de impacto?	26	25	11	62
Ant.y desp.de 3 meses ¿contrib. objetivo?	29	23	10	62
Ant.y desp.de 6 meses ¿contrib. objetivo?	27	26	9	62
Ant.y desp.de 12 meses ¿contrib. objetivo?	28	25	9	62

Fuente: Elaboración Propia

El contraste de la hipótesis se probará al 95% de confianza, tomando en cuenta que la Evaluación de Impacto influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

Proceso para el contraste de hipótesis:

1° Formulación las Hipótesis

H₀: La Evaluación de Impacto no influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

H₁: La Evaluación de Impacto sí influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

2° Significación

Al 95% de confianza, el punto crítico con $(9 - 1)$ grados de libertad = 15,5

3° Estadístico Empleado para el caso

$$\frac{12}{k n(n + 1)} \left(\sum R_j^2 \right) - 3 k(n + 1)$$

4° Proceso Cálculo del Estadístico

Tabla 23*Contraste de Hipótesis para el Objetivo Específico N°6*

Evaluación de Impacto (Social).	Si		NS		CN		Total
	Res	Ord	Res	Ord	Res	Ord	
Ant.y desp.de 3 meses ¿nivel econ.?	27	3	26	2	9	1	6
Ant.y desp.de 6 meses ¿nivel econ.?	26	3	25	2	11	1	6
Ant.y desp.de 12 meses ¿nivel econ?	27	3	24	2	11	1	6
Ant.y desp.de 3 meses ¿nivel de imp?	28	3	26	2	8	1	6
Ant.y desp.de 6 meses ¿nivel de imp?	27	3	24	2	11	1	6
Ant.y desp.d 12 meses ¿nivel de imp?	26	3	25	2	11	1	6
Ant.y desp.de 3 meses ¿cont. objetiv?	29	3	23	2	10	1	6
Ant.y desp.de 6 meses ¿cont. objetiv?	27	3	26	2	9	1	6
Ant.y desp.de 12 meses ¿cont. objeti?	28	3	25	2	9	1	6
Sumas		27		18		9	54
Sumas²		729		324		81	1134

Fuente: Elaboración Propia

$$Fr = \frac{12}{9 \times 3(3 + 1)} 1134 - 3 \times 9(3 + 1)$$

$$Fr = (12/108) 1134 - 108 = 18,0$$

5° Decisión con los resultados de la prueba:

El punto crítico es ($\chi^2_{0,95} = 15,5$) y el resultado obtenido ($Fr = 18,0$), es mayor; por lo tanto, el resultado Fr se encuentra en la región de rechazo. Esto quiere decir que se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que la Evaluación de Impacto si influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

4.2. Análisis e Interpretación

La interpretación a la información recolectada mediante el instrumento, Encuesta de Recolección de Datos, se detallará más adelante tanto las variables como indicadores señalados

en los objetivos, como importantes para obtener conclusiones sobre todas las hipótesis planteadas con relación a sus respectivos objetivos.

La primera encuesta desarrollada para la recolección de datos, detalla el proceso de gestión de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes del Perú, especificando el proceso básico de gestión, el proceso de gestión de recurso y el proceso de gestión avanzado o innovador; toda la encuesta contempla 37 interrogantes.

La segunda encuesta compuesta por 6 preguntas, se preparó con el objeto de evaluar socialmente los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes del Perú, especificando: la evaluación de los productos que ofrecen los programas, la evaluación de efectos o resultados que se obtengan y la evaluación de impacto social que cause en la comunidad. La primera y segunda encuesta se confeccionó para que participen los gestores de los programas que se imparten.

La tercera y última encuesta incluye 17 preguntas, denominada guía en profundidad. La presente guía va dirigida a los beneficiarios de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes de Perú, con la finalidad de consultar su opinión sobre los resultados de dichos programas. Esta guía que contempla el desarrollo de: la persona, de la familia y de la comunidad, además de la contribución al cumplimiento de objetivos, políticas y planes de desarrollo social. La guía se realiza con fines principalmente académicos, los cuáles pudieran, si tal es la decisión, utilizarse en la mejora de los procesos de gestión y el impacto social de los beneficiarios de los programas desarrollados.

4.2.1. Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta a los Gestores-Procesos de Gestión

De los Procesos Básicos de Gestión

Pregunta 1.

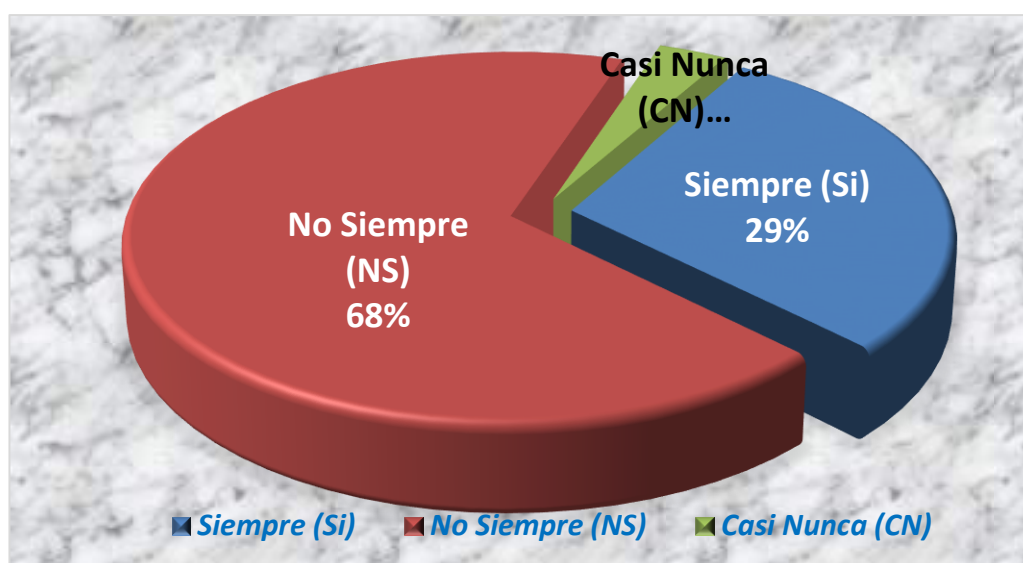
Antes de comenzar un programa/proyecto social, ¿se formula la “línea base”, es decir, un estudio de la situación inicial o punto de partida?

Tabla 24*Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Situación Inicial*

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	18	29%
No Siempre (NS)	42	68%
Casi Nunca (CN)	2	3%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: antes de comenzar un programa/proyecto social, ¿se formula la “línea base”, es decir, un estudio de la situación inicial o punto de partida? 18 (29%) de los gestores opinaron que siempre, 42 (68%) dijeron no siempre y solo 2 (3%) aseveraron casi nunca, se hace el estudio de la situación inicial o punto de partida.

Figura 8*Dimensión: proceso básico de gestión indicador: situación inicial*

Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 2.

¿Los programas/proyectos están bien definidos, respecto a sus objetivos?

Tabla 25

Dimensión: proceso básico de gestión indicador: bien definidos

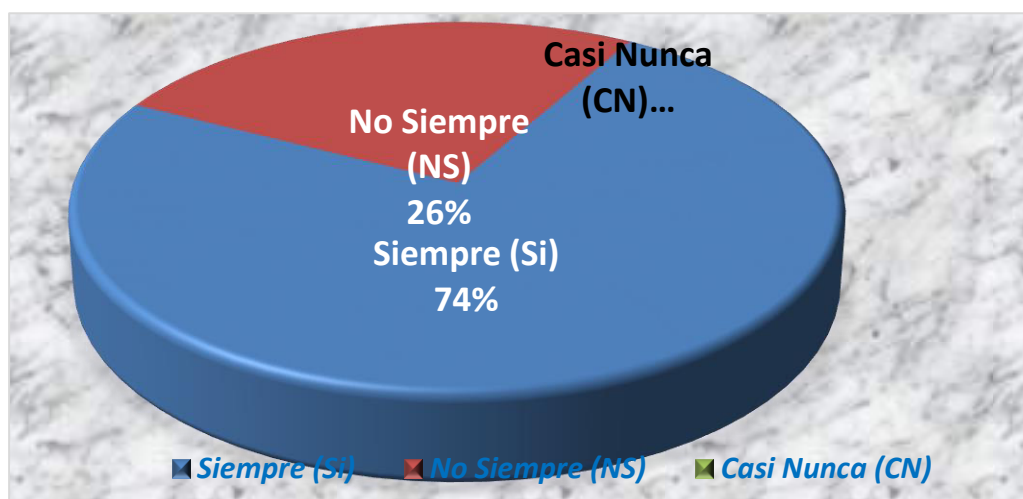
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	46	74%
No Siempre (NS)	16	26%
Casi Nunca (CN)	0	0%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Los programas/proyectos están bien definidos, respecto a sus objetivos? 46 (74%) de los gestores opinaron que siempre, 16 (26%) dijeron no siempre y ninguno 0 (0%) asevera casi nunca, los programas/proyectos están bien definidos, respecto a sus objetivos.

Figura 9

Dimensión: proceso básico de gestión indicador: bien definidos



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 3.

Antes del inicio de los programas/proyectos ¿se determinan tiempos (programas) y costos (presupuestos) para el desarrollo de las actividades?

Tabla 26

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Tiempos y Costos

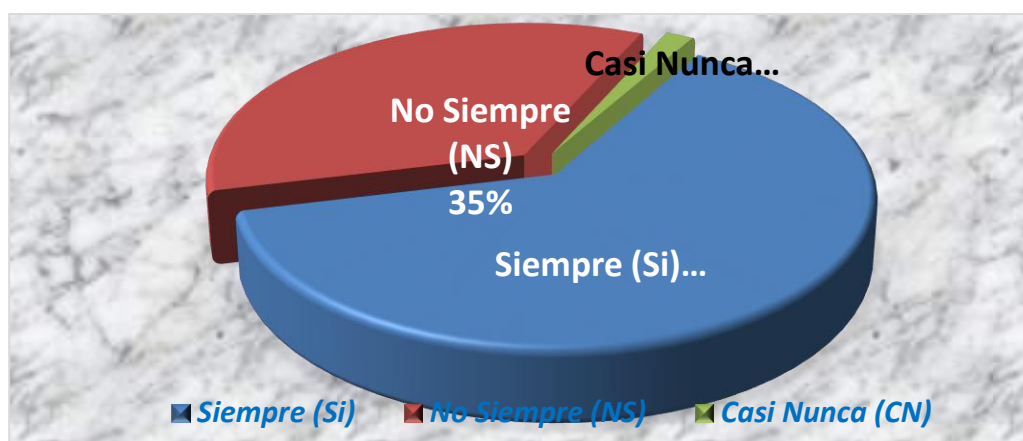
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	39	63%
No Siempre (NS)	22	35%
Casi Nunca (CN)	1	2%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: antes del inicio de los programas/proyectos ¿se determinan tiempos (programas) y costos (presupuestos) para el desarrollo de las actividades? 39 (63%) de los gestores opinaron que siempre, 22 (35%) dijeron no siempre y solo 1 (2%) asevera casi nunca, determinan tiempos (programas) y costos (presupuestos) para el desarrollo de las actividades.

Figura 10

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Tiempos y Costos



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 4.

Antes del inicio de las actividades, ¿se asignan las funciones y la autoridad correspondiente?

Tabla 27

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Asignan Funciones

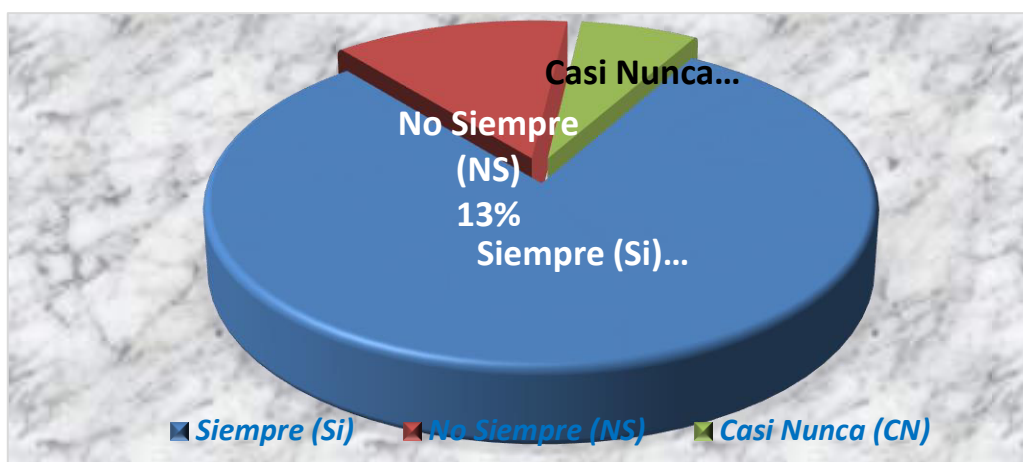
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	50	81%
No Siempre (NS)	8	13%
Casi Nunca (CN)	4	6%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: Antes del inicio de las actividades, ¿se asignan las funciones y la autoridad correspondiente? 50 (81%) de los gestores opinaron que siempre, 8 (13%) dijeron no siempre y solo 4 (6%) aseveran casi nunca, se asignan las funciones y la autoridad correspondiente.

Figura 11

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Asignan Funciones



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 5.

Antes del inicio de actividades, ¿se asignan responsabilidades sobre las funciones delegadas y la autoridad concedida?

Tabla 28

Dimensión: proceso básico de gestión indicador: asignan responsabilidades

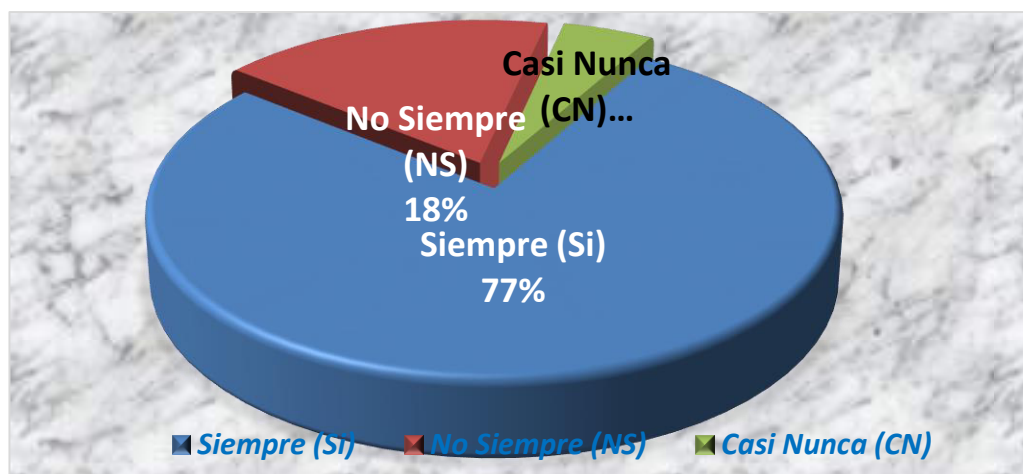
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	48	77%
No Siempre (NS)	11	18%
Casi Nunca (CN)	3	5%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: Antes del inicio de actividades, ¿se asignan responsabilidades sobre las funciones delegadas y la autoridad concedida? 48 (77%) de los gestores opinaron que siempre, 11 (18%) dijeron no siempre y solo 3 (5%) aseveran casi nunca, se asignan responsabilidades sobre las funciones delegadas y la autoridad concedida

Figura 12

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Asignan Responsabilidades



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 6.

Antes del inicio de las actividades, ¿se establecen con claridad los procesos de decisión y coordinación entre los responsables?

Tabla 29

Dimensión: proceso básico de gestión indicador: coordinación entre responsables

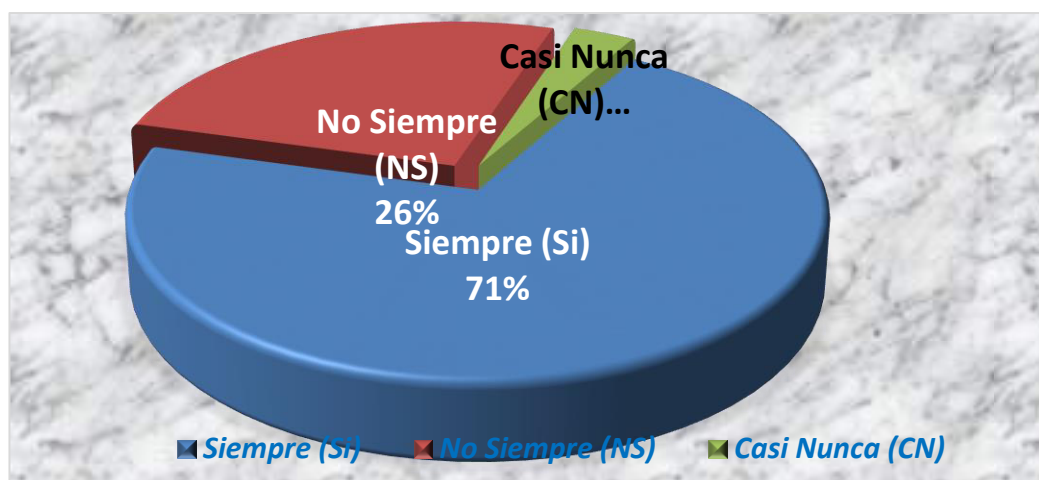
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	44	71%
No Siempre (NS)	16	26%
Casi Nunca (CN)	2	3%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: antes del inicio de las actividades, ¿se establecen con claridad los procesos de decisión y coordinación entre los responsables? 44 (71%) de los gestores opinaron que siempre, 16 (26%) dijeron no siempre y solo 2 (3%) aseveran casi nunca, se establecen con claridad los procesos de decisión y coordinación.

Figura 13

Dimensión: proceso básico de gestión indicador; coordinación entre responsables



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 7.

Durante la ejecución de las actividades, ¿se establecen medios de supervisión y comunicación de avance?

Tabla 30

Dimensión: proceso básico de gestión indicador: comunicación de avance

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	41	66%
No Siempre (NS)	21	34%
Casi Nunca (CN)	0	0%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: durante la ejecución de las actividades, ¿se establecen medios de supervisión y comunicación de avance? 41 (66%) de los gestores opinaron que siempre, 21 (34%) dijeron no siempre y ninguno 0 (0%) asevera casi nunca, se establecen medios de supervisión y comunicación de avance.

Figura 14

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Comunicación de Avance



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 8.

Durante la ejecución de las actividades, ¿se identifica, motiva y empodera a los participantes más identificados con los objetivos del programa/proyecto?

Tabla 31

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Identifica participante

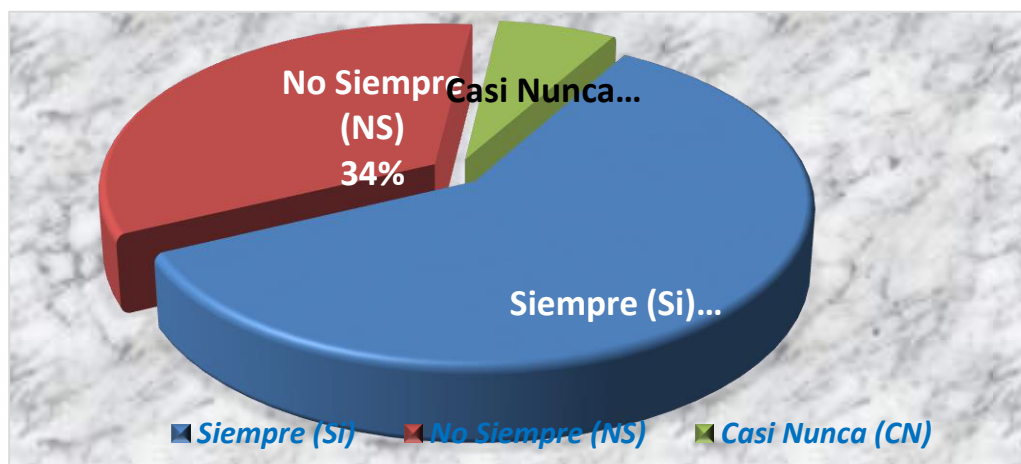
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	37	60%
No Siempre (NS)	21	34%
Casi Nunca (CN)	4	6%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: durante la ejecución de las actividades, ¿se identifica, motiva y empodera a los participantes más identificados con los objetivos del programa/proyecto? 37 (60%) de los gestores opinaron que siempre, 21 (34%) dijeron no siempre y solo 4 (6%) aseveraron casi nunca, se identifica, motiva y empodera a los participantes.

Figura 15

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Identifica participante



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 9.

Durante la ejecución de las actividades, ¿se busca la integración de los participantes, eliminando/reduciendo factores contradictorios?

Tabla 32

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Integración de Participantes

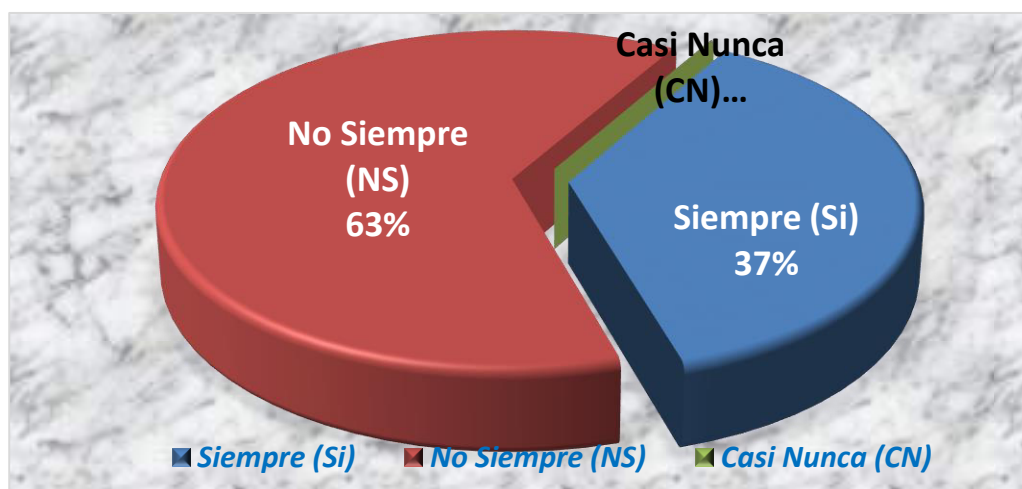
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	23	37%
No Siempre (NS)	39	63%
Casi Nunca (CN)	0	0%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: durante la ejecución de las actividades, ¿se busca la integración de los participantes, eliminando/reduciendo factores contradictorios? 23 (37%) de los gestores opinaron que siempre, 39 (63%) dijeron no siempre y ninguno 0 (0%) asevera casi nunca, se busca la integración de los participantes

Figura 16

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Integración de Participantes



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 10.

Antes del inicio de las actividades, ¿se aplican medidas de control previo o preventivo, respecto a la planificación y organización de las actividades a llevar a cabo?

Tabla 33

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Control Previo

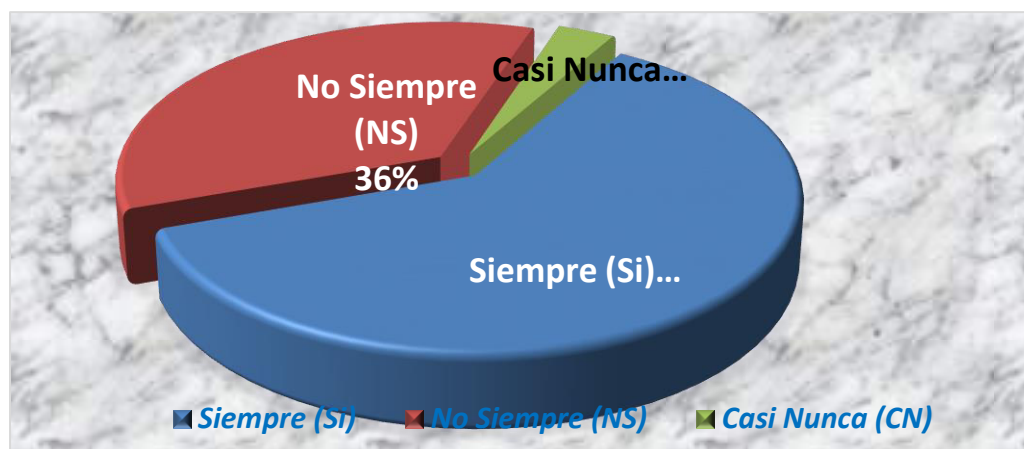
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	38	61%
No Siempre (NS)	22	36%
Casi Nunca (CN)	2	3%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: antes del inicio de las actividades, ¿se aplican medidas de control previo o preventivo, respecto a la planificación y organización de las actividades a llevar a cabo? 38 (61%) de los gestores opinaron que siempre, 22 (36%) dijeron no siempre y solo 2 (3%) aseveran casi nunca, se aplican medidas de control previo.

Figura 17

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Control Previo



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 11.

Durante la ejecución de las actividades, ¿se aplican medidas de control concurrentes respecto a la correspondencia entre las metas programadas, los estándares establecidos y los productos/resultados obtenidos hasta ese momento?

Tabla 34

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Control Concurrente

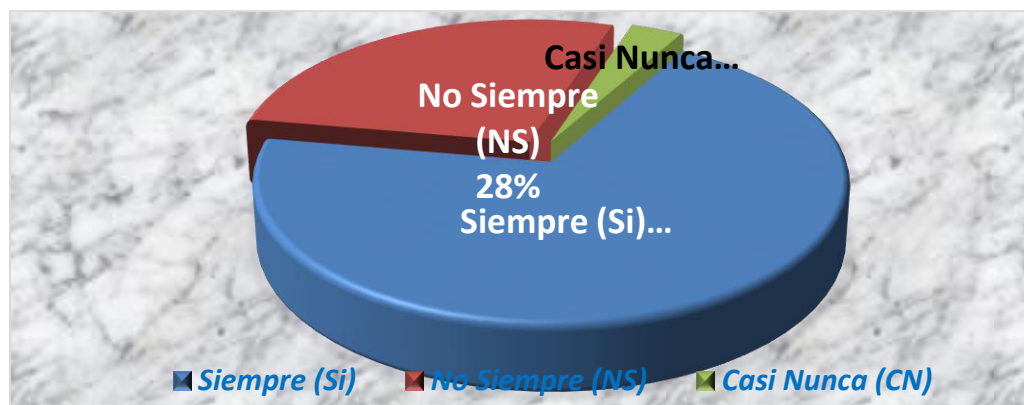
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	43	69%
No Siempre (NS)	17	28%
Casi Nunca (CN)	2	3%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: Durante la ejecución de las actividades, ¿se aplican medidas de control concurrentes respecto a la correspondencia entre las metas programadas, los estándares establecidos y los productos/resultados obtenidos hasta ese momento? 43 (69%) de los gestores opinaron que siempre, 17 (28%) dijeron no siempre y solo 2 (3%) aseveran casi nunca, se aplican medidas de control concurrentes.

Figura 18

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Control Concurrente



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta 1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 12.

Al término de las actividades, ¿se aplican medidas de control posterior, utilizando la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de las metas o estándares establecidos?

Tabla 35

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Control Posterior

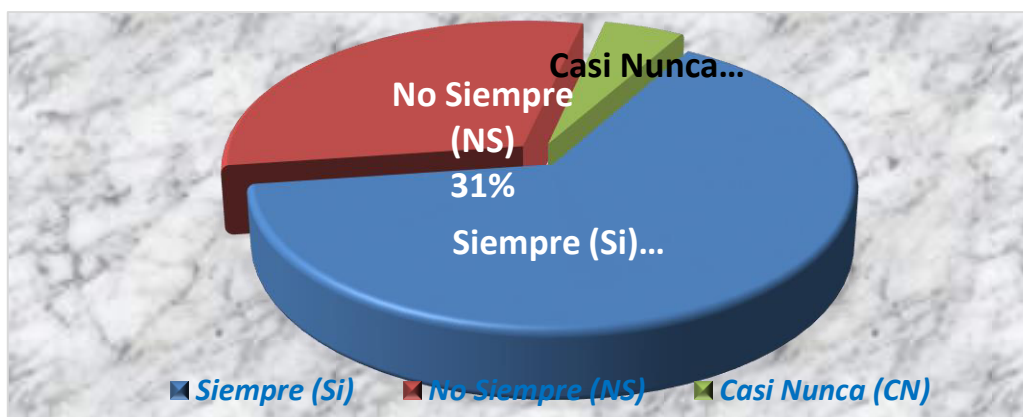
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	40	64%
No Siempre (NS)	19	31%
Casi Nunca (CN)	3	5%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: al término de las actividades, ¿se aplican medidas de control posterior, utilizando la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de las metas o estándares establecidos? 40 (64%) de los gestores opinaron que siempre, 19 (31%) dijeron no siempre y solo 3 (3%) aseveran casi nunca, se aplican medidas de control posterior.

Figura 19

Dimensión: Proceso Básico de Gestión Indicador: Control Posterior



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

4.2.1.2. De los Procesos de Gestión de Recursos

Pregunta 13.

¿La disponibilidad horaria de los participantes del programa/proyecto es suficiente para el cumplimiento de los objetivos y metas del programa/proyecto?

Tabla 36

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Disponibilidad Horaria

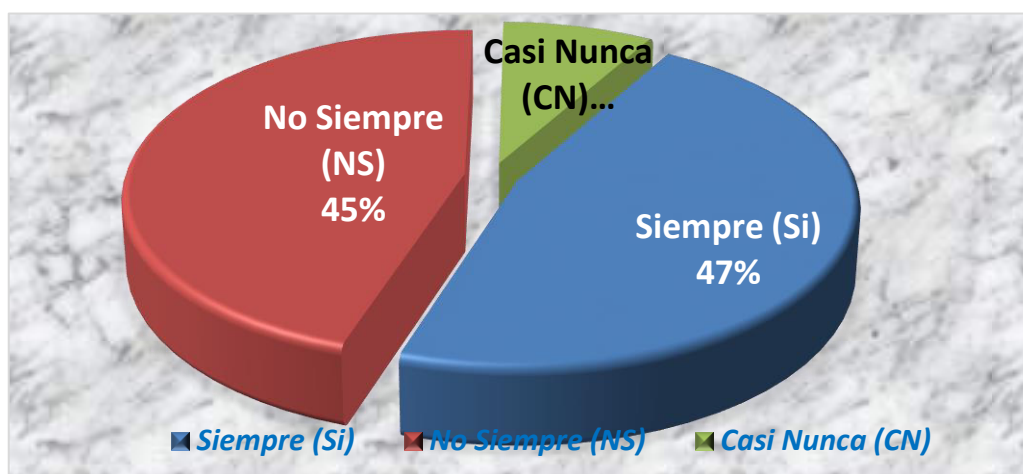
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	29	47%
No Siempre (NS)	28	45%
Casi Nunca (CN)	5	8%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿La disponibilidad horaria de los participantes del programa/proyecto es suficiente para el cumplimiento de los objetivos y metas del programa/proyecto? 29 (47%) de los gestores opinaron que siempre, 28 (45%) dijeron no siempre y solo 5 (8%) casi nunca la disponibilidad es suficiente para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Figura 20

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Disponibilidad Horaria



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 14.

¿Los participantes del programa/proyecto, cuando lo necesitan, son capacitados/entrenados para el mejor cumplimiento de sus responsabilidades?

Tabla 37

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Personas Capacitadas

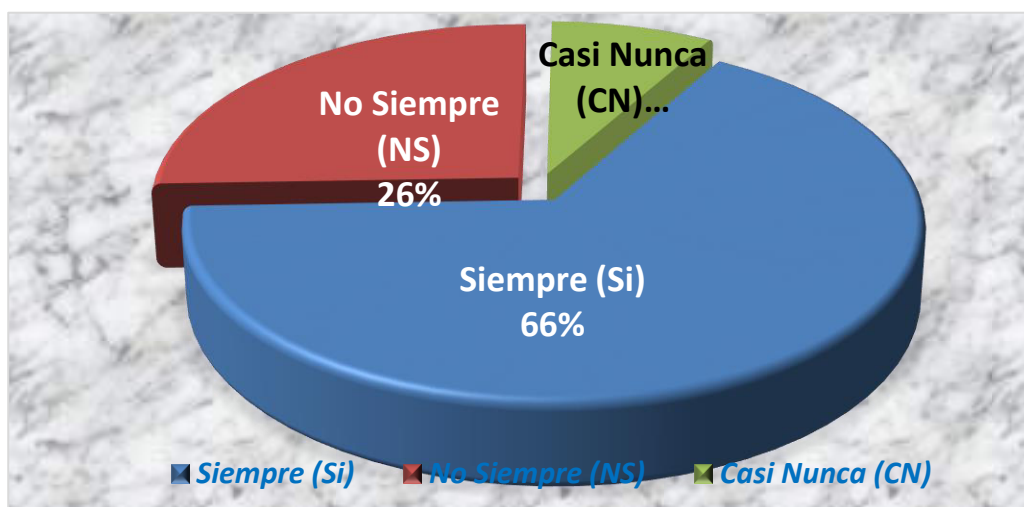
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	41	66%
No Siempre (NS)	16	26%
Casi Nunca (CN)	5	8%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Los participantes del programa/proyecto, cuando lo necesitan, son capacitados/entrenados para el mejor cumplimiento de sus responsabilidades? 41 (66%) de los gestores opinaron que siempre, 16 (26%) dijeron no siempre y solo 5 (8%) aseveran casi nunca, los participantes del programa/proyecto, cuando lo necesitan, son capacitados/entrenados.

Figura 21

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Personas Capacitadas



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 15.

¿Las personas participantes del programa/proyecto, son evaluadas y compensadas según su desempeño?

Tabla 38

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Personas Evaluadas

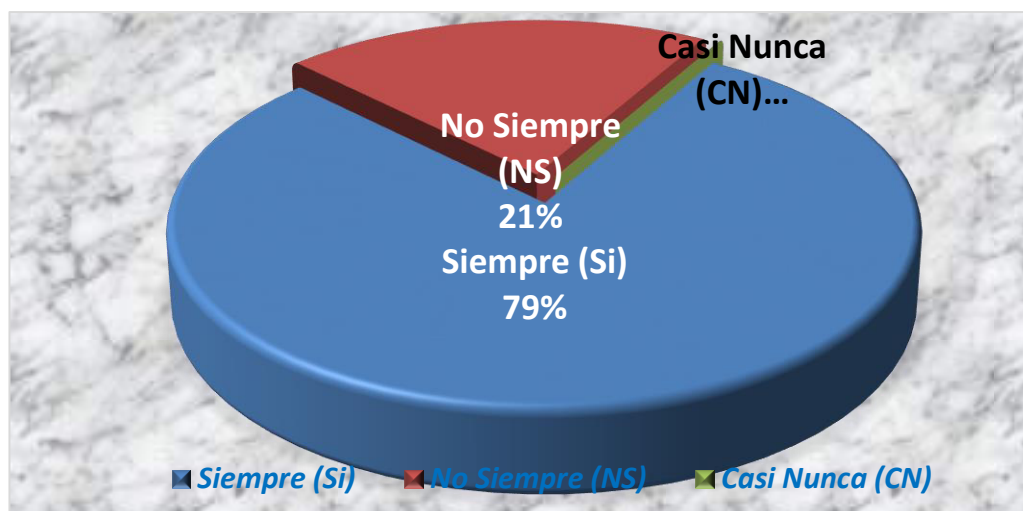
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	49	79%
No Siempre (NS)	13	21%
Casi Nunca (CN)	0	0%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Las personas participantes del programa/proyecto, son evaluadas y compensadas según su desempeño? 49 (79%) de los gestores opinaron que siempre, 13 (21%) dijeron no siempre y ninguno (0%) asevera casi nunca, las personas participantes del programa/proyecto, son evaluadas y compensadas según su desempeño.

Figura 22

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Personas Evaluadas



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 16.

¿Los programas/proyectos obtienen en forma oportuna y suficiente los recursos financieros (efectivo/crédito) según lo presupuestado?

Tabla 39

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Recursos Financieros

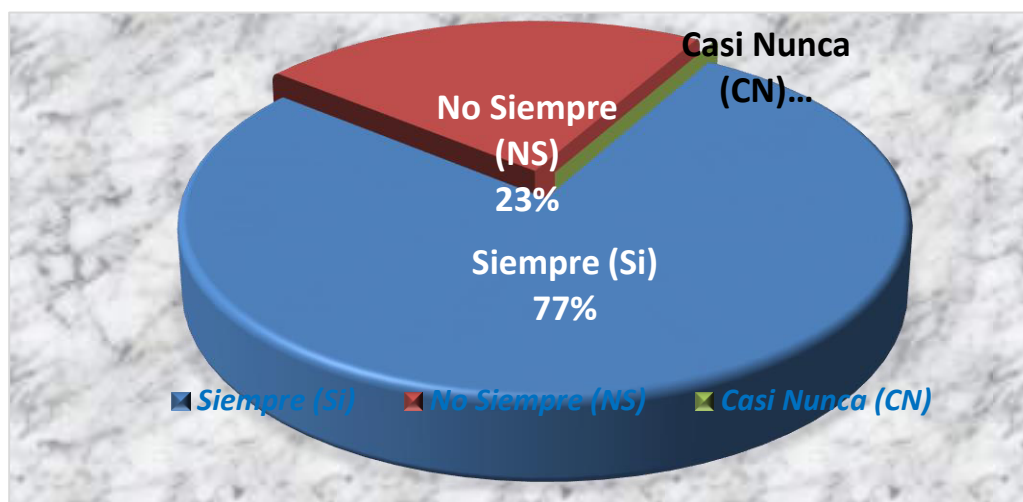
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	48	77%
No Siempre (NS)	14	23%
Casi Nunca (CN)	0	0%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Los programas/proyectos obtienen en forma oportuna y suficiente los recursos financieros (efectivo/crédito) según lo presupuestado? 48 (77%) de los gestores opinaron que siempre, 14 (23%) dijeron no siempre y ninguno (0%) asevera casi nunca, los programas/proyectos obtienen en forma oportuna y suficiente los recursos financieros (efectivo/crédito) según lo presupuestado.

Figura 23

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Recursos Financieros



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 17.

¿Es factible “ajustar” el presupuesto a los mayores costos y/o gastos que puedan ocurrir en la ejecución de un programa/proyecto?

Tabla 40

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Ajuste de Presupuesto

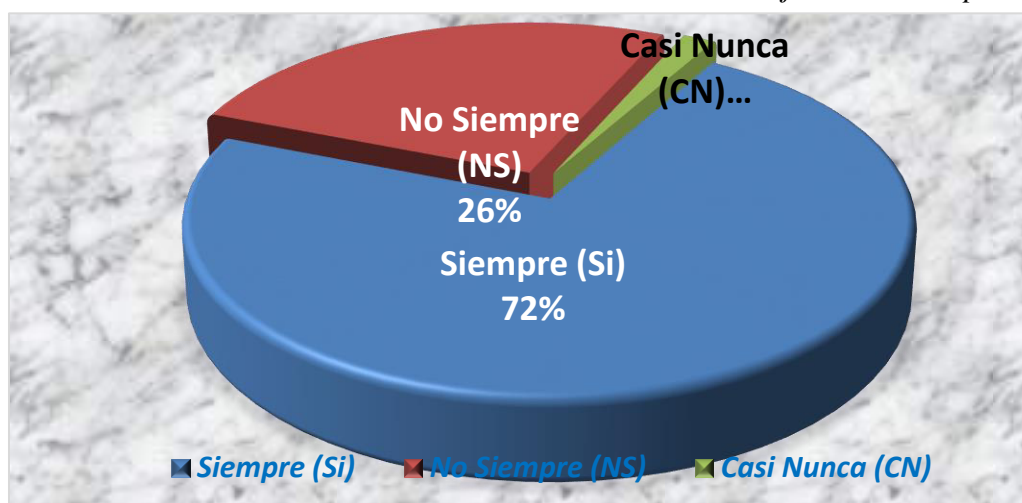
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	45	72%
No Siempre (NS)	16	26%
Casi Nunca (CN)	1	2%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Es factible “ajustar” el presupuesto a los mayores costos y/o gastos que puedan ocurrir en la ejecución de un programa/proyecto? 45 (72%) de los gestores opinaron que siempre, 16 (26%) dijeron no siempre y solo 1 (2%) asevera casi nunca, la disponibilidad horaria es factible “ajustar” el presupuesto a los mayores costos y/o gastos que puedan ocurrir en la ejecución de un programa/proyecto.

Figura 24

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Ajuste de Presupuesto



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 18.

¿Se formulan registros contables y análisis de costos y gastos respecto al uso de los recursos financieros del programa/proyecto?

Tabla 41

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Registros Contables

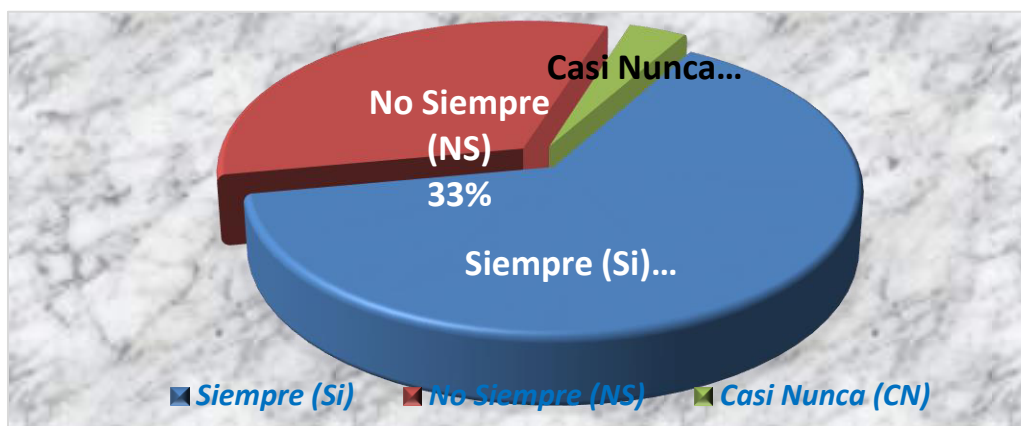
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	37	64%
No Siempre (NS)	19	33%
Casi Nunca (CN)	2	3%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Se formulan registros contables y análisis de costos y gastos respecto al uso de los recursos financieros del programa/proyecto? 37 (64%) de los gestores opinaron que siempre, 19 (33%) dijeron no siempre y solo 2 (3%) aseveran casi nunca, se formulan registros contables y análisis de costos y gastos respecto al uso de los recursos financieros del programa/proyecto.

Figura 25

Dimensión: Proceso de gestión de recursos indicador: registros contables



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 19.

¿Los programas/proyectos obtienen en forma oportuna y suficiente los recursos materiales (insumos/muebles/equipo/herramientas) según lo presupuestado?

Tabla 42

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador; Recursos Presupuestados

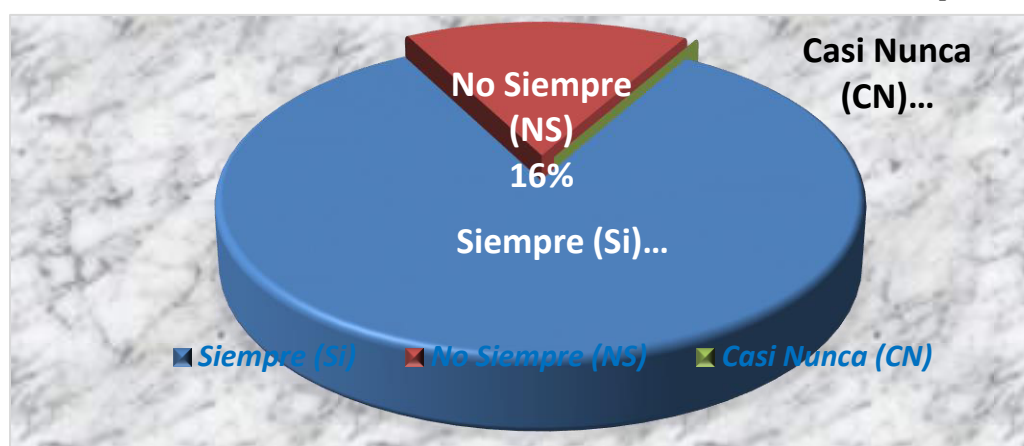
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	52	84%
No Siempre (NS)	10	16%
Casi Nunca (CN)	0	0%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Los programas/proyectos obtienen en forma oportuna y suficiente los recursos materiales (insumos/muebles/equipo/herramientas) según lo presupuestado? 52 (84%) de los gestores opinaron que siempre, 10 (16%) dijeron no siempre y ninguno (0%) asevera casi nunca, los programas/proyectos obtienen en forma oportuna y suficiente los recursos materiales según lo presupuestado.

Figura 26

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Recursos Presupuestados



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 20.

¿Es factible “ajustar” el presupuesto a las mayores necesidades de materiales que puedan ocurrir en la ejecución de un programa/proyecto?

Tabla 43

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador; Ajuste de Presupuesto

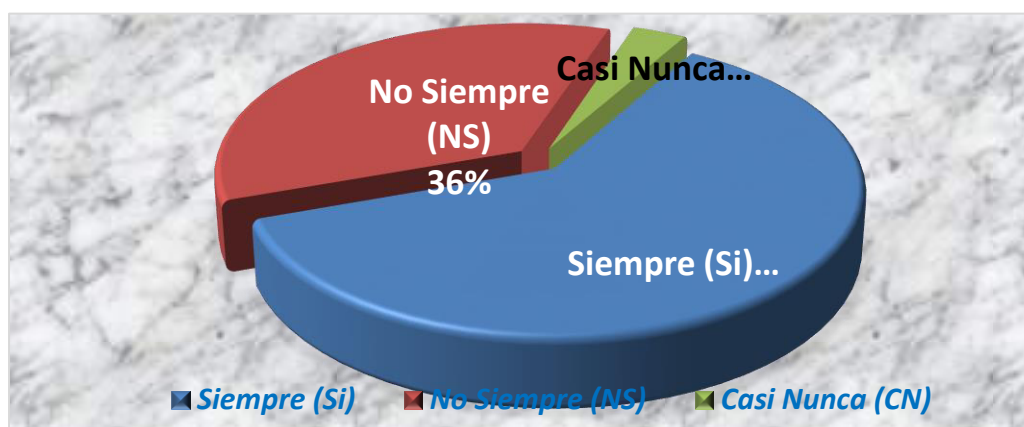
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	38	61%
No Siempre (NS)	22	36%
Casi Nunca (CN)	2	3%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Es factible “ajustar” el presupuesto a las mayores necesidades de materiales que puedan ocurrir en la ejecución de un programa/proyecto? 38 (61%) de los gestores opinaron que siempre, 22 (36%) dijeron no siempre y solo 2 (3%) aseveran casi nunca, es factible “ajustar” el presupuesto a las mayores necesidades de materiales que puedan ocurrir en la ejecución de un programa/proyecto.

Figura 27

Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: ajuste de presupuesto



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 21.

¿Se formulan registros contables y análisis de costos y gastos respecto al uso de los recursos materiales del programa/proyecto?

Tabla 44

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Análisis de Costos

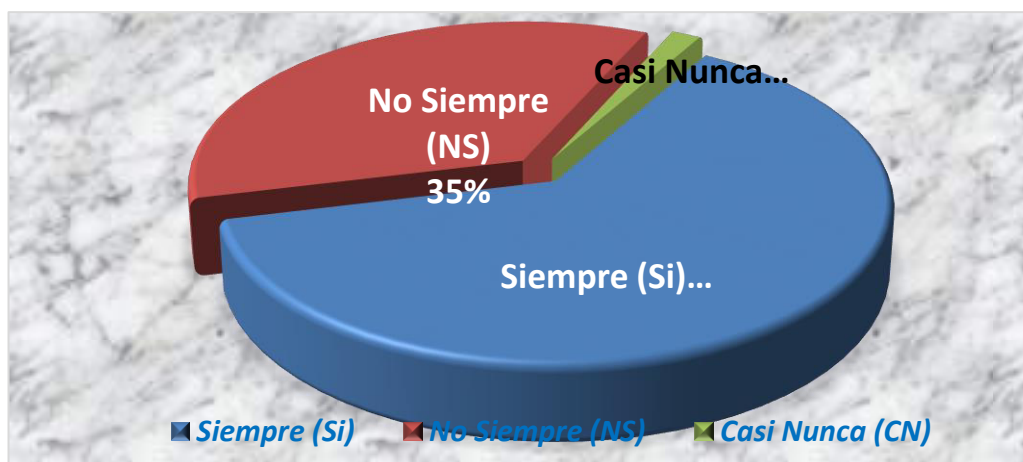
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	39	63%
No Siempre (NS)	22	35%
Casi Nunca (CN)	1	2%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Se formulan registros contables y análisis de costos y gastos respecto al uso de los recursos materiales del programa/proyecto? 22 (35%) de los gestores opinaron que siempre, 39 (63%) dijeron no siempre y solo 1 (2%) asevera casi nunca, se formulan registros contables y análisis de costos y gastos respecto al uso de los recursos materiales del programa/proyecto.

Figura 28

Dimensión: proceso de gestión de recursos indicador: análisis de costos



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 22.

¿Existen sistemas de información fiables y precisos para monitorear y evaluar la implementación e impacto de los programas/proyectos?

Tabla 45

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Sistemas Fiables

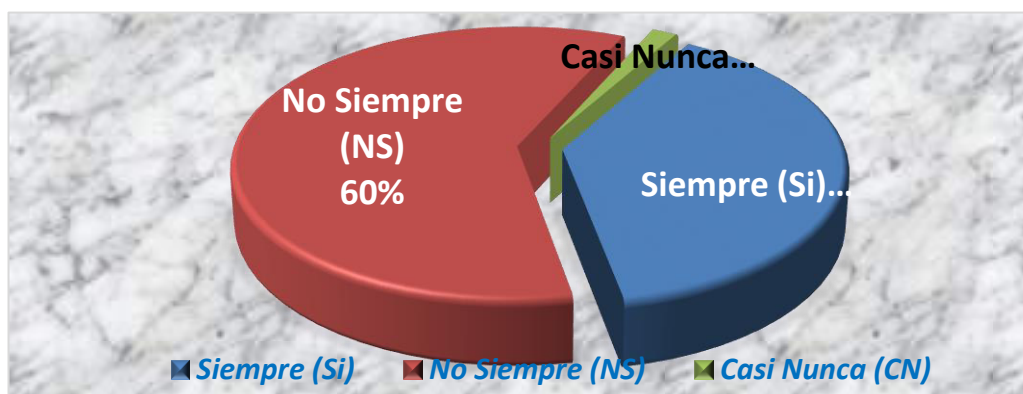
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	24	39%
No Siempre (NS)	37	60%
Casi Nunca (CN)	1	1%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿existen sistemas de información fiables y precisos para monitorear y evaluar la implementación e impacto de los programas/proyectos? 24 (39%) de los gestores opinaron que siempre, 37 (60%) dijeron no siempre y solo 1 (1%) asevera casi nunca, existen sistemas de información fiables y precisos para monitorear y evaluar la implementación e impacto de los programas/proyectos.

Figura 29

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Sistemas Fiables



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 23.

¿Existe la garantía de que el sistema de información se utilizará en la toma de decisiones?

Tabla 46

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Toma de Decisiones

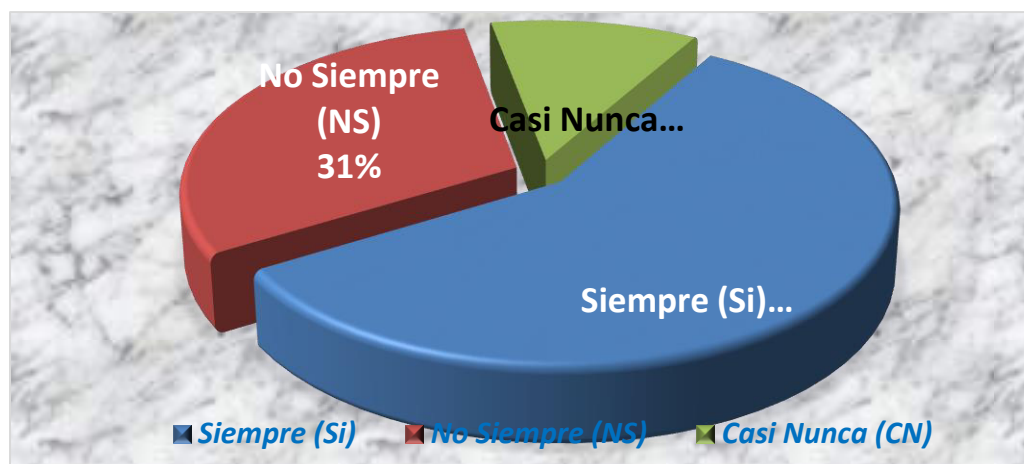
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	36	58%
No Siempre (NS)	19	31%
Casi Nunca (CN)	7	11%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existe la garantía de que el sistema de información se utilizará en la toma de decisiones? 36 (58%) de los gestores opinaron que siempre, 19 (31%) dijeron no siempre y solo 7 (11%) aseveran casi nunca, existe garantía de que el sistema de información se utilizará en la toma de decisiones.

Figura 30

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Toma de Decisiones



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 24.

¿Existe la garantía de que el sistema de información se mantendrá actualizado y el personal capacitado periódicamente?

Tabla 47

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Personal Capacitado

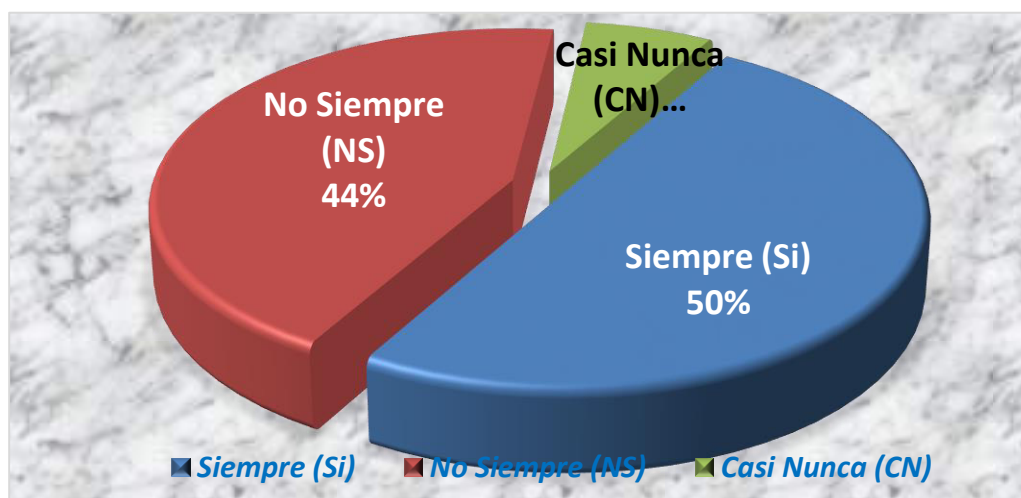
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	31	50%
No Siempre (NS)	27	44%
Casi Nunca (CN)	4	6%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existe la garantía de que el sistema de información se mantendrá actualizado y el personal capacitado periódicamente? 31 (50%) de los gestores opinaron que siempre, 27 (44%) dijeron no siempre y solo 4 (5%) aseveran casi nunca, existe garantía de que el sistema de información se mantendrá actualizado y el personal capacitado periódicamente.

Figura 31

Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos Indicador: Personal Capacitado



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

4.2.1.3. De los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora

Pregunta 25.

¿Existen condiciones para la atracción del talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?

Tabla 48

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Atracción del Talento

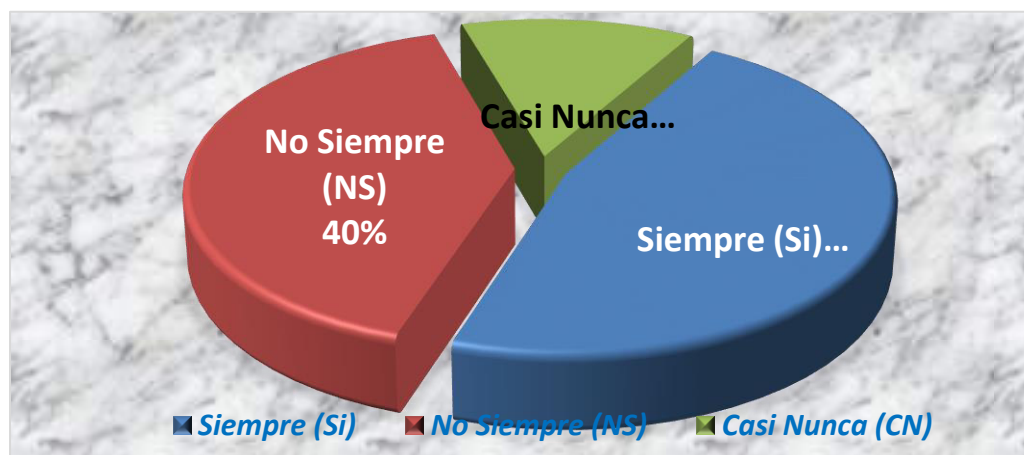
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	29	47%
No Siempre (NS)	25	40%
Casi Nunca (CN)	8	13%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existen condiciones para la atracción del talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades? 29 (47%) de los gestores opinaron que siempre, 25 (40%) dijeron no siempre y solo 8 (13%) aseveran casi nunca, existen condiciones para la atracción del talento humano.

Figura 32

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Atracción del Talento



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 26.

¿Existen condiciones para el desarrollo del talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?

Tabla 49

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Desarrollo del Talento

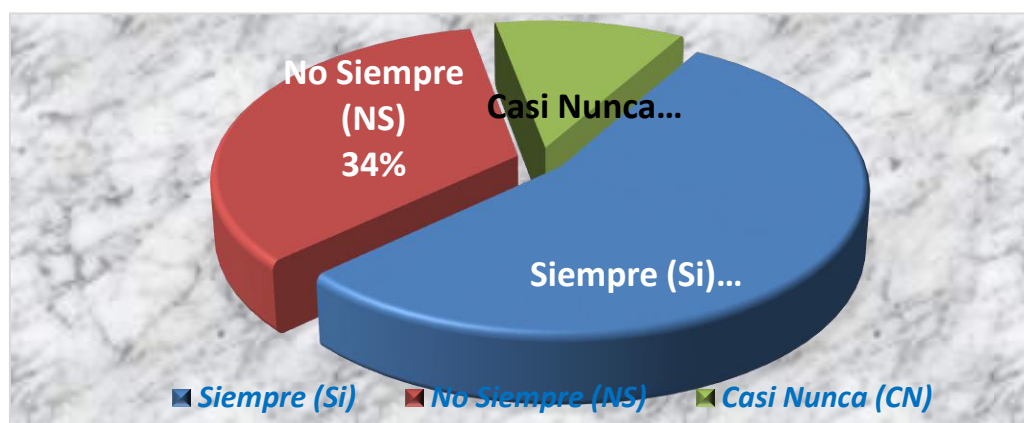
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	34	55%
No Siempre (NS)	21	34%
Casi Nunca (CN)	7	11%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existen condiciones para el desarrollo del talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades? 34 (55%) de los gestores opinaron que siempre, 21 (34%) dijeron no siempre y solo 7 (11%) aseveran casi nunca, existen condiciones para el desarrollo del talento humano.

Figura 33

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Desarrollo del Talento



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 27.

¿Existen condiciones para motivar el talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?

Tabla 50

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Motivar el Talento

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	33	53%
No Siempre (NS)	23	37%
Casi Nunca (CN)	6	10%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existen condiciones para motivar del talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades? 33 (53%) de los gestores opinaron que siempre, 23 (37%) dijeron no siempre y solo 6 (10%) aseveran casi nunca, existen condiciones para motivar del talento humano.

Figura 34

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Motivar del Talento.



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 28.

¿Existen condiciones para la retención del talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?

Tabla 51

Dimensión: proceso de gestión avanzada indicador: retención del talento

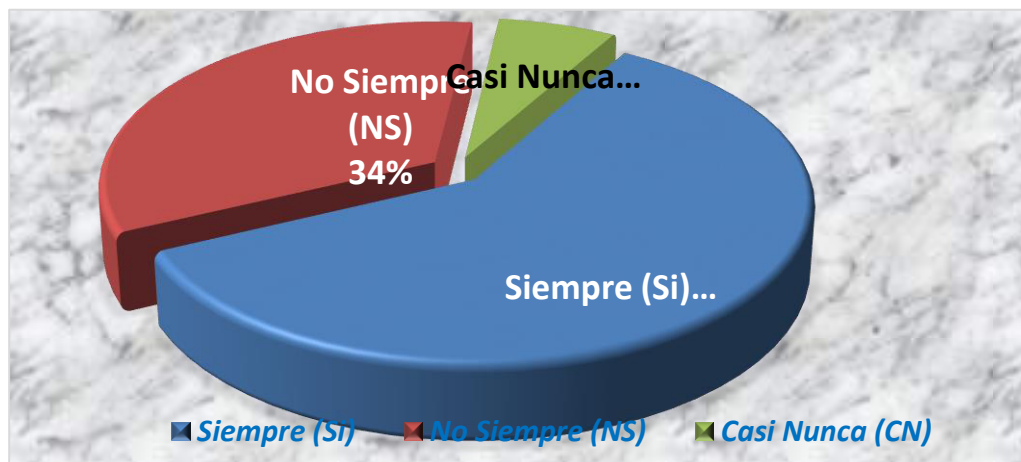
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	37	60%
No Siempre (NS)	21	34%
Casi Nunca (CN)	4	6%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existen condiciones para la retención del talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades? 37 (60%) de los gestores opinaron que siempre, 21 (34%) dijeron no siempre y solo 4 (6%) aseveran casi nunca, existen condiciones para la retención del talento humano.

Figura 35

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Retención del Talento



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 29.

¿Existen condiciones para transmitir y compartir la información, generada en todos los niveles, para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?

Tabla 52

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Transmitir Información

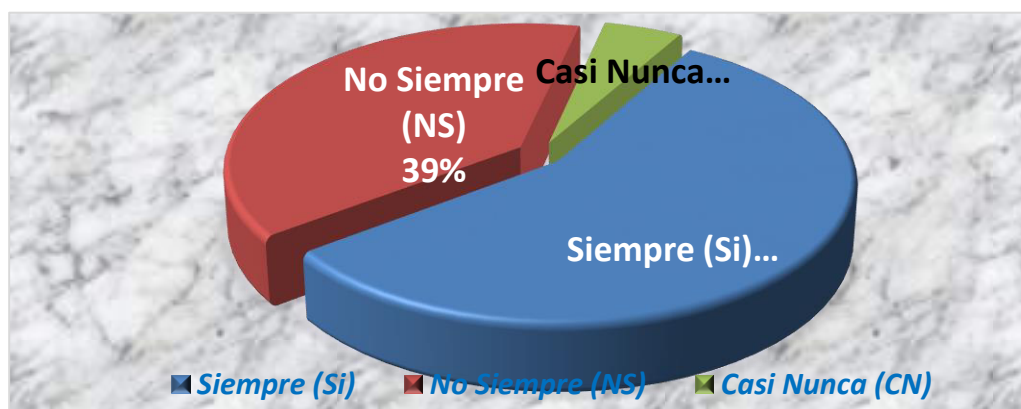
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	35	56%
No Siempre (NS)	24	39%
Casi Nunca (CN)	3	5%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existen condiciones para transmitir y compartir la información, generada en todos los niveles, para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades? 35 (56%) de los gestores opinaron que siempre, 24 (39%) dijeron no siempre y solo 3 (5%) aseveran casi nunca, existen condiciones para transmitir y compartir la información.

Figura 36

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Transmitir Información



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 30.

¿Existen condiciones para el desarrollo de competencias necesarias, en todos los niveles, para el uso de la información y el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?

Tabla 53

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Desarrollo de Competencias

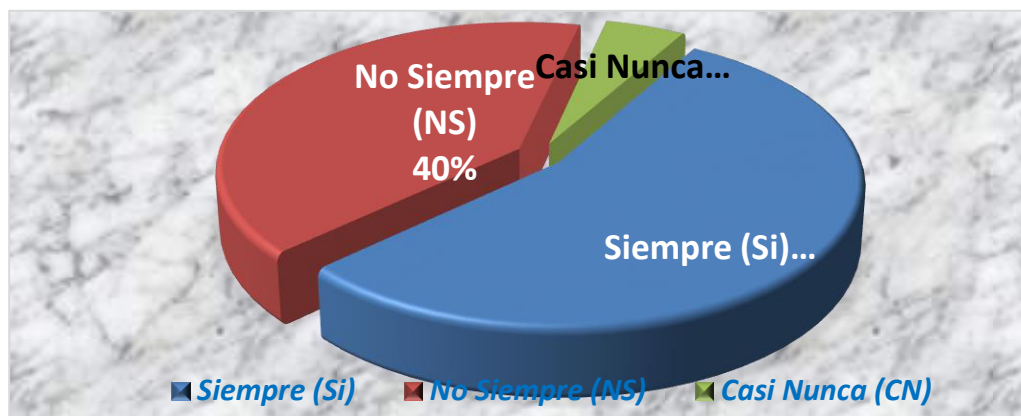
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	34	55%
No Siempre (NS)	25	40%
Casi Nunca (CN)	3	5%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existen condiciones para el desarrollo de competencias necesarias, en todos los niveles, para el uso de la información y el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades? 34 (55%) de los gestores opinaron que siempre, 25 (40%) dijeron no siempre y solo 3 (5%) aseveran casi nunca, existen condiciones para el desarrollo de competencias necesarias, en todos los niveles.

Figura 37

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Desarrollo de Competencias



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 31.

¿Existen condiciones para el diagnóstico situacional de los cambios internos y externos que, directamente o indirectamente, afectarán hoy o mañana, los resultados del programa/proyecto?

Tabla 54

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador; Diagnóstico Situacional

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	38	61%
No Siempre (NS)	22	36%
Casi Nunca (CN)	2	3%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existen condiciones para el diagnóstico situacional de los cambios internos y externos que, directamente o indirectamente, afectarán hoy o mañana, los resultados del programa/proyecto? 38 (61%) de los gestores opinaron que siempre, 22 (36%) dijeron no siempre y solo 2 (3%) aseveran casi nunca, existen condiciones para el diagnóstico situacional de los cambios internos y externos.

Figura 38

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Diagnóstico Situacional



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 32.

¿Existen condiciones para la formulación del plan de sensibilización e involucramiento dirigido a los participantes del programa/proyecto?

Tabla 55

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Plan de Sensibilización

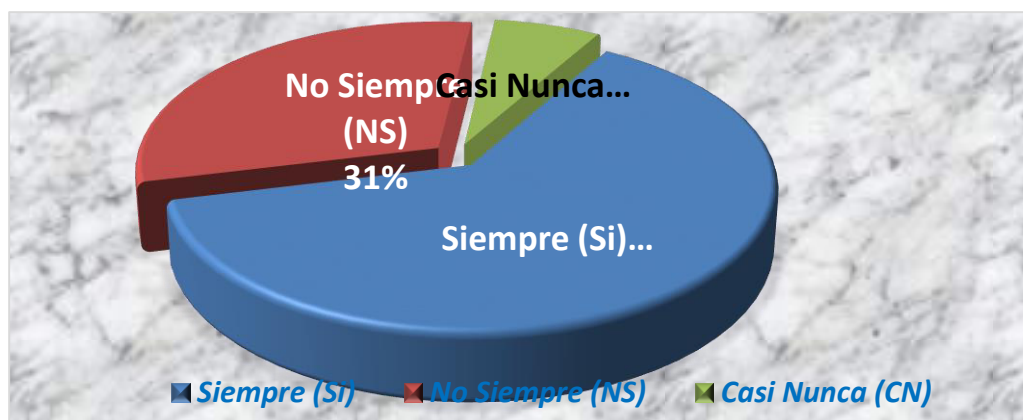
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	39	63%
No Siempre (NS)	19	31%
Casi Nunca (CN)	4	6%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existen condiciones para la formulación del plan de sensibilización e involucramiento dirigido a los participantes del programa/proyecto? 39 (63%) de los gestores opinaron que siempre, 19 (31%) dijeron no siempre y solo 4 (6%) aseveran casi nunca, existen condiciones para la formulación del plan de sensibilización e involucramiento dirigido a los participantes.

Figura 39

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Plan de Sensibilización



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 33.

¿Existen condiciones para implementar y hacer seguimiento del plan para la gestión del cambio situacional?

Tabla 56

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Cambio Situacional

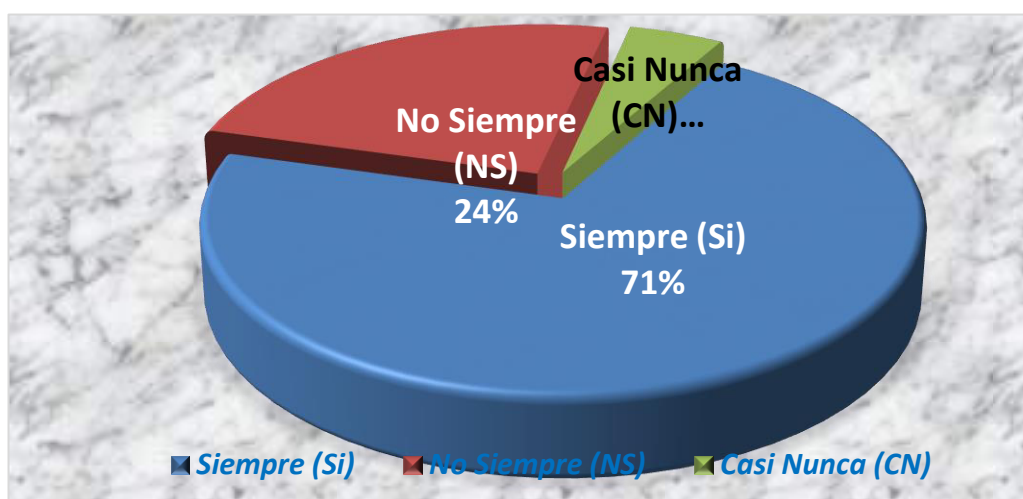
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	44	71%
No Siempre (NS)	15	24%
Casi Nunca (CN)	3	5%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existen condiciones para implementar y hacer seguimiento del plan para la gestión del cambio situacional? 44 (71%) de los gestores opinaron que siempre, 15 (24%) dijeron no siempre y solo 3 (5%) aseveran casi nunca, existen condiciones para implementar y hacer seguimiento del plan para la gestión del cambio situacional.

Figura 40

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Cambio Situacional



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 34.

¿Existen condiciones para asegurar el mantenimiento del cambio logrado?

Tabla 57

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Mantenimiento Cambio

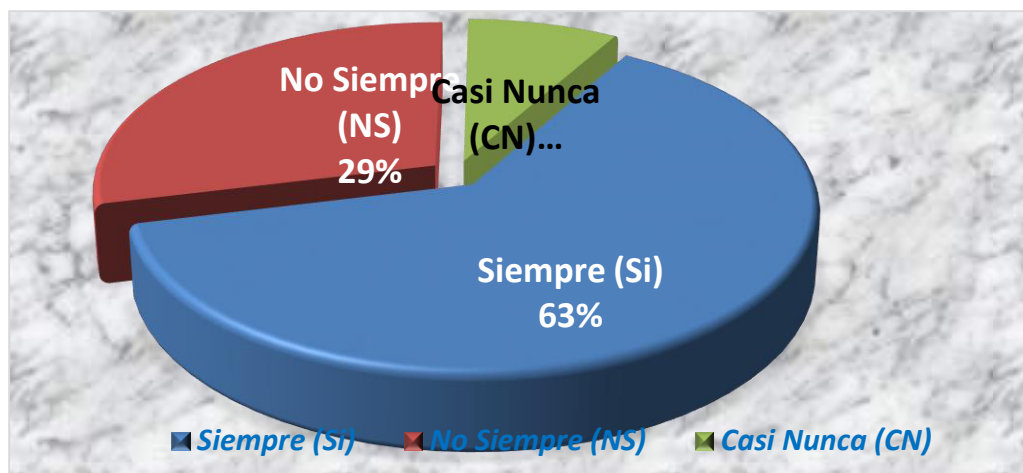
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	39	63%
No Siempre (NS)	18	29%
Casi Nunca (CN)	5	8%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existen condiciones para asegurar el mantenimiento del cambio logrado? 39 (63%) de los gestores opinaron que siempre, 18 (29%) dijeron no siempre y solo 5 (8%) aseveran casi nunca, existen condiciones para asegurar el mantenimiento del cambio logrado.

Figura 41

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Mantenimiento Cambio



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 35.

¿Existen condiciones para asociar el programa/proyecto y a las personas que participan en él, con otros programas/proyectos sociales, compartiendo recursos y fines comunes?

Tabla 58

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Asociar Programas

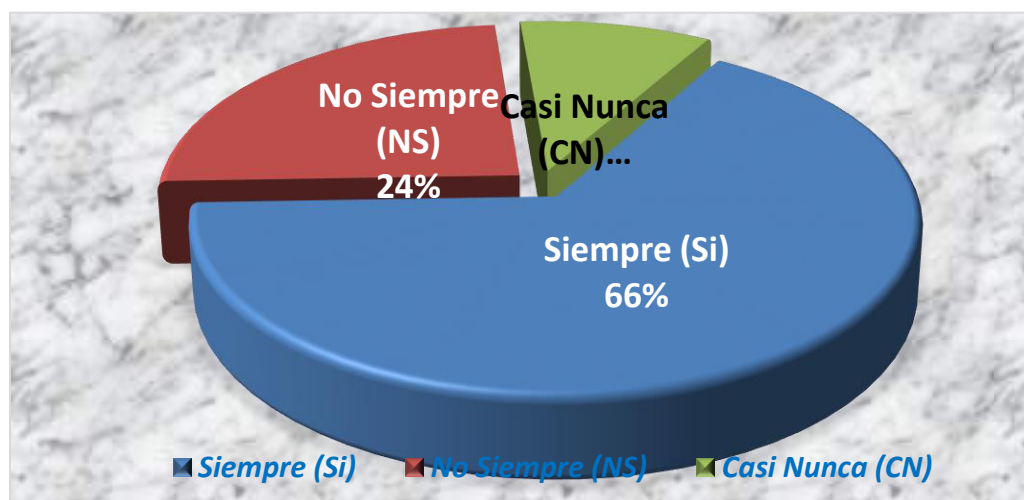
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	41	66%
No Siempre (NS)	15	24%
Casi Nunca (CN)	6	10%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existen condiciones para asociar el programa/proyecto y a las personas que participan en él, con otros programas/proyectos sociales, compartiendo recursos y fines comunes? 41 (66%) de los gestores opinaron que siempre, 15 (24%) dijeron no siempre y solo 6 (10%) aseveran casi nunca, existen condiciones para asociar el programa/proyecto y a las personas que participan en él.

Figura 42

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Asociar Programas



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Pregunta 36.

¿Existen condiciones para cooperar con otros programas/proyectos sociales, compartiendo recursos, aunque los fines no sean comunes?

Tabla 59

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Cooperación entre Programas

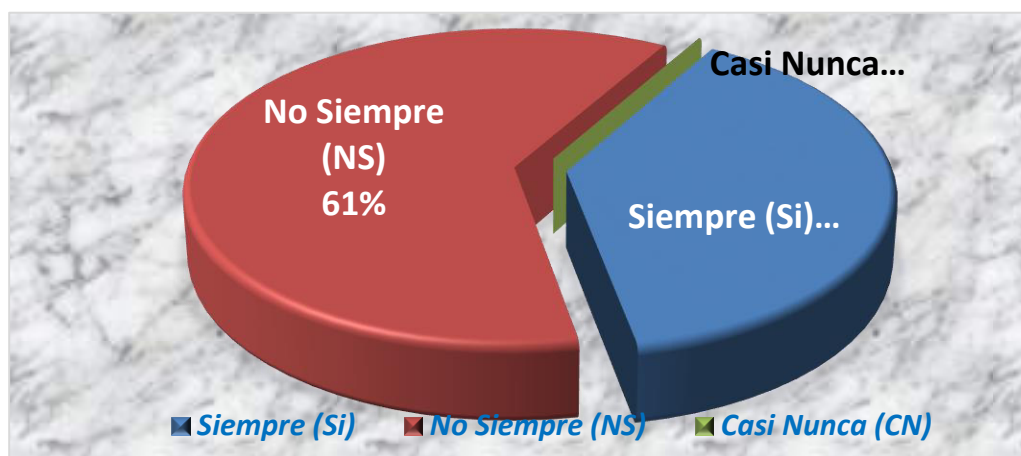
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	24	39%
No Siempre (NS)	38	61%
Casi Nunca (CN)	0	0%
TOTAL	62	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la pregunta: ¿Existen condiciones para cooperar con otros programas/proyectos sociales, compartiendo recursos, aunque los fines no sean comunes? 24 (39%) de los gestores opinaron que siempre, 38 (61%) dijeron no siempre y ninguno (0%) asevera casi nunca, existen condiciones para cooperar con otros programas/proyectos sociales.

Figura 43

Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada Indicador: Cooperación entre Programas

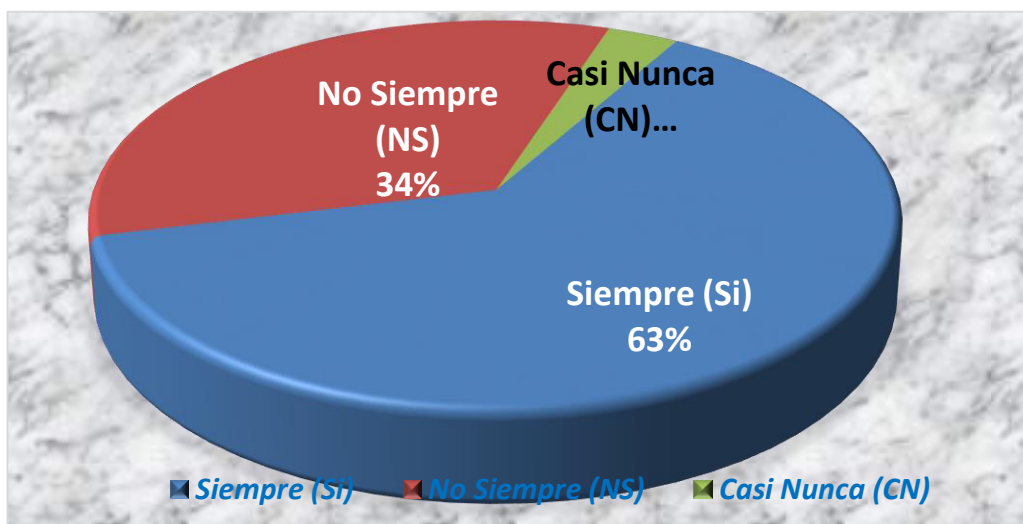


Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Tabla 61*Dimensión: Proceso Básico de Gestión*

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	39	63%
No Siempre (NS)	21	34%
Casi Nunca (CN)	2	3%
TOTAL	62	100%

En resumen, se obtuvo en promedio de la dimensión proceso básico de gestión de la variable proceso de gestión, la siguiente información: 39 (63%) de los gestores opinaron que siempre, 21 (34%) dijeron no siempre y solo 2 (3%) aseveran casi nunca, se aplican en los programas/proyectos procesos básicos de gestión.

Figura 45*Dimensión: Proceso Básicos de Gestión*

Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Resumen de los Procesos de Gestión de Recursos:

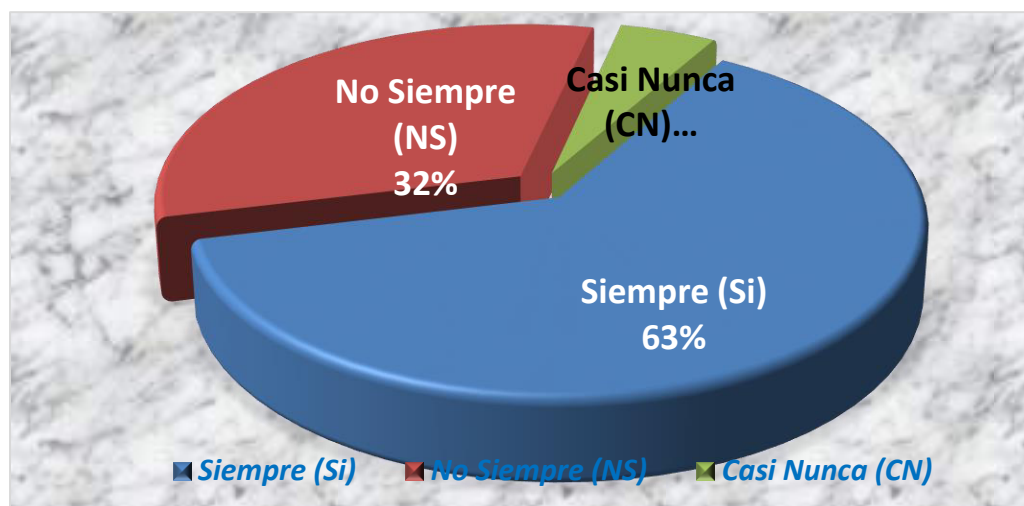
Variable Independiente: Procesos de Gestión

Dimensión: Procesos de Gestión de Recursos

Tabla 62*Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos*

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	39	63%
No Siempre (NS)	20	32%
Casi Nunca (CN)	3	5%
TOTAL	62	100%

En resumen, se obtuvo en promedio de la dimensión proceso de gestión de recursos de la variable proceso de gestión, la siguiente información: 39 (63%) de los gestores opinaron que siempre, 20 (32%) dijeron no siempre y solo 3 (5%) aseveran casi nunca, se aplican en los programas/proyectos procesos de gestión de recursos.

Figura 46*Dimensión: Proceso de Gestión de Recursos*

Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

Resumen de los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora:

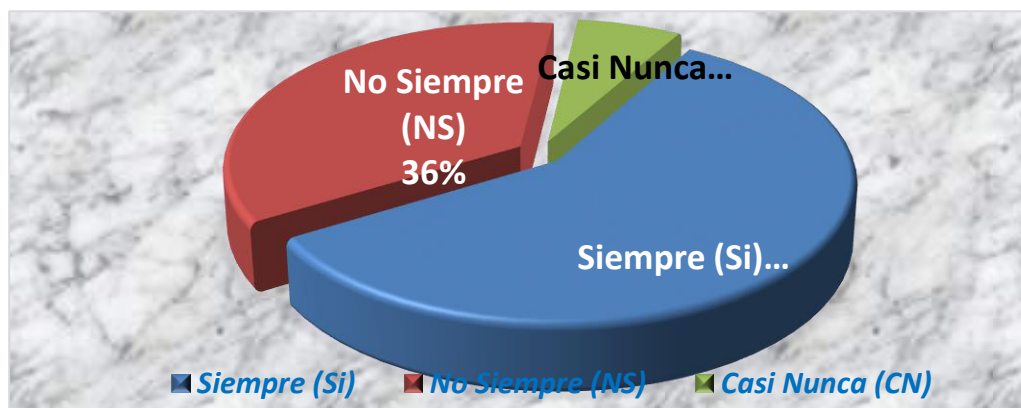
Variable Independiente: Procesos de Gestión

Dimensión: Procesos de Gestión Avanzada

Tabla 63*Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada*

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	36	58%
No Siempre (NS)	22	36%
Casi Nunca (CN)	4	6%
TOTAL	62	100%

En resumen, se obtuvo en promedio de la dimensión proceso de gestión avanzada o innovador de la variable proceso de gestión, la siguiente información: 36 (58%) de los gestores opinaron que siempre, 22 (36%) dijeron no siempre y solo 4 (6%) aseveran casi nunca, se aplican en los programas/proyectos procesos de gestión avanzada.

Figura 47*Dimensión: Proceso de Gestión Avanzada*

Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°1 resumida en Anexo 5.

4.2.2. Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta a los Gestores-Evaluación

Social

4.2.2.1. De la Evaluación Social del Producto

Pregunta 1:

Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan de acuerdo a la cantidad previamente establecida?

Tabla 64

Dimensión: Evaluación de Producto Indicador: Cantidad Establecida

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	53	85%
No Siempre (NS)	9	15%
Casi Nunca (CN)	0	0%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan de acuerdo a la cantidad previamente establecida? 53 (85%) de los gestores opinaron que siempre, 9 (15%) dijeron no siempre y ninguno (0%) asevera casi nunca, los productos se producen y/o entregan de acuerdo a la cantidad previamente establecida.

Figura 48

Dimensión: Evaluación del Producto Indicador; Cantidad Establecida



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 2.

Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan de acuerdo a la calidad (características físico-químicas) previamente establecida?

Tabla 65

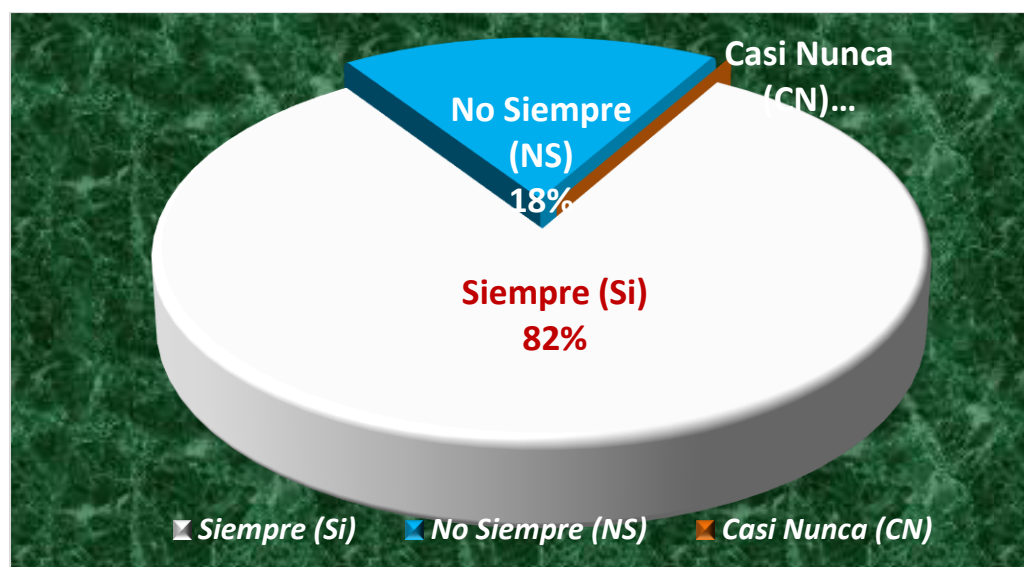
Dimensión: Evaluación del Producto Indicador: Calidad Establecida

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	51	82%
No Siempre (NS)	11	18%
Casi Nunca (CN)	0	0%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan de acuerdo a la calidad (características físico-químicas) previamente establecida? 51 (82%) de los gestores opinaron que siempre, 11 (18%) dijeron no siempre y ninguno (0%) asevera casi nunca, los productos se producen y/o entregan de acuerdo a la calidad previamente establecida.

Figura 49

Dimensión: Evaluación del Producto Indicador: Calidad



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 3.

Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan en la oportunidad (fecha) previamente establecida?

Tabla 66

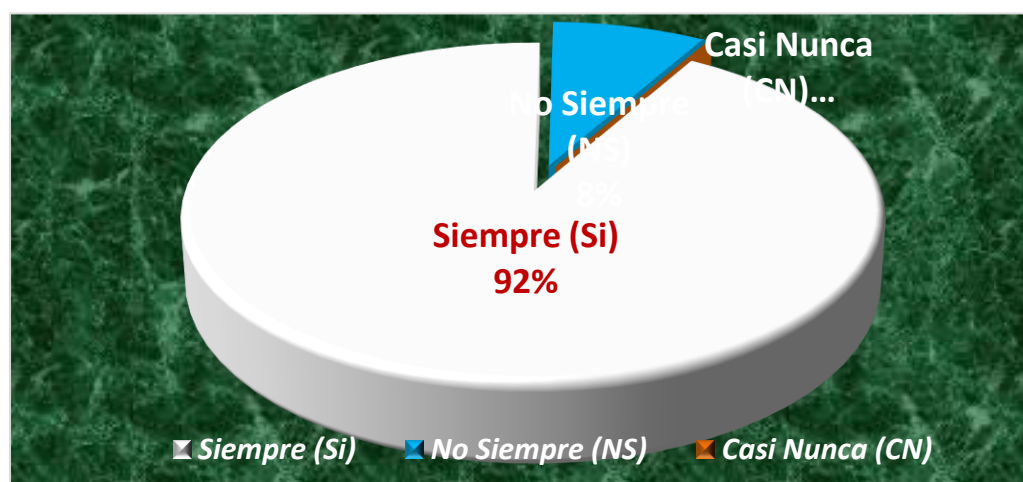
Dimensión: Evaluación del Producto Indicador: Oportunidad Establecida

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	57	92%
No Siempre (NS)	5	8%
Casi Nunca (CN)	0	0%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan en la oportunidad (fecha) previamente establecida? 57 (92%) de los gestores opinaron que siempre, 5 (8%) dijeron no siempre y ninguno (0%) asevera casi nunca, los productos se producen y/o entregan de acuerdo a la oportunidad previamente establecida.

Figura 50

Dimensión: Evaluación de Producto Indicador: Oportunidad Establecida



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 4.

Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan cumpliendo con el estándar de costo previamente establecido?

Tabla 67

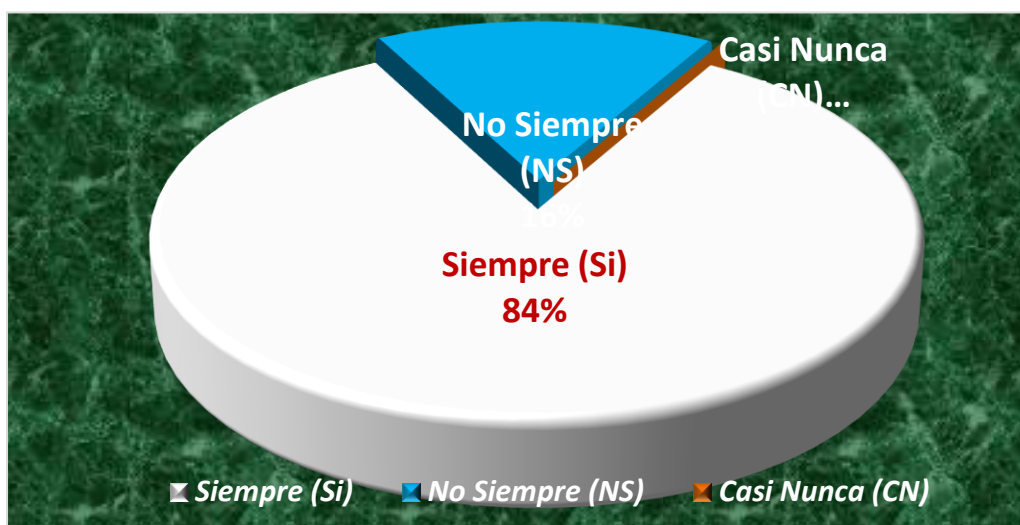
Dimensión: Evaluación del Producto Indicador: Estándar Establecido

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	52	84%
No Siempre (NS)	10	16%
Casi Nunca (CN)	0	0%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan cumpliendo con el estándar de costo previamente establecido? 52 (84%) de los gestores opinaron que siempre, 10 (16%) dijeron no siempre y ninguno (0%) asevera casi nunca, los productos se producen y/o entregan cumpliendo con el estándar de costo establecido.

Figura 51

Dimensión: Evaluación del Producto Indicador: Estándar Establecido



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.
Pregunta 5.

Antes de la entrega ¿se prevé con precisión el número exacto de beneficiarios directos del programa/proyecto?

Tabla 68

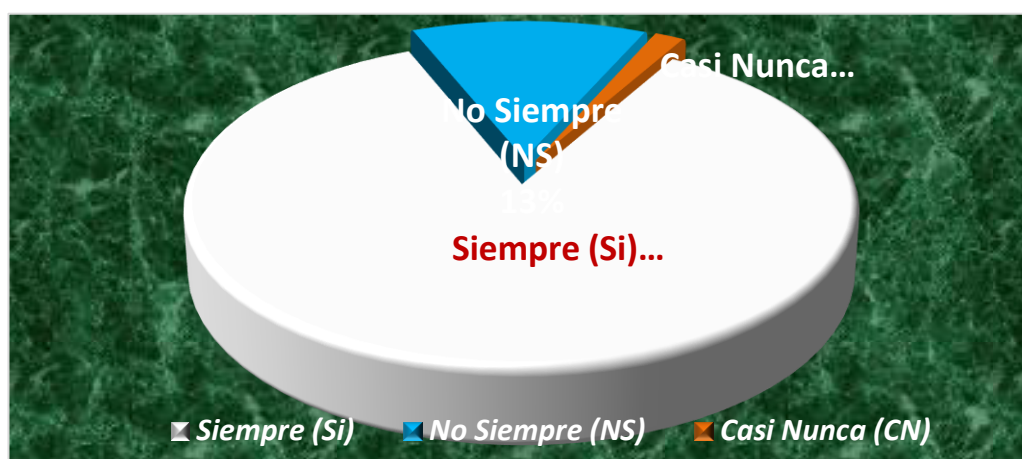
Dimensión: Evaluación del Producto Indicador: Número de Beneficiarios

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	53	85%
No Siempre (NS)	8	13%
Casi Nunca (CN)	1	2%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Antes de la entrega ¿se prevé con precisión el número exacto de beneficiarios directos del programa/proyecto? 53 (85%) de los gestores opinaron que siempre, 8 (13%) dijeron no siempre y solo 1 (2%) asevera casi nunca, se prevé con precisión el número exacto de beneficiarios directos del programa/proyecto.

Figura 52

Dimensión: Evaluación del Producto Indicador: Número de Beneficiarios



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 6.

Antes de la entrega ¿se prevé la ocurrencia de “filtraciones” (beneficiarios no considerados originalmente) en el número de beneficiarios directos del programa/proyecto?

Tabla 69

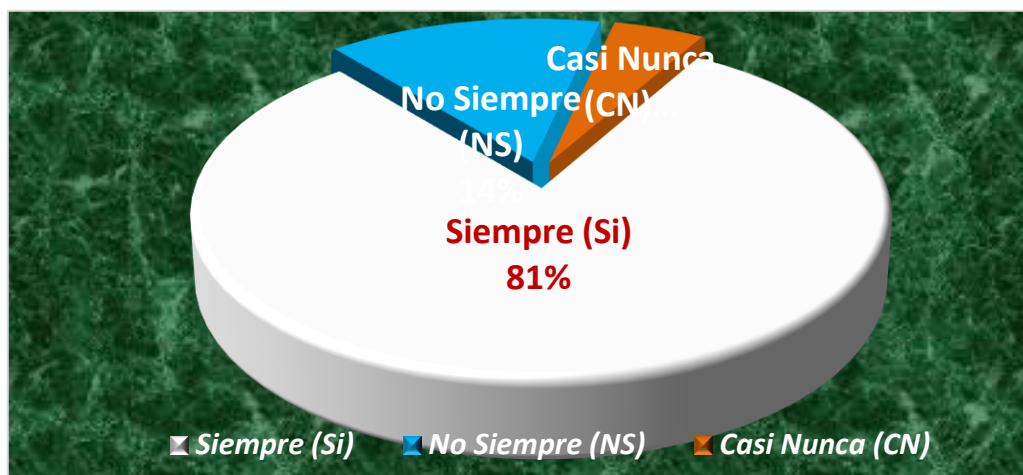
Dimensión: Evaluación del Producto Indicador: Cantidad Establecida

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	50	81%
No Siempre (NS)	9	14%
Casi Nunca (CN)	3	5%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Antes de la entrega ¿se prevé la ocurrencia de “filtraciones” (beneficiarios no considerados originalmente) en el número de beneficiarios directos del programa/proyecto? 50 (81%) de los gestores opinaron que siempre, 9 (14%) dijeron no siempre y solo 3 (5%) aseveran casi nunca, se prevé la ocurrencia de “filtraciones” en el número de beneficiarios directos del programa/proyecto.

Figura 53

Dimensión: Evaluación del Producto Indicador: Cantidad Establecida



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 7.

Después de la entrega ¿se realiza el análisis de los factores que determinaron el superávit o déficit en la cantidad de productos y de beneficiarios directos?

Tabla 70

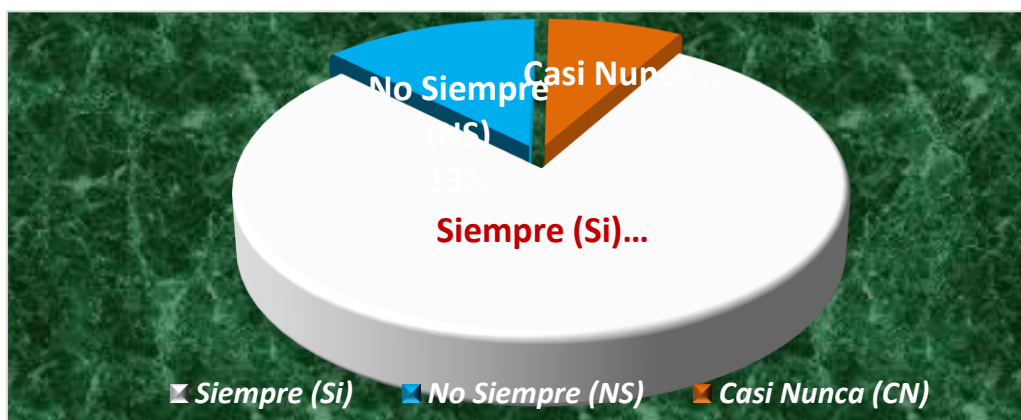
Dimensión: Evaluación del Producto Indicador: Beneficiarios Directos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	49	79%
No Siempre (NS)	8	13%
Casi Nunca (CN)	5	8%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la entrega ¿se realiza el análisis de los factores que determinaron el superávit o déficit en la cantidad de productos y de beneficiarios directos? 49 (79%) de los gestores opinaron que siempre, 8 (13%) dijeron no siempre y solo 5 (8%) aseveran casi nunca, se realiza el análisis de los factores que determinaron el superávit o déficit en la cantidad de productos y de beneficiarios directos.

Figura 54

Dimensión: Evaluación del Producto Indicador: Beneficiarios Directos



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 8.

Después de la entrega ¿se realiza la corrección de los factores que determinaron el superávit o déficit en la cantidad de productos y de beneficiarios directos?

Tabla 71

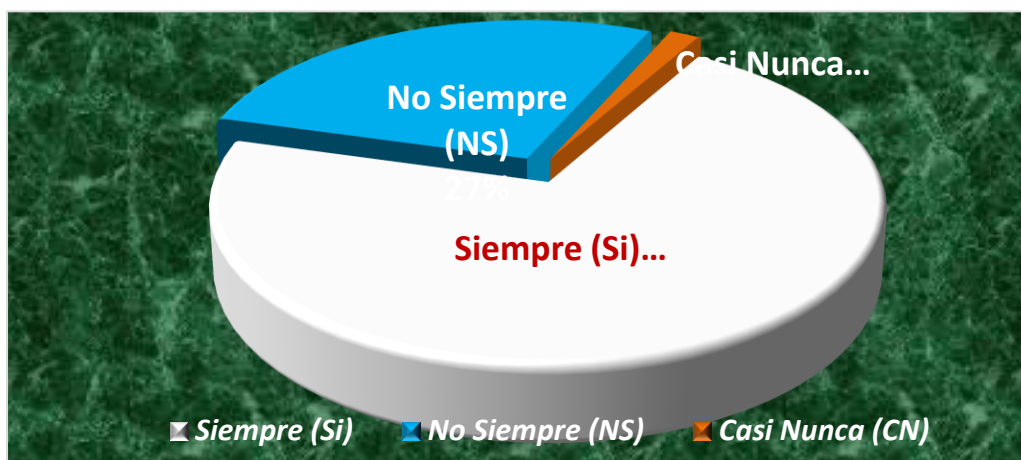
Dimensión: Evaluación del Producto Indicador: Corrección de Factores

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	44	71%
No Siempre (NS)	17	27%
Casi Nunca (CN)	1	2%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la entrega ¿se realiza la corrección de los factores que determinaron el superávit o déficit en la cantidad de productos y de beneficiarios directos? 44 (71%) de los gestores opinaron que siempre, 17 (27%) dijeron no siempre y solo 1 (2%) asevera casi nunca, se realiza la corrección de los factores que determinaron el superávit o déficit en la cantidad de productos.

Figura 55

Dimensión: Evaluación del Producto Indicador: Corrección de Factores



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

4.2.2.2. De la Evaluación Social del Efecto o Resultado

Pregunta 9.

Después de la entrega ¿se realiza un análisis periódico de la frecuencia e intensidad en el uso del producto?

Tabla 72

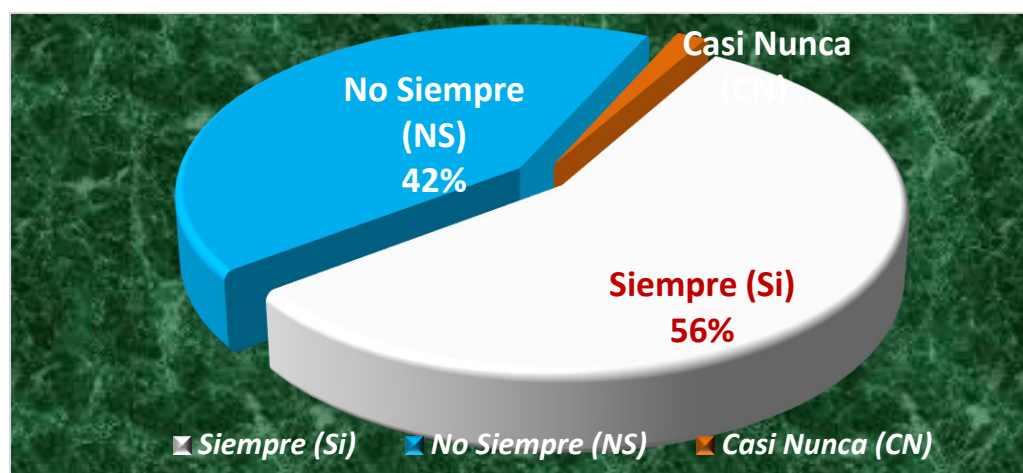
Dimensión: Evaluación de Resultado Indicador: Análisis Periódico

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	35	56%
No Siempre (NS)	26	42%
Casi Nunca (CN)	1	2%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la entrega ¿se realiza un análisis periódico de la frecuencia e intensidad en el uso del producto? 35 (56%) de los gestores opinaron que siempre, 26 (42%) dijeron no siempre y solo 1 (2%) asevera casi nunca, se realiza un análisis periódico de la frecuencia e intensidad en el uso del producto.

Figura 56

Dimensión: Evaluación de Resultado Indicador: Análisis Periódico



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 10.

Después de la entrega ¿se realiza un informe periódico de la frecuencia e intensidad en el uso del producto?

Tabla 73

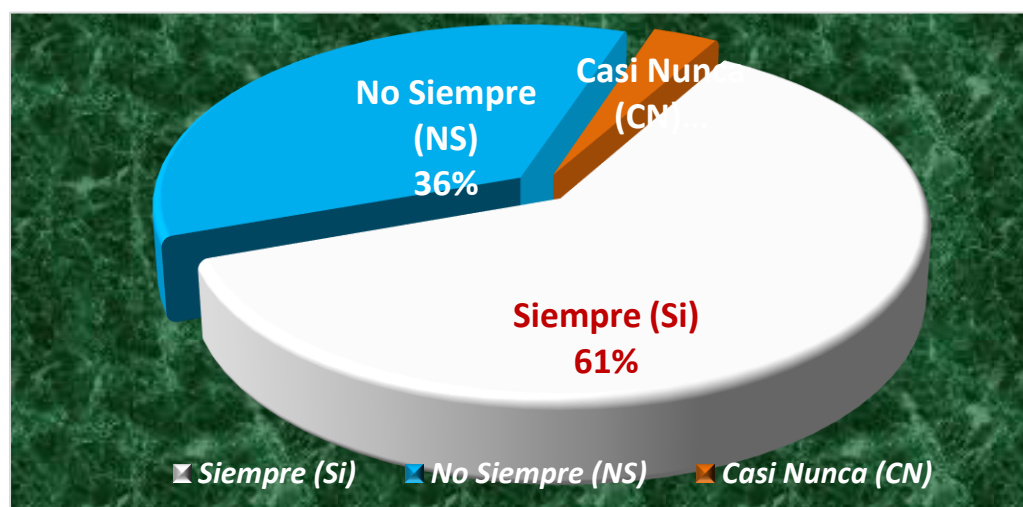
Dimensión: Evaluación de Resultado Indicador: Informe Periódico

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	38	61%
No Siempre (NS)	22	36%
Casi Nunca (CN)	2	3%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la entrega ¿se realiza un informe periódico de la frecuencia e intensidad en el uso del producto? 38 (61%) de los gestores opinaron que siempre, 22 (36%) dijeron no siempre y solo 2 (3%) aseveran casi nunca, se realiza un informe periódico de la frecuencia e intensidad en el uso del producto.

Figura 57

Dimensión: Evaluación de resultado indicador: informe periódico



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 11.

Después de la entrega ¿se toman decisiones correctivas relacionadas a las diferencias entre el uso esperado y el uso real?

Tabla 74

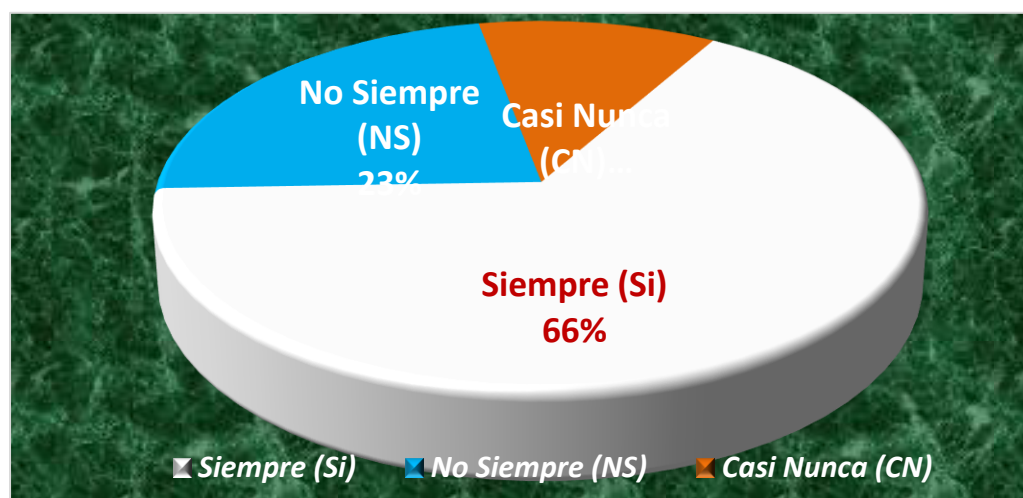
Dimensión: Evaluación de resultado indicador: decisiones correctivas

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	41	66%
No Siempre (NS)	14	23%
Casi Nunca (CN)	7	11%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la entrega ¿se toman decisiones correctivas relacionadas a las diferencias entre el uso esperado y el uso real? 41 (66%) de los gestores opinaron que siempre, 14 (23%) dijeron no siempre y solo 7 (11%) aseveran casi nunca, se toman decisiones correctivas relacionadas a las diferencias entre el uso esperado y el uso real.

Figura 58

Dimensión: evaluación de resultado indicador: decisiones correctivas



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 12.

Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los efectos positivos y negativos del programa/proyecto?

Tabla 75

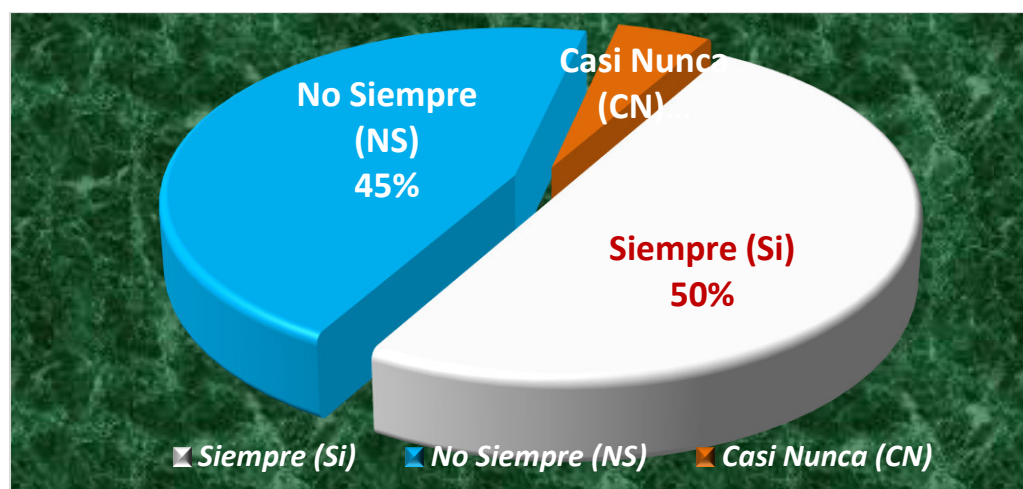
Dimensión: Evaluación de Resultados Indicador: Comparación Efectos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	31	50%
No Siempre (NS)	28	45%
Casi Nunca (CN)	3	5%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los efectos positivos y negativos del programa/proyecto? 31 (50%) de los gestores opinaron que siempre, 28 (45%) dijeron no siempre y solo 3 (5%) aseveran casi nunca, se efectúa la comparación entre los efectos positivos y negativos del programa/proyecto.

Figura 59

Dimensión: Evaluación de resultados indicador: comparación efectos



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 13.

Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los efectos esperados e inesperados del programa/proyecto?

Tabla 76

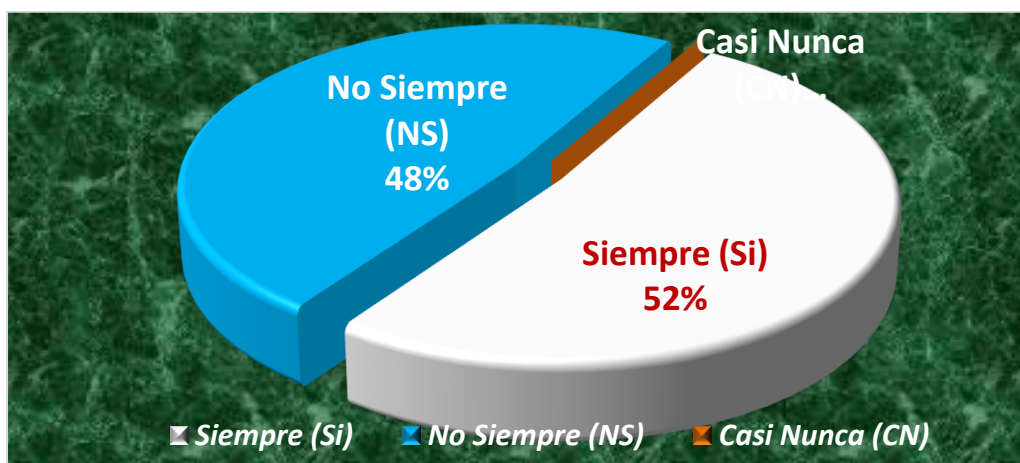
Dimensión: Evaluación de resultado indicador: comparación ocurrencias

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	32	52%
No Siempre (NS)	30	48%
Casi Nunca (CN)	0	2%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los efectos esperados e inesperados del programa/proyecto? 32 (52%) de los gestores opinaron que siempre, 30 (48%) dijeron no siempre y ninguno (0%) asevera casi nunca se efectúa la comparación entre los efectos esperados e inesperados del programa/proyecto.

Figura 60

Dimensión: Evaluación de resultado indicador: efectos esperados.



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 14.

Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los efectos directos e indirectos del programa/proyecto?

Tabla 77

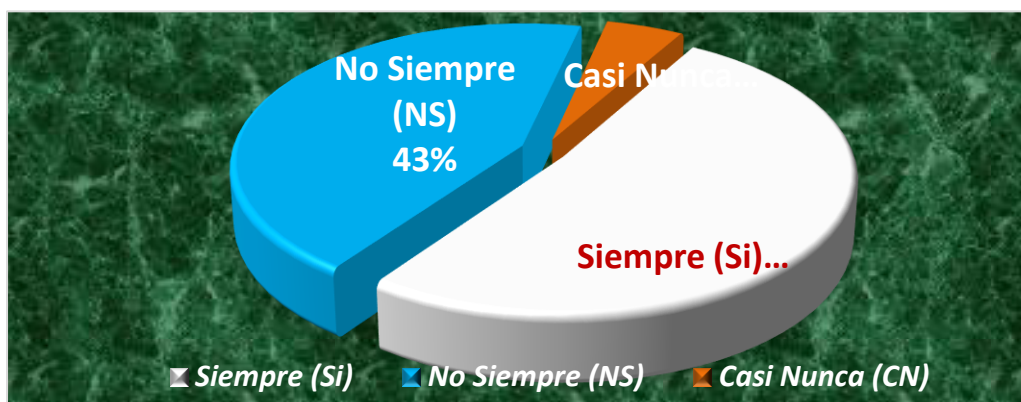
Dimensión: Evaluación de resultado indicador: efectos directos indirectos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	32	52%
No Siempre (NS)	27	43%
Casi Nunca (CN)	3	5%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los efectos directos e indirectos del programa/proyecto? 32 (52%) de los gestores opinaron que siempre, 27 (43%) dijeron no siempre y solo 3 (5%) aseveran casi nunca, se efectúa la comparación entre los efectos directos e indirectos del programa/proyecto.

Figura 61

Dimensión: Evaluación de resultado indicador: efectos directos indirectos



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 15.

Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los costos y beneficios del programa/proyecto?

Tabla 78

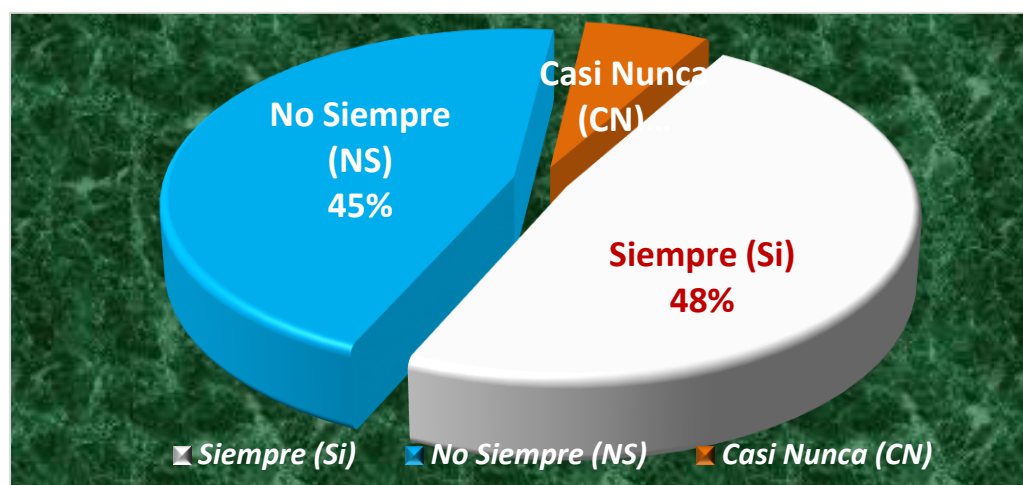
Dimensión: Evaluación de resultado indicador: costos y beneficios

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	30	48%
No Siempre (NS)	28	45%
Casi Nunca (CN)	4	7%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los costos y beneficios del programa/proyecto? 30 (48%) de los gestores opinaron que siempre, 28 (45%) dijeron no siempre y solo 4 (7%) aseveran casi nunca, se efectúa la comparación entre los costos y beneficios del programa/proyecto.

Figura 62

Dimensión: Evaluación de resultado indicador: costos y beneficios



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 16.

Después de la verificación de diferencias entre el efecto (resultado) real y el esperado ¿se aplican medidas correctivas inmediatamente (hasta 3 semanas)?

Tabla 79

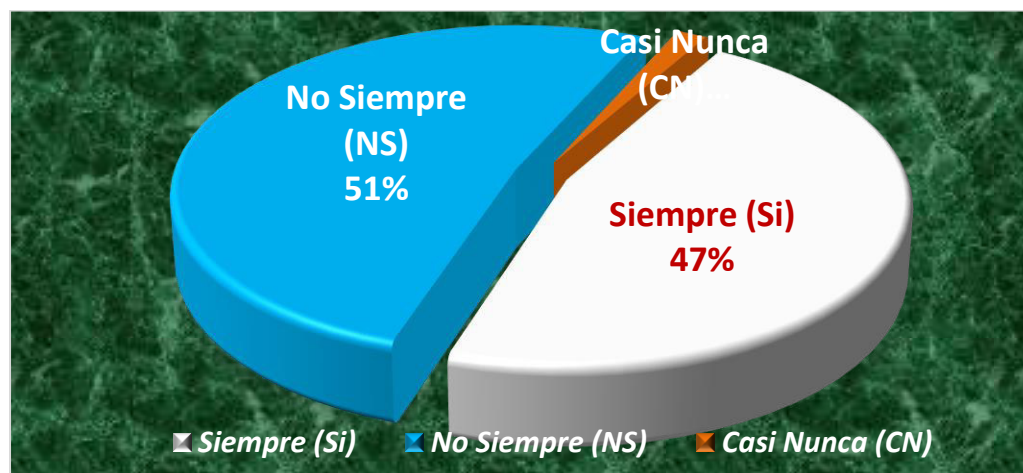
Dimensión: Evaluación de resultado indicador: medidas correctivas inmediatas

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	29	47%
No Siempre (NS)	32	51%
Casi Nunca (CN)	1	2%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la verificación de diferencias entre el efecto (resultado) real y el esperado ¿se aplican medidas correctivas inmediatamente (hasta 3 semanas)? 29 (47%) de los gestores opinaron que siempre, 32 (51%) dijeron no siempre y solo 1 (2%) asevera casi nunca, se aplican medidas correctivas inmediatamente (hasta 3 semanas).

Figura 63

Dimensión: Evaluación de resultado indicador: medidas correctivas inmediatas



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 17.

Después de la verificación de diferencias entre el efecto (resultado) real y el esperado ¿se aplican medidas correctivas posteriormente (hasta 3 meses)?

Tabla 80

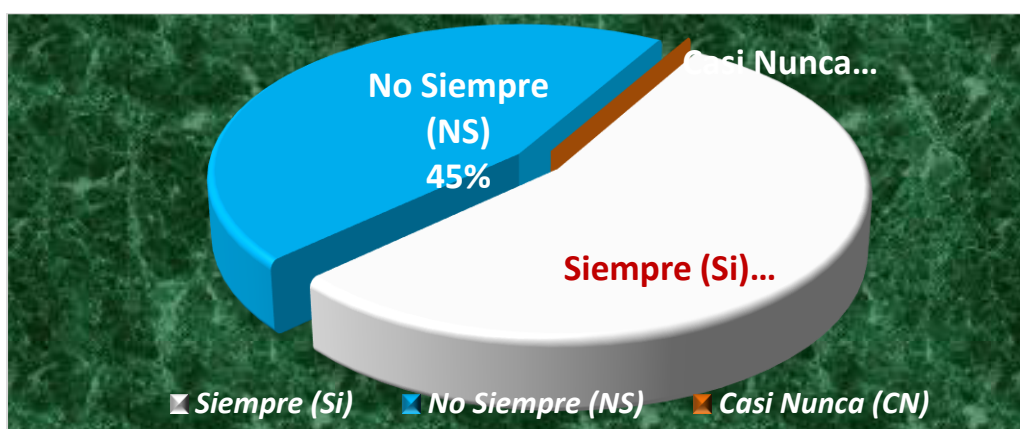
Dimensión: Evaluación de resultados indicador: medidas correctivas posteriores

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	34	55%
No Siempre (NS)	28	45%
Casi Nunca (CN)	0	0%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la verificación de diferencias entre el efecto (resultado) real y el esperado ¿se aplican medidas correctivas posteriormente (hasta 3 meses)? 34 (55%) de los gestores opinaron que siempre, 28 (45%) dijeron no siempre y ninguno (0%) asevera casi nunca, se aplican medidas correctivas posteriormente (hasta 3 meses).

Figura 64

Dimensión: Evaluación de resultado indicador: medidas correctivas posteriores



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

4.2.2.3. De la Evaluación Social de Impacto Social

Pregunta 18.

Después de la comparación entre el bienestar económico de la comunidad, antes y después (en 3 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?

Tabla 81

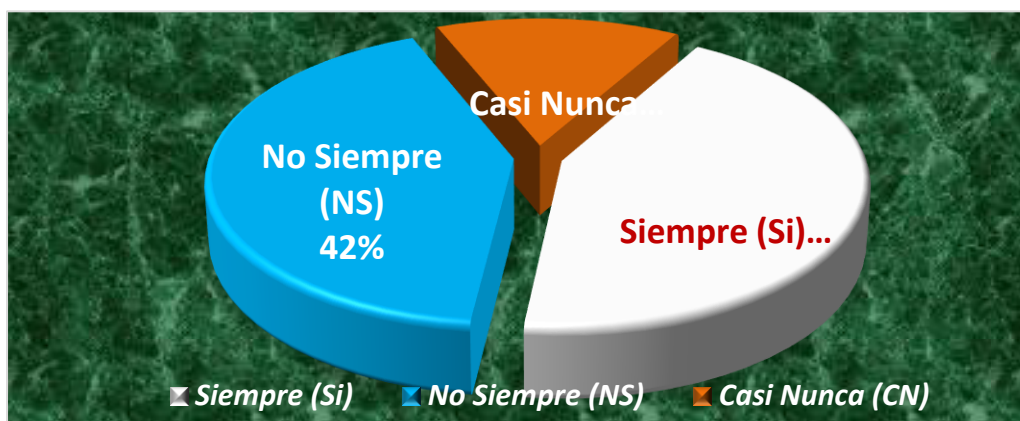
Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: mejora bienestar en 3 meses

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	27	44%
No Siempre (NS)	26	42%
Casi Nunca (CN)	9	14%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la comparación entre el bienestar económico de la comunidad, antes y después (en 3 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo? 27 (44%) de los gestores opinaron que siempre, 26 (42%) dijeron no siempre y 9 (14%) aseveran casi nunca, se compara el bienestar económico de la comunidad, antes y después en 3 meses.

Figura 65

Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: bienestar en 3 meses



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 19.

Después de la comparación entre el bienestar económico de la comunidad, antes y después (en 6 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?

Tabla 82

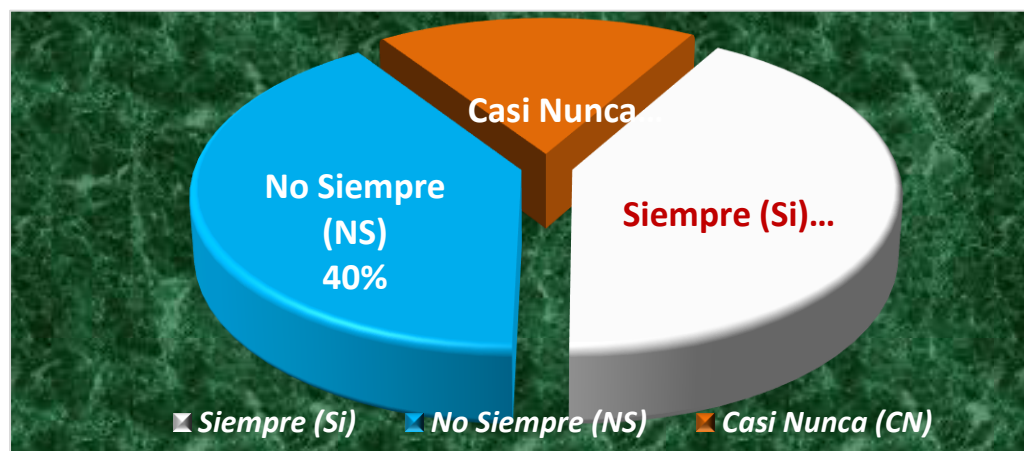
Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: mejora bienestar en 6 meses

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	26	42%
No Siempre (NS)	25	40%
Casi Nunca (CN)	11	18%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la comparación entre el bienestar económico de la comunidad, antes y después (en 6 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo? 26 (42%) de los gestores opinaron que siempre, 25 (40%) dijeron no siempre y 11 (18%) aseveran casi nunca, se compara el bienestar económico de la comunidad, antes y después en 6 meses.

Figura 66

Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: mejora bienestar en 6 meses



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 20.

Después de la comparación entre el bienestar económico de la comunidad, antes y después (en 12 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?

Tabla 83

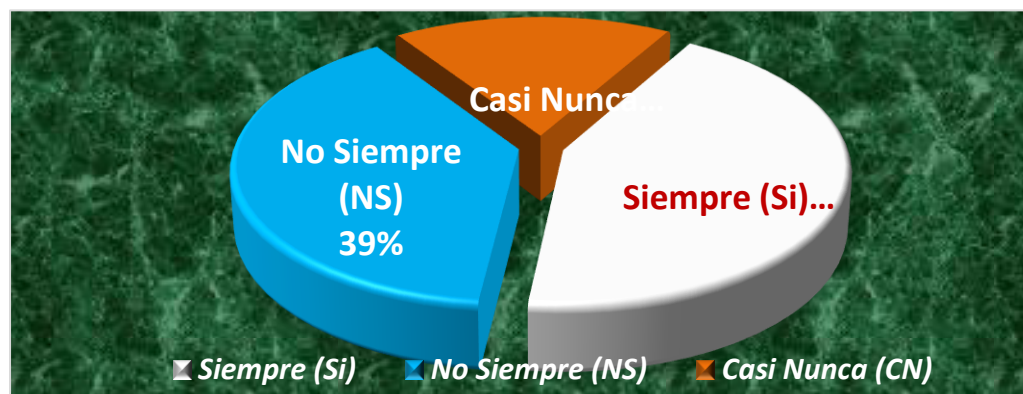
Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: mejora bienestar en 12 meses

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	27	43%
No Siempre (NS)	24	39%
Casi Nunca (CN)	11	18%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la comparación entre el bienestar económico de la comunidad, antes y después (en 12 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo? 27 (43%) de los gestores opinaron que siempre, 24 (39%) dijeron no siempre y 11 (18%) aseveran casi nunca, se compara el bienestar económico de la comunidad, antes y después en 12 meses.

Figura 67

Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: mejora bienestar en 12 meses



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 21.

Después de la comparación entre el progreso social de la comunidad, antes y después (en 3 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?

Tabla 84

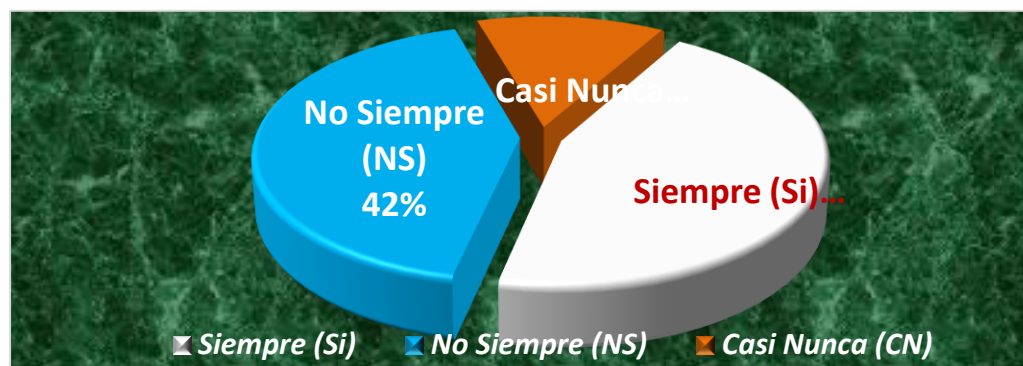
Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: progreso en 3 meses

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	28	45%
No Siempre (NS)	26	42%
Casi Nunca (CN)	8	13%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la comparación entre el progreso social de la comunidad, antes y después (en 3 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo? 28 (45%) de los gestores opinaron que siempre, 26 (42%) dijeron no siempre y 8 (13%) aseveran casi nunca, se compara el bienestar progreso social de la comunidad, antes y después en 3 meses.

Figura 68

Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: progreso en 3 meses



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 22.

Después de la comparación entre el progreso social de la comunidad, antes y después (en 6 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?

Tabla 85

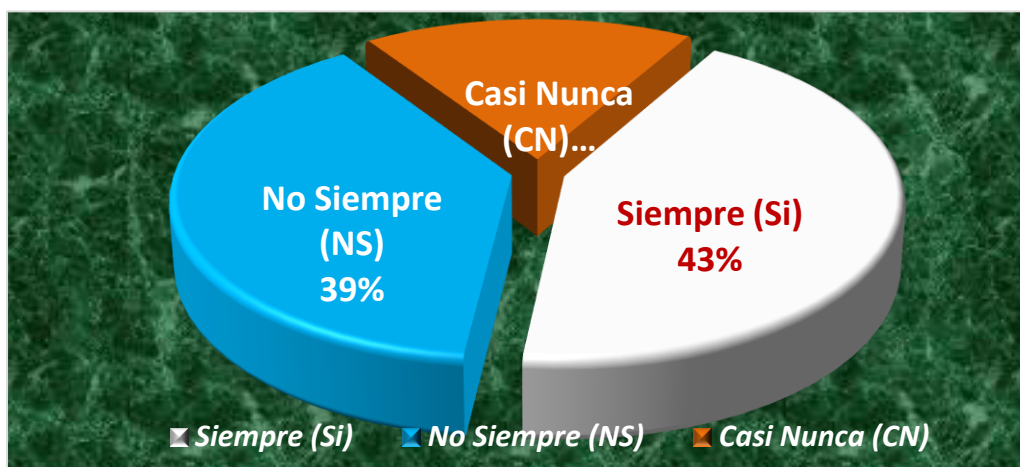
Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: progreso en 6 meses

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	27	43%
No Siempre (NS)	24	39%
Casi Nunca (CN)	11	18%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la comparación entre el progreso social de la comunidad, antes y después (en 6 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo? 27 (43%) de los gestores opinaron que siempre, 24 (39%) dijeron no siempre y 11 (18%) aseveran casi nunca, se compara el bienestar progreso social de la comunidad, antes y después en 6 meses.

Figura 69

Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: progreso en 6 meses



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 23.

Después de la comparación entre el progreso social de la comunidad, antes y después (en 12 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?

Tabla 86

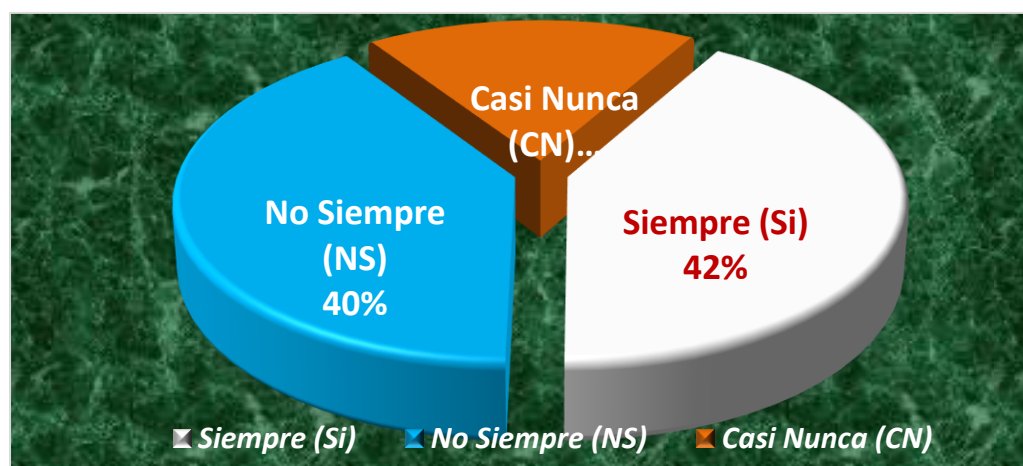
Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: progreso en 12 meses

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	26	42%
No Siempre (NS)	25	40%
Casi Nunca (CN)	11	18%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la comparación entre el progreso social de la comunidad, antes y después (en 12 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo? 26 (42%) de los gestores opinaron que siempre, 25 (40%) dijeron no siempre y 11 (18%) aseveran casi nunca, se compara el bienestar progreso social de la comunidad, antes y después en 12 meses.

Figura 70

Dimensión: Evaluación de Impacto social indicador: progreso en 12 meses



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 24.

Después de la evaluación de impacto (en 3 meses) del programa/proyecto ¿cuál es su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional?

Tabla 87

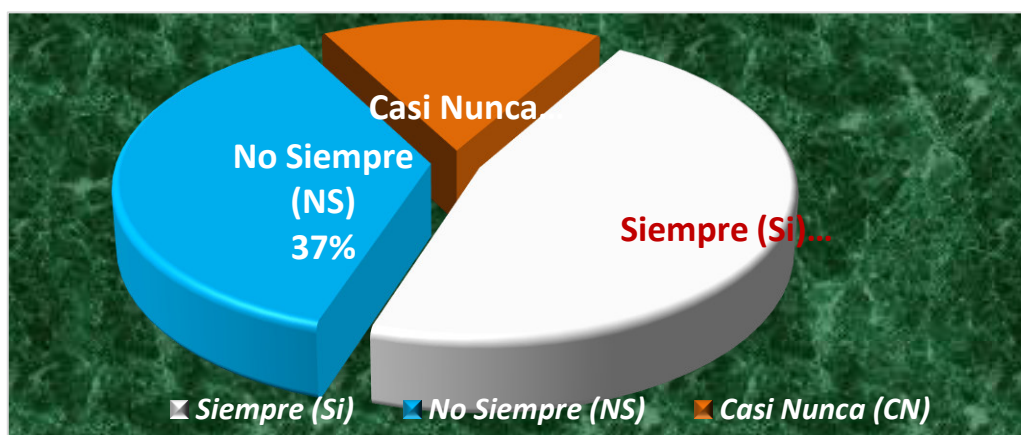
Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: contribución desarrollo (3m)

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	29	47%
No Siempre (NS)	23	37%
Casi Nunca (CN)	10	16%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la evaluación de impacto (en 3 meses) del programa/proyecto ¿cuál es su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional? 29 (47%) de los gestores opinaron que siempre, 23 (37%) dijeron no siempre y 10 (16%) aseveran casi nunca, se evalúa el impacto en 3 meses se determina su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional.

Figura 71

Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: contribución desarrollo (3m)



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 25.

Después de la evaluación de impacto (en 6 meses) del programa/proyecto ¿cuál es su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional?

Tabla 88

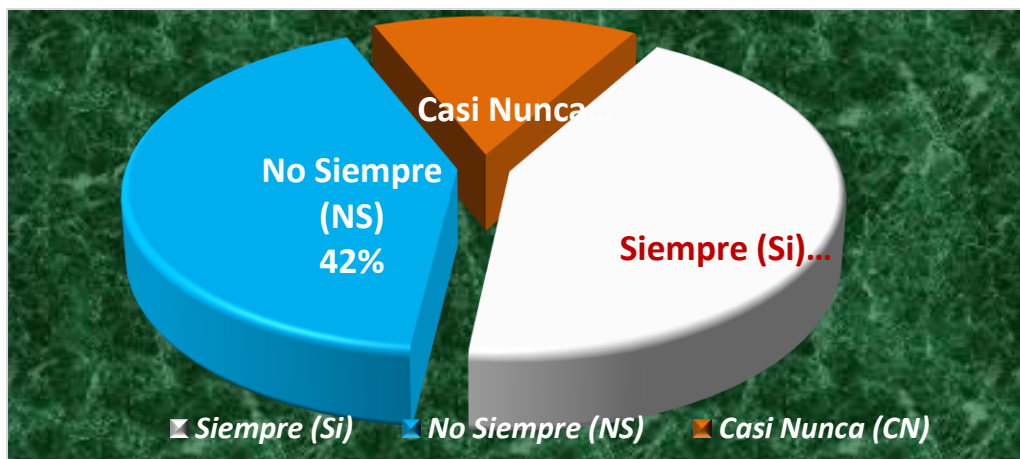
Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: contribución desarrollo (6m)

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	27	44%
No Siempre (NS)	26	42%
Casi Nunca (CN)	9	14%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la evaluación de impacto (en 6 meses) del programa/proyecto ¿cuál es su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional? 27 (44%) de los gestores opinaron que siempre, 26 (42%) dijeron no siempre y 9 (14%) aseveran casi nunca, se evalúa el impacto en 6 meses se determina su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional.

Figura 72

Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: contribución desarrollo (6m)



Fuente Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Pregunta 26.

Después de la evaluación de impacto (en 12 meses) del programa/proyecto ¿cuál es su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional?

Tabla 89

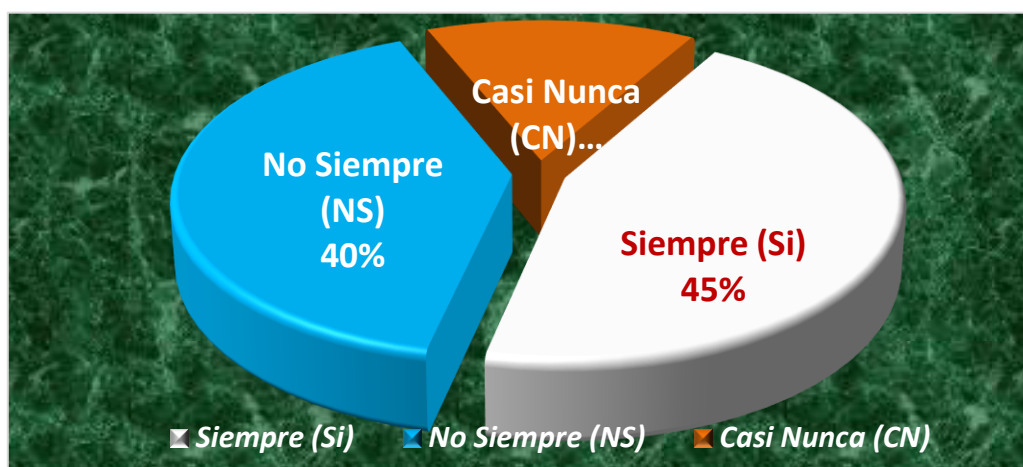
Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: contribución desarrollo (12m)

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	28	45%
No Siempre (NS)	25	40%
Casi Nunca (CN)	9	15%
TOTAL	62	100%

A la pregunta: Después de la evaluación de impacto (en 12 meses) del programa/proyecto ¿cuál es su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional? 28 (45%) de los gestores opinaron que siempre, 25 (40%) dijeron no siempre y 9 (15%) aseveran casi nunca, se evalúa el impacto en 12 meses se determina su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional.

Figura 73

Dimensión: Evaluación de impacto social indicador: contribución desarrollo (12m)

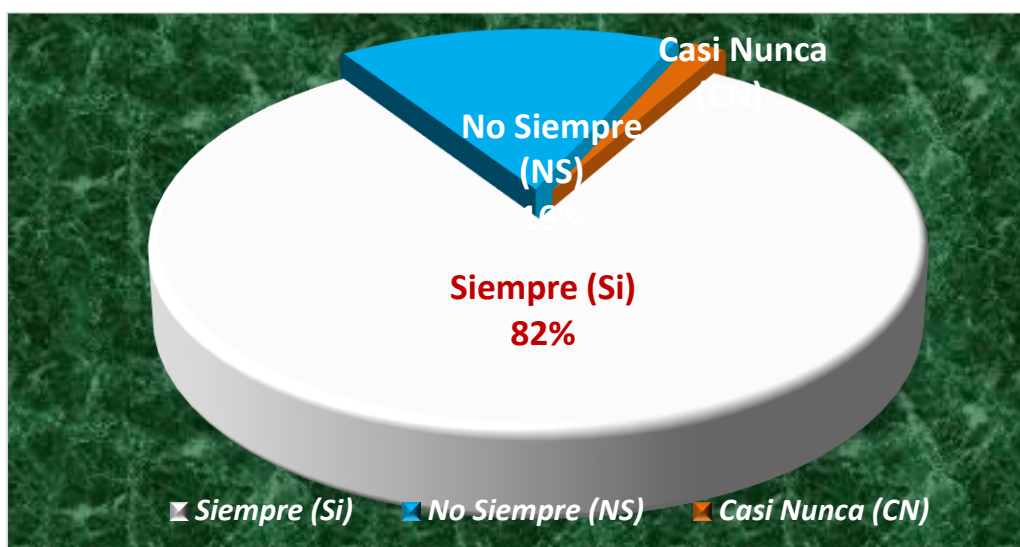


Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Resumen de la Evaluación Social de Producto:**Variable Independiente:** Evaluación Social**Dimensión:** Evaluación de Producto**Tabla 90***Dimensión: Evaluación de producto*

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	51	82%
No Siempre (NS)	10	16%
Casi Nunca (CN)	1	2%
TOTAL	62	100%

En resumen, se obtuvo en promedio de la dimensión evaluación de productos de la variable evaluación social, la siguiente información: 51 (82%) de los gestores opinaron que siempre, 10 (16%) dijeron no siempre y solo 1 (2%) asevera casi nunca, se evalúan en los programas/proyectos los productos que alcanzan a la comunidad.

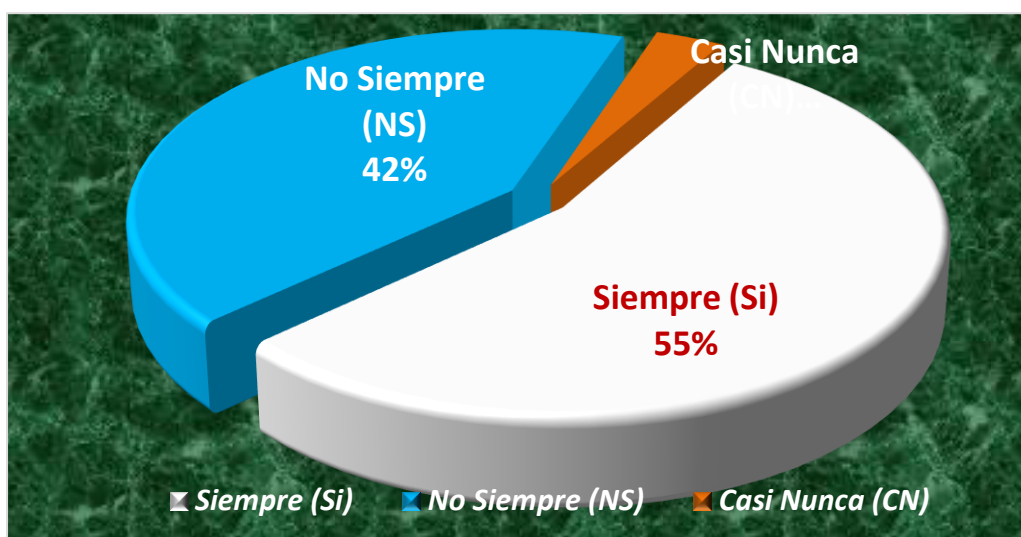
Figura 74*Dimensión: Evaluación de producto*

Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Resumen de la Evaluación Social de Efecto o Resultado:**Variable Independiente:** Evaluación Social**Dimensión:** Evaluación de Efecto o Resultado**Tabla 91***Dimensión: Evaluación de efecto o resultado*

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	34	55%
No Siempre (NS)	26	42%
Casi Nunca (CN)	2	3%
TOTAL	62	100%

En resumen, se obtuvo en promedio de la dimensión evaluación de efectos o resultados de la variable evaluación social, la siguiente información: 34 (55%) de los gestores opinaron que siempre, 26 (42%) dijeron no siempre y solo 2 (3%) aseveran casi nunca, se evalúan en los programas/proyectos los efectos o resultados de lo que alcanzan a la comunidad.

Figura 75*Dimensión: Evaluación de efecto o resultado*

Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

Resumen de la Evaluación Social de Impacto:

Variable Independiente: Evaluación Social

Dimensión: Evaluación de Impacto Social

Tabla 92

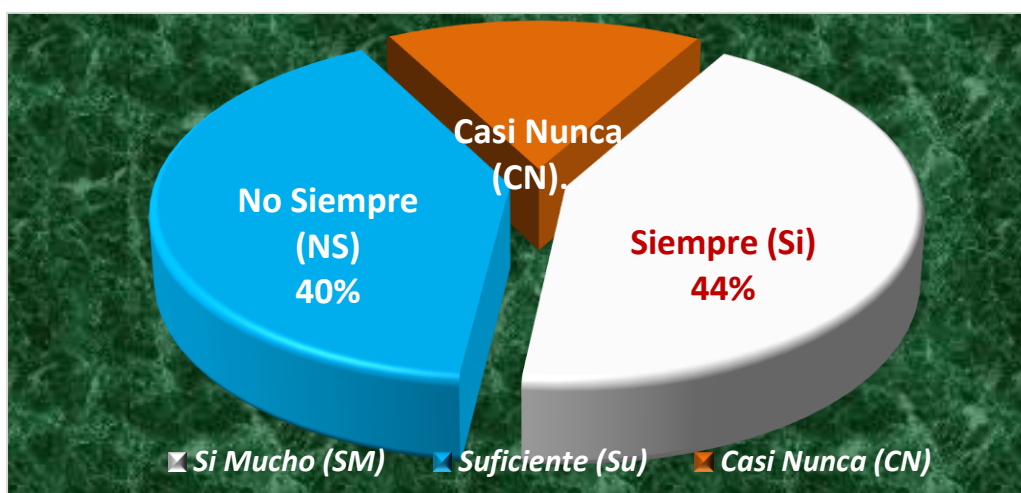
Dimensión: Evaluación de impacto social

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre (Si)	27	44%
No Siempre (NS)	25	40%
Casi Nunca (CN)	10	16%
TOTAL	62	100%

En resumen, se obtuvo en promedio de la dimensión evaluación de impacto social de la variable evaluación social, la siguiente información: 27 (44%) de los gestores opinaron que siempre, 25 (40%) dijeron no siempre y 10 (16%) aseveran casi nunca, se evalúan en los programas/proyectos el impacto social de lo que alcanzan a la comunidad.

Figura 76

Dimensión: Evaluación de impacto social



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Encuesta N°2 resumida en Anexo 6.

4.2.3. Análisis e interpretación de resultados de la entrevista a los beneficiarios

Pregunta 1.

Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, entendiendo por conocimiento, la facultad para comprender, por medio de la razón, la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas?

Tabla 93

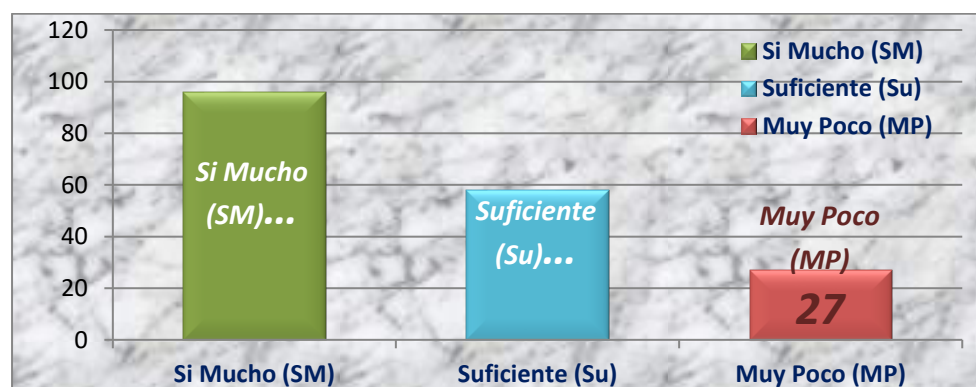
Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: adquirir nuevos conocimientos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	96	53%
Suficiente (Su)	58	32%
Muy Poco (MP)	27	15%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 96 (53%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 58 (32%) dijeron lo suficiente y 27 (15%) considera muy poca, oportunidad ha tenido de adquirir nuevos conocimientos.

Figura 77

Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: adquirir nuevos conocimientos



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 2.

Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de adquirir nuevas habilidades prácticas, entendiendo por habilidades prácticas, las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y, en ocasiones, en el mismo ejercicio de las funciones?

Tabla 94

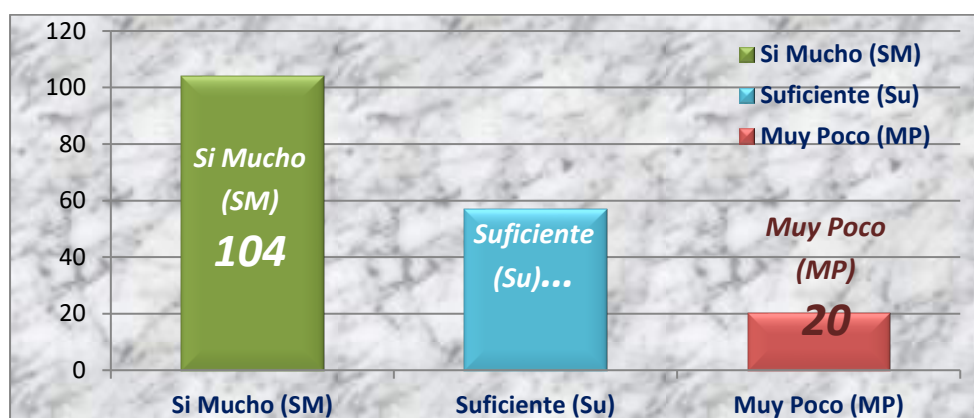
Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: adquirir nuevas habilidades

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	104	57%
Suficiente (Su)	57	32%
Muy Poco (MP)	20	11%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 104 (57%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 57 (32%) dijeron lo suficiente y 20 (11%) considera muy poca, oportunidad ha tenido de adquirir nuevas habilidades prácticas.

Figura 78

Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: adquirir nuevas habilidades



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 3.

Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de incrementar sus ingresos económicos?

Tabla 95

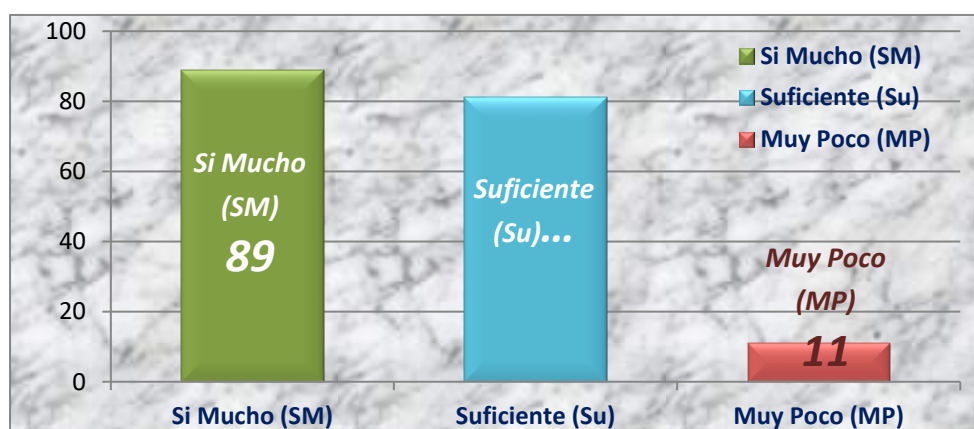
Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: adquirir nuevos ingresos económicos..

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	89	49%
Suficiente (Su)	81	45%
Muy Poco (MP)	11	6%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 89 (49%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 81 (45%) dijeron lo suficiente y 11 (6%) consideran muy poca, oportunidad ha tenido de adquirir nuevos ingresos económicos.

Figura 79

Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: adquirir nuevos ingresos económicos.



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 4.

Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de desarrollar sus valores humanos, éticos y morales (civildad, respeto, consideración, honestidad, justicia, lealtad, solidaridad, aprecio, hermandad, aceptación, reconocimiento, amistad, compasión)?

Tabla 96

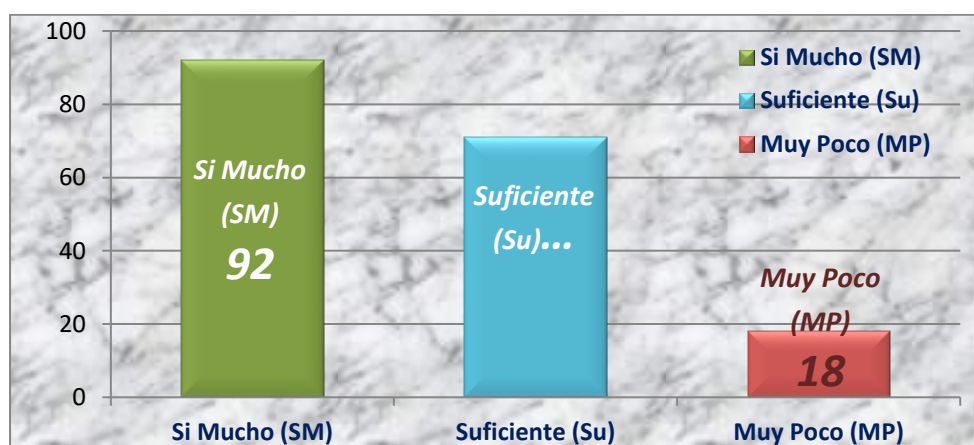
Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: desarrollar valores humanos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	92	51%
Suficiente (Su)	71	39%
Muy Poco (MP)	18	10%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 92 (51%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 71 (39%) dijeron lo suficiente y 18 (10%) consideran muy poca, oportunidad ha tenido de desarrollar valores humanos.

Figura 80

Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: desarrollar valores humanos



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 5.

Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de desarrollar una mejor comprensión respecto al valor del tiempo y a la conveniencia de movilizarnos más allá de nuestros espacios tradicionales?

Tabla 97

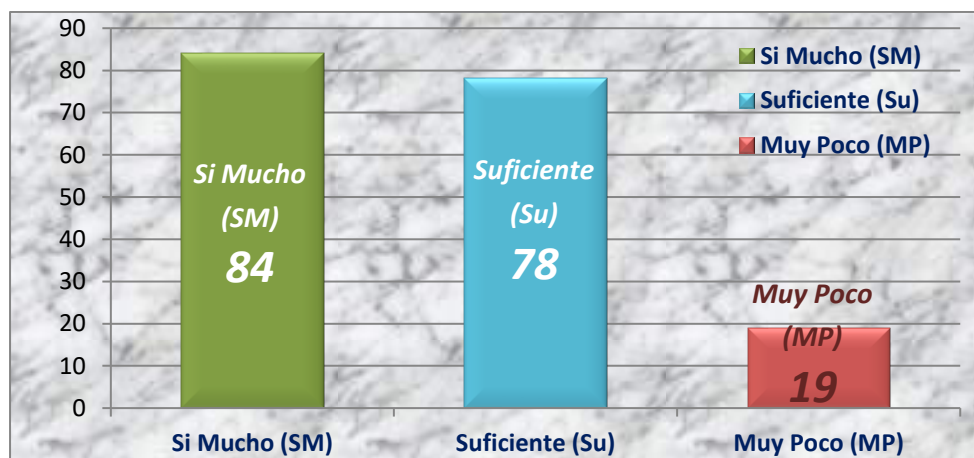
Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: valor del tiempo/movilidad

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	84	46%
Suficiente (Su)	78	43%
Muy Poco (MP)	19	11%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 84 (46%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 78 (43%) dijeron lo suficiente y 19 (11%) consideran muy poca, oportunidad ha tenido de desarrollar una mejor comprensión respecto al valor del tiempo.

Figura 81

Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: valor del tiempo/movilidad



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 6.

Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de desarrollar una mayor valoración de sí mismo, de sus fortalezas, de sus capacidades, de sus oportunidades y claro, también de sus debilidades?

Tabla 98

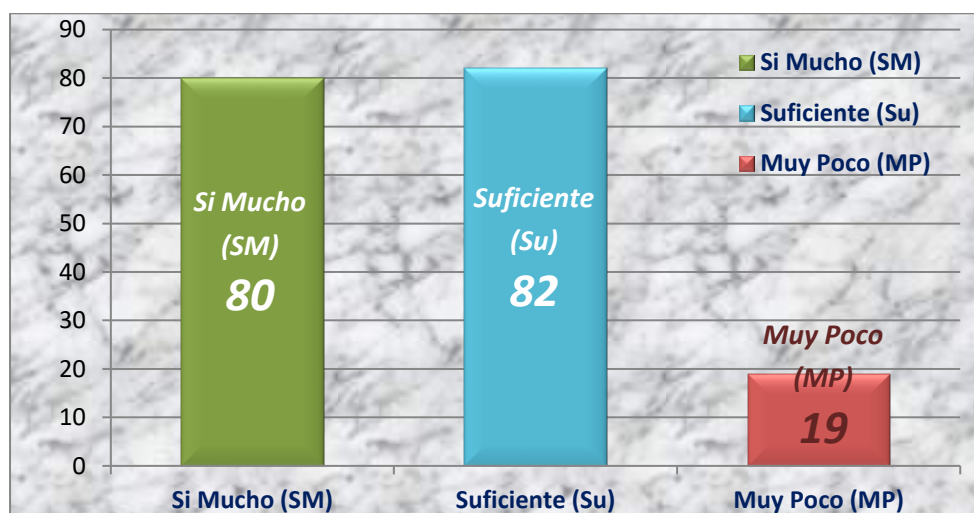
Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: desarrollar autovaloración

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	80	44%
Suficiente (Su)	82	45%
Muy Poco (MP)	19	11%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 80 (44%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 82 (45%) dijeron lo suficiente y 19 (11%) consideran muy poca, oportunidad ha tenido de desarrollar mayor valoración.

Figura 82

Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: desarrollar autovaloración



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 7.

Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de obtener mayor reconocimiento/aprecio/aceptación de su familia o de la comunidad a la que pertenece?

Tabla 99

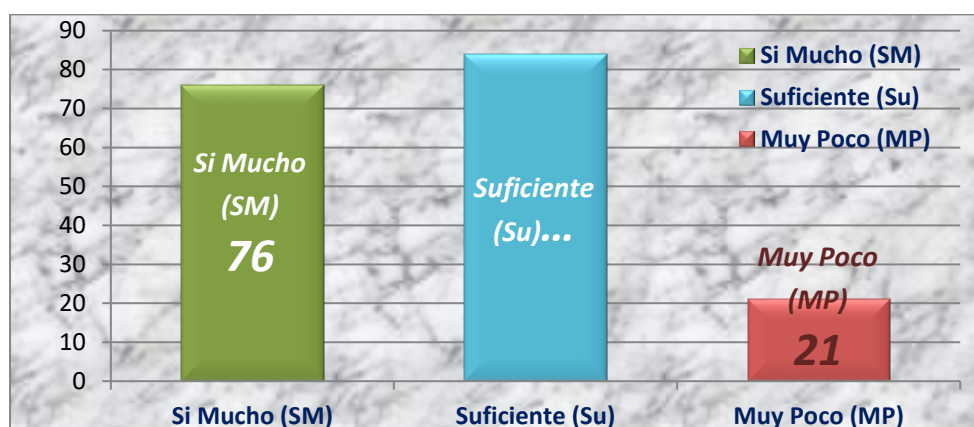
Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: reconocimiento de otros

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	76	42%
Suficiente (Su)	84	46%
Muy Poco (MP)	21	12%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 76 (42%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 84 (46%) dijeron lo suficiente y 21 (12%) consideran muy poca, la oportunidad de obtener mayor reconocimiento/aprecio/aceptación de su familia.

Figura 83

Dimensión: Desarrollo de la persona indicador: reconocimiento de otros



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 8.

Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la posibilidad de mejorar el bienestar económico de la familia a la cual pertenece?

Tabla 100

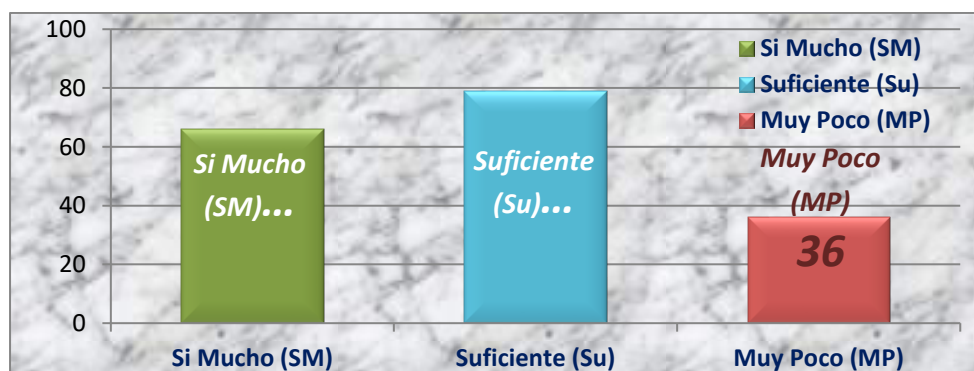
Dimensión: Desarrollo de la Familia Indicador: Mejor Bienestar Familiar

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	66	36%
Suficiente (Su)	79	44%
Muy Poco (MP)	36	20%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 66 (36%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 79 (44%) dijeron lo suficiente y 36 (20%) consideran muy poca la posibilidad de mejorar el bienestar económico de la familia.

Figura 84

Dimensión: Desarrollo de la familia indicador: mejor bienestar familiar



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 9.

Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la posibilidad de mejorar las relaciones y niveles afectivos (cariño, amor, fidelidad, comprensión, colaboración) en la familia a la cual pertenece?

Tabla 101

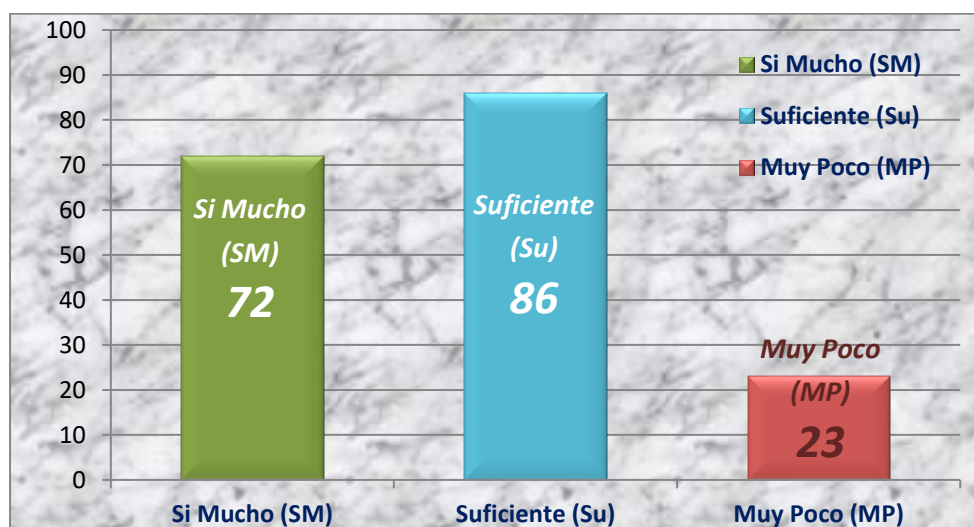
Dimensión: Desarrollo de la familia indicador: mejor nivel afectivo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	72	40%
Suficiente (Su)	86	47%
Muy Poco (MP)	23	13%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 72 (40%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 86 (47%) dijeron lo suficiente y 23 (13%) consideran muy poca le ha dado la posibilidad de mejorar las relaciones y niveles afectivos.

Figura 85

Dimensión: Desarrollo de la familia indicador: mejor nivel afectivo



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 10.

Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la posibilidad de mejorar su participación en los futuros proyectos de mejora en la familia a la cual pertenece?

Tabla 102

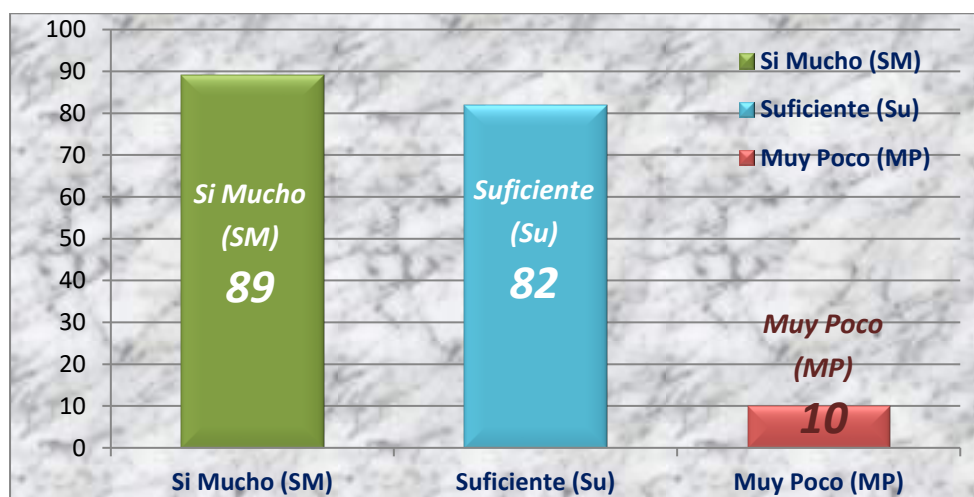
Dimensión: Desarrollo de la familia indicador: participación proyectos familiares

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	89	49%
Suficiente (Su)	82	45%
Muy Poco (MP)	10	6%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 89 (49%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 82 (45%) dijeron lo suficiente y 10 (6%) consideran muy poca le ha dado la posibilidad de mejorar su participación en los futuros proyectos de mejora en la familia.

Figura 86

Dimensión: Desarrollo de la familia indicador: mejor participación



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 11.

La realización del programa/proyecto ¿ha traído como consecuencia que la comunidad plantee nuevas necesidades y quiera participar organizadamente en nuevos programas/proyectos?

Tabla 103

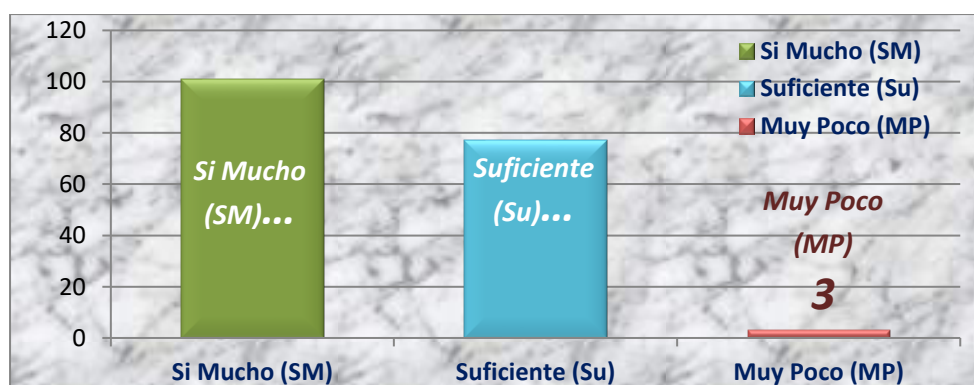
Dimensión: Desarrollo de la comunidad indicador: planteamiento nuevas necesidades y participación nuevos programas/proyectos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	101	56%
Suficiente (Su)	77	43%
Muy Poco (MP)	3	1%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 101(56%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 77 (43%) dijeron lo suficiente y 3 (1%) consideran muy poca, la posibilidad de que la comunidad plantee nuevas necesidades y quiera participar organizadamente en nuevos programas/proyectos.

Figura 87

Dimensión: Desarrollo de la comunidad indicador: planteamiento nuevas necesidades y participación nuevos programas/proyectos



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 12.

La realización del programa/proyecto ¿ha traído como consecuencia mayor empatía (participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella) e identidad entre la comunidad y los gestores del programa?

Tabla 104

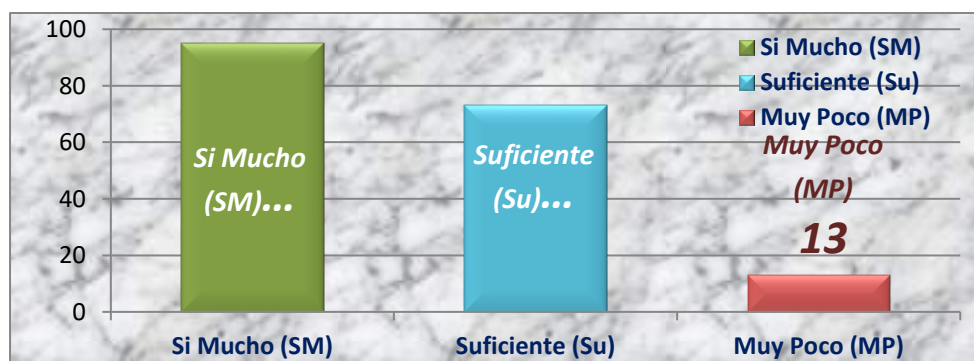
Dimensión: Desarrollo de la comunidad indicador: empatía e identidad entre comunidad y gestores.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	95	53%
Suficiente (Su)	73	40%
Muy Poco (MP)	13	7%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 95 (53%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 73 (40%) dijeron lo suficiente y 13 (7%) consideran muy poca, le haya traído como consecuencia mayor empatía (participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella) e identidad entre la comunidad.

Figura 88

Dimensión: Desarrollo de la comunidad indicador: empatía e identidad entre comunidad y gestores



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 13.

La realización del programa/proyecto ¿ha traído como consecuencia, en base a la experiencia adquirida, mayor desarrollo personal y profesional de los gestores del programa?

Tabla 105

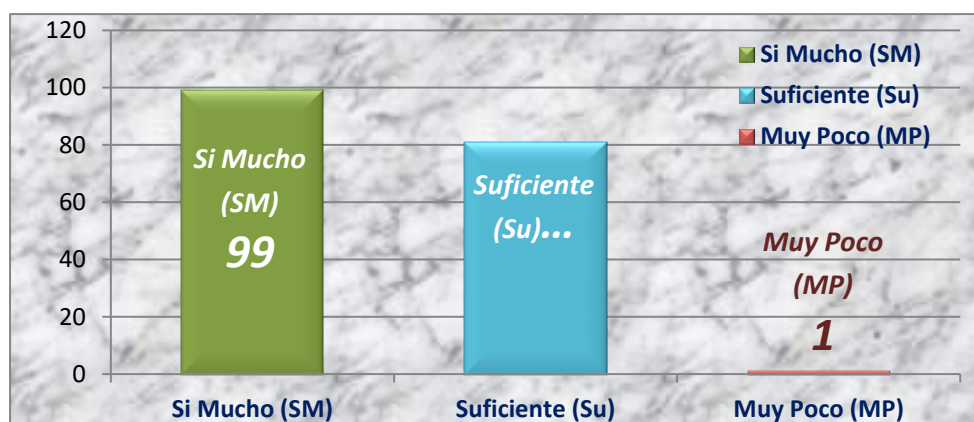
Dimensión: Desarrollo de la comunidad indicador: desarrollo personal y profesional gestores

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	99	55%
Suficiente (Su)	81	45%
Muy Poco (MP)	1	0%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 99 (55%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 81 (45%) dijeron lo suficiente y solo 1 (0%) considera muy poca, le haya traído como consecuencia, en base a la experiencia adquirida, mayor desarrollo personal y profesional de los gestores del programa.

Figura 89

Dimensión: Desarrollo de la comunidad indicador: desarrollo personal y profesional gestores



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 14.

La realización del programa/proyecto ¿ha traído como consecuencia la toma de conciencia de la comunidad respecto a sus fortalezas (y debilidades) y al convencimiento que es capaz de emprender nuevos programas/proyectos?

Tabla 106

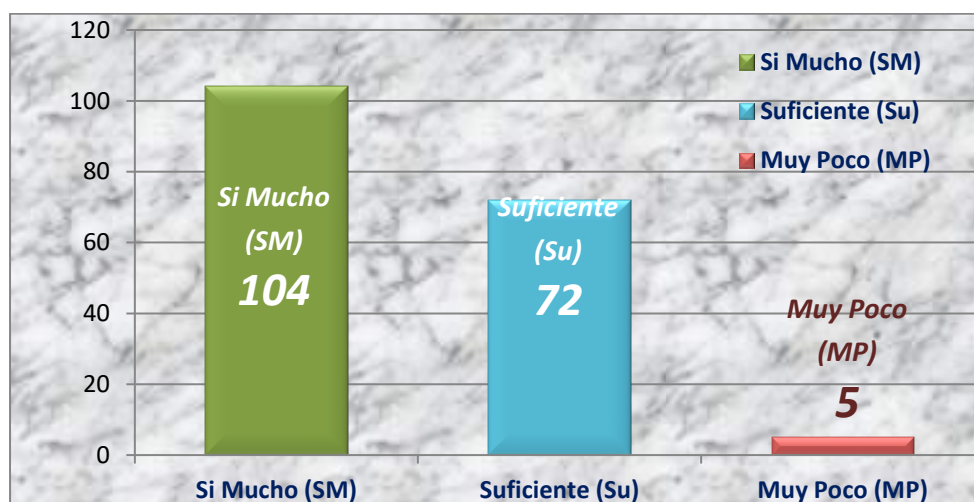
Dimensión: Desarrollo de la comunidad indicador: toma de conciencia y actitud

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	104	57%
Suficiente (Su)	72	40%
Muy Poco (MP)	5	3%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 104 (57%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 72 (40%) dijeron lo suficiente y 5 (3%) consideran muy poca, le haya traído como consecuencia la toma de conciencia de la comunidad respecto a sus fortalezas

Figura 90

Dimensión: Desarrollo de la comunidad indicador: toma de conciencia y actitud



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 15.

La realización del programa/proyecto ¿ha contribuido al cumplimiento de políticas y objetivos sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) establecidas por el Gobierno Central?

Tabla 107

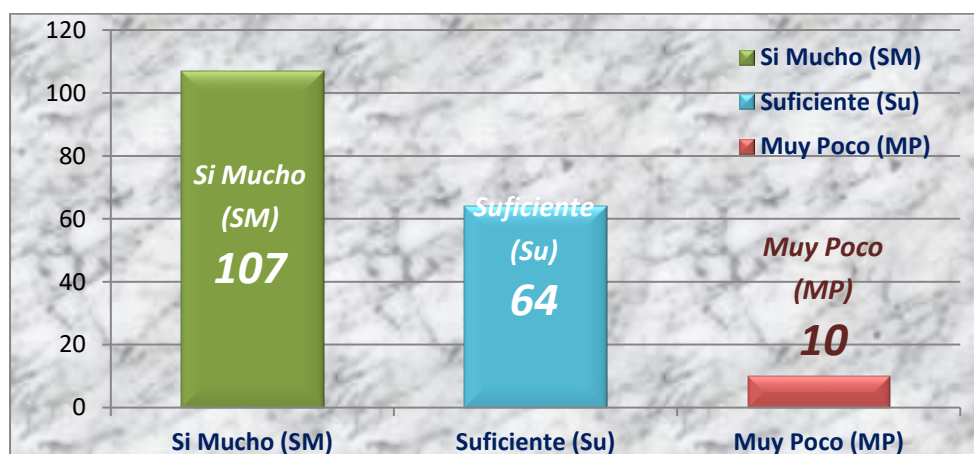
Dimensión: Políticas y objetivos sociales indicador: cumplimiento del gobierno central

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	107	59%
Suficiente (Su)	64	35%
Muy Poco (MP)	10	6%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 107 (59%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 64 (35%) dijeron lo suficiente y 10 (6%) consideran muy poca, le haya contribuido al cumplimiento de políticas y objetivos sociales.

Figura 91

Dimensión: Políticas y objetivos sociales indicador: cumplimiento del gobierno central



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

Pregunta 16.

La realización del programa/proyecto ¿ha contribuido al cumplimiento de los planes sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) establecidos por el Gobierno Regional?

Tabla 108

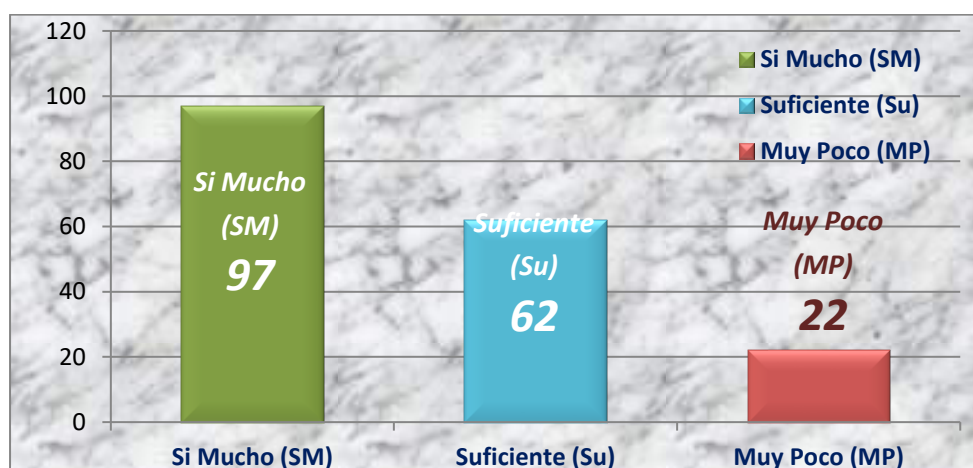
Dimensión: Políticas y objetivos sociales indicador: cumplimiento del gobierno regional

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	97	54%
Suficiente (Su)	62	34%
Muy Poco (MP)	22	12%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 97 (54%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 62 (34%) dijeron lo suficiente y 22 (12%) consideran muy poca, le haya contribuido al cumplimiento de los planes sociales establecidos por el Gobierno Regional.

Figura 92

Dimensión: Políticas y objetivos sociales indicador: cumplimiento del gobierno regional



Fuente. Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7

Pregunta 17.

La realización del programa/proyecto ¿ha contribuido al cumplimiento de los planes sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) establecidos por el Gobierno Local?

Tabla 109

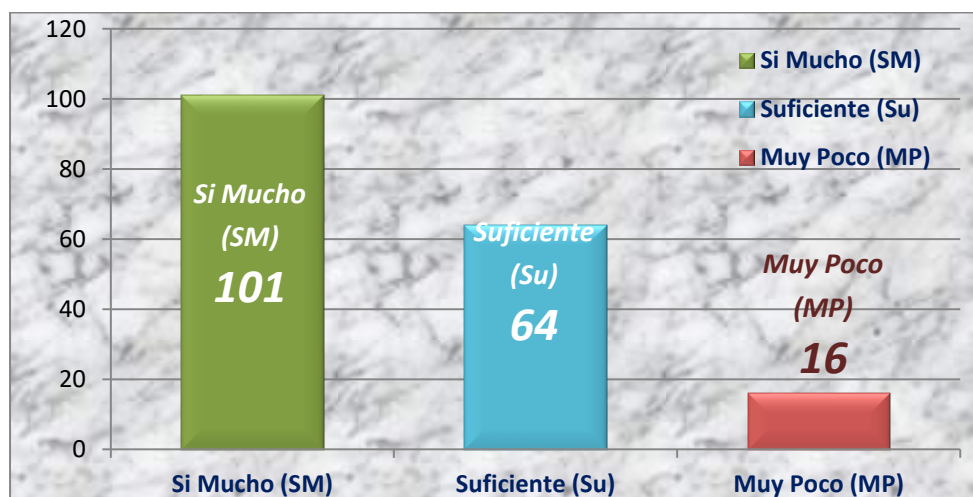
Dimensión: Políticas y objetivos sociales indicador: cumplimiento del gobierno local.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si Mucho (SM)	101	56%
Suficiente (Su)	64	35%
Muy Poco (MP)	16	9%
TOTAL	181	100%

A la pregunta arriba indicada: 101 (56%) de los beneficiarios opinaron que si mucho, 64 (35%) dijeron lo suficiente y 16 (9%) consideran muy poca, le haya contribuido al cumplimiento de los planes sociales establecidos por el Gobierno Local.

Figura 93

Dimensión: Políticas y objetivos sociales indicador: cumplimiento del gobierno local



Fuente: Elaboración Propia obtenida de la Entrevista resumida en Anexo 7.

V: Discusión de resultados

Antes de empezar con la discusión sobre los resultados obtenidos en esta investigación, es importante señalar el trabajo de Vara (2007) que en su investigación manifiesta que *“la evaluación de los programas sociales, entendidos como manifestaciones materiales de las políticas públicas, se ha constituido en una necesidad importante para el mejoramiento de la sociedad”*, y la complejidad de la gestión de los programas sociales no solo está determinada por las dificultades provenientes de la insuficiencia de recursos y la calidad de los procesos, sino también por la influencia de factores de contexto; por lo tanto, es preciso tener siempre en cuenta que las peculiaridades específicas de la forma de gestión y sus medios técnicos dependen de cuál será el objeto de la gestión y en qué sistema se aplica.

Visto el antecedente, se tiene en esta investigación como objetivo general Determinar de qué manera los Procesos de Gestión y la Evaluación Social influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes, se analizarán los resultados obtenidos:

- 1) En el cuestionario número uno denominado Procesos de Gestión, según las estadísticas, se observa que en la dimensión procesos básicos de gestión, los gestores consideran como muy importante la pregunta 4 que dice *“Antes del inicio de las actividades, ¿se asignan las funciones y la autoridad correspondiente?”*, tal interrogante fue aceptada como ‘siempre (Si)’, en número de 50 encuestados que representa el 81% de los gestores participantes del cuestionario.
- 2) Continuando con el cuestionario uno, para los gestores participantes, tomando en cuenta la dimensión proceso de gestión de recursos, éstos, consideraron como más importante la pregunta 19 que dice *“¿los programas/proyectos obtienen en forma oportuna y suficiente los recursos materiales (insumos/muebles/equipo/herramientas) según lo*

presupuestado?”, dicha interrogante fue aceptada como ‘siempre (Si)’ por 52 gestores que representa el 84% de los participantes.

- 3) Finalmente, con el mismo cuestionario uno, viendo la dimensión proceso de gestión avanzada o innovadora, los gestores señalaron como importante, la pregunta 33, que dice “¿Existen condiciones para implementar y hacer seguimiento del plan para la gestión del cambio situacional?”, la interrogante fue aceptada como importante por 44 gestores, los que respondieron ‘siempre (Si)’ en un 71%.
- 4) Respecto al cuestionario dos, Evaluación Social, revisando la dimensión evaluación de productos, los gestores consideraron como muy importante la pregunta 3, que dice “Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan en la oportunidad (fecha) previamente establecida?”, la que fue aceptada por 57 gestores, que respondieron ‘siempre (Si)’ en un 92%.
- 5) Siguiendo con el cuestionario dos, la dimensión relacionada con la evaluación de resultados, la mayoría de los gestores (41), dieron su visto bueno a la pregunta 11 que dice “Después de la entrega ¿se toman decisiones correctivas relacionadas a las diferencias entre el uso esperado y el uso real?”, los que dieron como respuesta ‘siempre (Si)’ en un 66%.
- 6) Finalmente, en el mismo cuestionario dos, viendo la dimensión impacto social, no destacó ninguna pregunta porque casi todas las respuestas obtenidas en casi todas las preguntas, fueron muy similares, considerando la alternativa ‘alto (A)’ y ‘en progreso (EP)’ con la misma intensidad en la misma pregunta. No destacó ninguna pregunta en esta dimensión.
- 7) Con relación a los programas que desarrolla la Asociación Cristiana para Jóvenes, también se realizó un cuestionario denominado Guía de Entrevista en Profundidad dirigido a una muestra de 181 beneficiarios de tales programas; en el cuestionario 3, destaca la pregunta 2 que corresponde al desarrollo de la familia, la que dice “Su participación en el

programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de adquirir nuevas habilidades prácticas, entendiendo por habilidades prácticas, las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y, en ocasiones, en el mismo ejercicio de las funciones?”, la que fue respondida ‘si mucho (SM)’ mayoritariamente por 104 beneficiarios, que representan el 57% de los participantes.

- 8) Merece destacar en el cuestionario tres la pregunta 14 que corresponde al desarrollo de la comunidad y dice “La realización del programa/proyecto ¿ha traído como consecuencia la toma de conciencia de la comunidad respecto a sus fortalezas (y debilidades) y al convencimiento que es capaz de emprender nuevos programas/proyectos?”, esta pregunta al igual que la anterior, fue respondida como ‘si mucho (SM)’ por 104 beneficiarios (57%) de los entrevistados.

VI. Conclusiones

Visto el contraste de las hipótesis planteadas para cada uno de los objetivos, se determinan las siguientes conclusiones:

- 6.1. Para el objetivo general que busca “Determinar de qué manera los Procesos de Gestión y la Evaluación Social influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes”. El contraste para esta prueba resulta 12,0 y propone, como punto crítico 11,1. Como el resultado es mayor al punto crítico propuesto según los grados de libertad, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que los Procesos de Gestión y la Evaluación Social si influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.
- 6.2. El objetivo específico 1 busca “Precisar de qué manera los Procesos Básicos de Gestión influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes”. El contraste para esta prueba resulta 20,67 y propone, como punto crítico 19,7. Como el resultado es mayor al punto crítico propuesto según los grados de libertad, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que los Procesos Básicos de Gestión si influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.
- 6.3. En cuanto al objetivo específico 2 que busca “Explicar de qué manera los Procesos de Gestión de Recursos influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes”. El contraste para esta prueba resulta 22,17 y propone, como punto crítico 19,7. Como el resultado es mayor al punto crítico propuesto según los grados de libertad, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que los Procesos de Gestión de Recursos si influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

- 6.4. Para el objetivo específico 3 que busca “Determinar de qué manera los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes”. El contraste para esta prueba resulta 24,15 y propone, como punto crítico 21,0. Como el resultado es mayor al punto crítico propuesto según los grados de libertad, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora si influyen en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.
- 6.5. Por otro lado, el objetivo específico 4 que busca “Establecer de qué manera la Evaluación de los Productos influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes. El contraste para esta prueba resulta 16,0 y propone, como punto crítico 14,1. Como el resultado es mayor al punto crítico propuesto según los grados de libertad, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que la Evaluación de los Productos si influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.
- 6.6. Igualmente, el objetivo específico 5 que busca “Describir de qué manera la Evaluación de los Efectos (o Resultados) influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes”. El contraste para esta prueba resulta 16,22 y propone, como punto crítico 15,5. Como el resultado es mayor al punto crítico propuesto según los grados de libertad, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que la Evaluación de los Efectos (o Resultados) si influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.
- 6.7. Finalmente, el objetivo específico 6 que busca “Precisar de qué manera la Evaluación de Impacto influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes”. El contraste para esta prueba resulta 18,0 y propone,

como punto crítico 15,5. Como el resultado es mayor al punto crítico propuesto según los grados de libertad, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0); por consiguiente, se afirma que la Evaluación de Impacto si influye en la Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

6.8. También observando la estadística descriptiva obtenida en la encuesta 1, en ella se puede apreciar que en general, tanto: en la gestión básica, gestión de resultados y gestión avanzada; la respuesta común a casi todas las interrogantes, la respuesta es siempre. Esto significa que, para los gestores, la relación en las variables independiente como dependientes, se ven correlacionadas porque cada pregunta está relacionada con la variable Procesos de Gestión y la variable Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

6.9. Lo mismo sucede con la estadística descriptiva obtenida en la encuesta 2, en ella se puede apreciar que en general, tanto: en la evaluación de productos, evaluación de resultados y la evaluación de impacto social; la respuesta común a casi todas las interrogantes, la respuesta es siempre. Esto igualmente significa para los mismos gestores, que la relación en las variables independiente como dependientes, se ven correlacionadas porque cada pregunta está relacionada con la variable Evaluación Social y la variable Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes.

6.10. Al comparar las interrogantes de la encuesta 3 o guía de entrevista en profundidad, respondida exclusivamente por beneficiarios de los programas que ofrece la Asociación Cristiana de Jóvenes, se encuentran los mismos resultados, dado por los gestores; es decir que una gran mayoría apoya el trabajo que realizan, demostrando eficacia de los programas de las áreas de desarrollo social, muy bien llevado y trabajado en beneficio de la comunidad cristiana.

VII. Recomendaciones

Revisando el contenido de la presente investigación, para alcanzar los objetivos planteados, es conveniente realizar las siguientes recomendaciones:

- 7.1. En los últimos años con el crecimiento sostenido de las economías industrializadas del Asia, principalmente de la China, el Perú, en su condición de gran exportador de minerales y otros bienes primarios, ha experimentado también períodos de alto desempeño económico, incrementando su capacidad de gasto, especialmente de gasto social. Pese a que el gobierno central ofrece una gama de ayuda social directamente a los más necesitados, se recomienda que la Asociación Cristiana para Jóvenes, ponga especial énfasis en los programas con el objeto de que, sin aumentar el presupuesto, logre mejores resultados que llegue con mayor intensidad a los beneficiarios; tal énfasis se refiere a obtener eficiencia y eficacia por parte de los gestores de los programas.
- 7.2. Como el gasto social se ha venido incrementado año tras año, en razón a un promedio del 8% anual, a pesar del esfuerzo del gobierno menguar este déficit social que mayormente afecta con más intensidad a los más pres que no son pocos, hace un gran esfuerzo con los múltiples programas orientados a la educación y salud entre otros, y sin embargo este esfuerzo no se traducido en resultados mayores respecto a los indicadores de pobreza y pobreza extrema, cuya leve mejora, ha sido básicamente debido a factores externos. Al existir tanto ONG como Asociaciones de apoyo voluntario a los más necesitados, se recomienda para el caso de la Asociación Cristiana de Jóvenes, se recomienda que los programas del centro de entrenamiento, apoyen a más beneficiarios, para que con su trabajo, la inversión de la Asociación Cristiana, tenga mejores resultados, porque el

incremento del presupuesto de éste programa, no le representa mayor gasto, sino más bien mayor inversión por la independencia económica que obtendrán los beneficiarios.

7.3. Se conoce que la pobreza en toda la región a América Latina, aumento a 175 millones en el 2015, y a pesar del crecimiento económico en algunos países de América, esta pobreza no disminuyó, porque simplemente este crecimiento no es aprovechado en los más pobres, ya que un subsidio a su economía con programas de donaciones, no es el más aconsejable ni a corto ni a largo plazo; por lo que se recomienda hacer inversiones que permitan a los más necesitados, acceder a un puesto de trabajo previa capacitación para que realice labores en actividades a su alcance con fines empresariales, de tal manera que mantenga su economía en forma sostenida.

7.4. Existe un dicho común en nuestro medio, si usted regala pescado por necesidad de unos cuantos, tendrá a corto plazo muchas personas dependiendo de usted que afectará su propia economía; pero, si usted le enseña a pescar, muy pronto esta necesidad ya no dependerá de lo que usted le dé, sino que pasará a depender de él mismo. Por ello se recomienda que toda ayuda, convertida en algún momento como una carga económica, haga que se convierta en un beneficio mutuo que ya no dependa solo de usted y libérese de dicha carga; de una manera muy simple, enséñele a trabajar y apóyelo ligeramente hasta su independización como pequeño empresario. Los programas sociales de la Asociación Cristiana, debe apuntar ese norte para confirmar fehacientemente que los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes, son muy eficaces.

VIII. Referencias

- Aguilar, C., Cerna, K., Loyola, S. & Pérez, R. (2011). *Gasto Social*. [Trabajo de investigación, Universidad Privada San Juan Bautista].
- Asociación Cristiana de Jóvenes (2012), *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-1015*. Asociación Cristiana de Jóvenes.
- Vanclay, F. (2015), *Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la Evaluación y Gestión de Impactos Sociales de Proyectos*. Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos URL: <https://www.iaia.org/pdf/Evaluacion-Impacto-Social-Lineamientos.pdf>
- Contraloría General de la República (2008). *Programas Sociales en el Perú. Elementos para una propuesta desde el Control Gubernamental*. Gerencia de Programas Sociales. URL. <http://www.midis.gob.pe/dgsye/evaluacion/documentos/ProgramassocialesenelPeru.Elementosparaunapropuestadesdeelcontrolgubernamental-ContraloriaGeneraldeRepubblica.pdf>. (2016, 13 de marzo)
- Escate, J. (2013). *La gestión comunal del servicio de agua potable y la asistencia municipal: El caso de tres localidades rurales y la Municipalidad de San Marcos (Provincia de Huari, Departamento de Ancash), 2006-2009*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMS. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3484/Escate_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fantova, F. (2016). Perspectivas en Gestión de Servicios Sociales. *Revista Zerbitzuan* http://www.unavarra.es/puresoc/pdfs/c_lecciones/LM-Fantova.pdf

González, M. & Cañadas, E. (2008): Los Indicadores de Gestión y el Cuadro de Mando en las Entidades No Lucrativas. CIRIEC-, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 227-252.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Mc Graw Hill.

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Herranz, M. (2010). *La Comunicación y la Transparencia en las Organizaciones No Lucrativas*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid] Repositorio Institucional UCM. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/11539/1/T29229.pdf>

Hidalgo, P. (2015). *Enfoques y Herramientas gerenciales para la Gestión de programas y Proyectos Sociales*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos] Repositorio Institucional UNMS.

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4064/Hidalgo_ej.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Cifras de Pobreza 2014*. <https://www.inei.gob.pe/cifras-de-pobreza/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2018 Informe Técnico*. Recuperado en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf.

Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (2009). *Guía Práctica Evaluación de Impacto*. Recuperado en: http://www.ivalua.cat/documents/1/19_03_2010_13_27_22_Guia5_Impacto_diciembre2009_revfeb2009_massavermella.pdf

- Ivancevich, J., Lorenzi, P. & Skinnewr, S. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. McGraw Hill. <https://www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/gestion-calidad-competitividad/autor/john-ivancevich/>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2005). *El Gasto Público Social en el Perú*. Dirección de Estudios Macro Sociales del Ministerio de Economía y Finanzas. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/gasto_publico_taxonomia.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Gasto Social Público. Ejecución del Gasto Social 1999-2012*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100850&lang=es-ES&view=article&id=280
- Mokate, K. (2001) Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad. ¿Qué queremos decir? (2002). *Revista del Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)*. Recuperado en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Eficacia-eficiencia-equidad-y-sostenibilidad-%C2%BFQu%C3%A9-queremos-decir.pdf>
- Moreno, J. (2003). *La Eficacia y la Eficiencia en la gestión de las entidades no lucrativas. Medición del output en la Planificación y Control*. [Tesis doctoral, Universidad Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional UNED. https://dialnet.unirioja.es/buscar/tesis?query=Dismax.DOCUMENTAL_TODO=La+Eficacia+y+la+Eficiencia+en+la+gesti%C3%B3n+de+las+entidades+no+lucrativas.+Medici%C3%B3n+del+output+en+la+Planificaci%C3%B3n+y+Control.
- Ojeda, A. (2010). *El Enfoque del Desarrollo Social*. Dirección de Políticas de Desarrollo Social. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Recuperado en: <https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/pdf/53.pdf>

- Orrego, C. & Arboleda, O. (2006). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Revista de Administración*, N°34, pp. 97-110.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020897004.pdf>
- Real Academia Española (2017). *Eficacia*. <http://dle.rae.es/?id=EPQzi07>
- Rojas, M., Jaimes, L. & Valencia, M. (2017). Efectividad, Eficacia y Eficiencia en Equipos de Trabajo. *Revista Espacios*, Vol.39 (N°6), p.11.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Saz, M. (2007). *El Capital Social en las Organizaciones No Lucrativas. Implicaciones en la Gestión: Una aproximación a través del Estudio de Casos*. [Tesis Doctoral, Universidad de Valencia]. Repositorio Institucional UK.
<https://core.ac.uk/download/pdf/70998737.pdf>
- Solís, R. (2016), *Informe Técnico de Resultados de los Programas de Desarrollo Social en la YMCA*. Asociación Cristiana de Jóvenes del Perú.
- Suárez, M. (1989). Problemas Sociales y Problemas de Programas Sociales Masivos. *Revista CIDES*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/33446/S8900328_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Vara, A. (2007). *La Evaluación de Impacto de los Programas Sociales en el Perú*. Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.
https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/Libro_evaluacion_impacto_aristidesvara.pdf
- Vara, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en Ciencias Empresariales?* Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.
<https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/manual-aristides-vara.pdf>

Vara, A. (2012). *Desde la Idea hasta la Sustentación: 7 Pasos para una Tesis Exitosa*.

Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.

file:///C:/Users/USER/Downloads/Manual_7pasos_aristidesvara2.pdf

Vásquez, E. (2006). *Programas Sociales: ¿De lucha contra la Pobreza? Casos Emblemáticos*.

Editorial CIES.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Programas_Sociales_EVa_squez.pdf

IX. Anexos

Anexo A. Matriz de consistencia

	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
GENERAL	¿De qué manera los Procesos de Gestión y la Evaluación Social influyen en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?	Determinar de qué manera los Procesos de Gestión y la Evaluación Social influyen en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	Los Procesos de Gestión y la Evaluación Social influyen en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	VI: Procesos de Gestión y Evaluación Social VD: Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes
ESPECIFICOS	1. ¿De qué manera los Procesos Básicos de Gestión influyen en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?	1. Precisar de qué manera los Procesos Básicos de Gestión influyen en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	1. Los Procesos Básicos de Gestión influyen en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	VI: Procesos Básicos de Gestión VD: Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes
	2. ¿De qué manera los Procesos de Gestión de Recursos influyen en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?	2. Explicar de qué manera los Procesos de Gestión de Recursos influyen en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	2. Los Procesos de Gestión de Recursos influyen en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	VI: Procesos de Gestión de Recursos VD: Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes

	3. ¿De qué manera los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora influyen en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?	3. Determinar de qué manera los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora influyen en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	3. Los Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora influyen en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	VI: Procesos de Gestión Avanzada o Innovadora VD: Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes
	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
	4. ¿De qué manera la Evaluación de los Productos influye en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?	4. Establecer de qué manera la Evaluación de los Productos influye en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	4. La Evaluación de los Productos influye en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	VI: Evaluación de los Productos VD: Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes
Específicos	5. ¿De qué manera la Evaluación de los Efectos (o Resultados) influye en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?	5. Describir de qué manera la Evaluación de los Efectos (o Resultados) influye en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	5. La Evaluación de los Efectos (o Resultados) influye en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	VI: Evaluación de los Efectos (o Resultados) VD: Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes

6. ¿De qué manera la Evaluación de Impacto influye en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes?	6. Precisar de qué manera la Evaluación de Impacto influye en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	6. La Evaluación de Impacto influye en la eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes	VI: Evaluación de Impacto VD: Eficacia de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes
---	--	---	--

Anexo B. Cuestionario anónimo y confidencial n°1

(Aplicable a cada Programa y dirigido a sus Gestores)

Estimado Señor (a):

Estamos realizando una consulta para determinar el grado de influencia que tienen los **PROCESOS DE GESTIÓN** sobre la EFICACIA de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes, Lima, con la finalidad de brindar un aporte que pueda resultar útil. Para esta tarea, definimos la EFICACIA como la capacidad de lograr el efecto que se desea o espera. Por PROCESOS DE GESTIÓN entendemos a la secuencia de acciones o actividades sistematizadas, diseñadas para ejecutar, con los medios adecuados, la estrategia de la organización y lograr la optimización de los resultados.

En su condición de Gestor del Programa.....se la solicita su valiosa opinión al respecto. Se reitera que los datos que se logren serán manejados en forma anónima y confidencial.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con un a “X” la alternativa de respuesta que considere la más cercana a la realidad.

2. PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN: Son aquellos procesos básicos y fundamentales, que tienen lugar en forma permanente en cualquier organización, independientemente de su grado de desarrollo y sofisticación. Se cumplen formando un ciclo continuo.

2.1. PLANIFICACIÓN

1. Antes de comenzar un programa/proyecto social, ¿se formula la “línea base”, es decir, un estudio de la situación inicial o punto de partida?
 - Siempre. Está establecido de ese modo ()
 - No siempre, solo con los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, el tiempo es escaso para realizar eso ()

2. ¿Los programas/proyectos están bien definidos, respecto a sus objetivos?
- Siempre. Está establecido de ese modo ()
 - No siempre, solo con los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, el tiempo es escaso para realizar eso ()
3. Antes del inicio de los programas/proyectos ¿se determinan tiempos (programas) y costos (presupuestos) para el desarrollo de las actividades?
- Siempre. Está establecido de ese modo ()
 - No siempre, solo con los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, el tiempo es escaso para realizar eso ()

2.2. ORGANIZACIÓN

4. Antes del inicio de las actividades, ¿se asignan las funciones y la autoridad correspondiente?
- Siempre. Está establecido de ese modo ()
 - No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, el tiempo es escaso para realizar eso ()
5. Antes del inicio de actividades, ¿se asignan responsabilidades sobre las funciones delegadas y la autoridad concedida?
- Siempre. Está establecido de ese modo ()
 - No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, el tiempo es escaso para realizar eso ()
6. Antes del inicio de las actividades, ¿se establecen con claridad los procesos de decisión y coordinación entre los responsables?
- Siempre. Está establecido de ese modo ()
 - No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, el tiempo es escaso para realizar eso ()

2.3. DIRECCIÓN

7. Durante la ejecución de las actividades, ¿se establecen medios de supervisión y comunicación de avance?
- Siempre. Está establecido de ese modo ()
 - No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, el tiempo es escaso para realizar eso ()
8. Durante la ejecución de las actividades, ¿se identifica, motiva y empodera a los participantes más identificados con los objetivos del programa/proyecto?
- Siempre. Está establecido de ese modo ()
 - No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, el tiempo es escaso para realizar eso ()
9. Durante la ejecución de las actividades, ¿se busca la integración de los participantes, eliminando/reduciendo factores contradictorios?
- Siempre. Está establecido de ese modo ()
 - No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, el tiempo es escaso para realizar eso ()

2.4. CONTROL

10. Antes del inicio de las actividades, ¿se aplican medidas de control previo o preventivo, respecto a la planificación y organización de las actividades a llevar a cabo?
- Siempre. Está establecido de ese modo ()
 - No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, el tiempo es escaso para realizar eso ()
11. Durante la ejecución de las actividades, ¿se aplican medidas de control concurrente respecto a la correspondencia entre las metas programadas, los estándares establecidos y los productos/resultados obtenidos hasta ese momento?
- Siempre. Está establecido de ese modo ()

- No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
- Casi nunca, el tiempo es escaso para realizar eso ()

12. Al término de las actividades, ¿se aplican medidas de control posterior, utilizando la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de las metas o estándares establecidos?

- Siempre. Está establecido de ese modo ()
- No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
- Casi nunca, el tiempo es escaso para realizar eso ()

3. PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS: Son aquellos procesos orientados a la estimación, procura, combinación y aplicación de los recursos de una organización, buscando la maximización de su desempeño.

3.1. RECURSOS HUMANOS

13. ¿El número y la disponibilidad horaria de los participantes del programa/proyecto es suficiente para el cumplimiento de los objetivos y metas del programa/proyecto?

- Siempre. Está establecido de ese modo ()
- No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
- Casi nunca, el personal y su tiempo es escaso ()

14. ¿Las personas participantes del programa/proyecto, cuando lo necesitan, son capacitadas/entrenadas para el mejor cumplimiento de sus responsabilidades?

- Siempre. Está establecido de ese modo ()
- No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
- Casi nunca, el presupuesto para capacitación/entrenamiento es escaso ()

15. ¿Las personas participantes del programa/proyecto, son evaluadas y compensadas según su desempeño?

- Siempre. Está establecido de ese modo ()

- No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
- Casi nunca, el presupuesto para evaluación/compensación es escaso ()

3.2. RECURSOS FINANCIEROS

16. ¿Los programas/proyectos obtienen en forma oportuna y suficiente los recursos financieros (efectivo/crédito) según lo presupuestado?
- Siempre. Está establecido de ese modo ()
 - No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, siempre hay imprevistos, recortes o demora ()
17. ¿Es factible “ajustar” el presupuesto a los mayores costos y/o gastos que puedan ocurrir en la ejecución de un programa/proyecto?
- Siempre. Están previstas esas variaciones ()
 - No siempre, solo se aceptaría en el caso de los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, el presupuesto debe cumplirse invariablemente ()
18. ¿Se formulan registros contables y análisis de costos y gastos respecto al uso de los recursos financieros del programa/proyecto?
- Siempre. Están previstos esos registros y estados financieros ()
 - No siempre, solo en el caso de los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, por la dinámica de las actividades ()

3.3. RECURSOS MATERIALES

19. ¿Los programas/proyectos obtienen en forma oportuna y suficiente los recursos materiales (insumos/muebles/equipo/herramientas) según lo presupuestado?
- Siempre. Está establecido de ese modo ()
 - No siempre, solo sucede con los programas/proyectos más importantes ()
 - Casi nunca, siempre hay imprevistos, recortes o demora ()
20. ¿Es factible “ajustar” el presupuesto a las mayores necesidades de materiales que puedan ocurrir en la ejecución de un programa/proyecto?

- Siempre. Están previstas esas variaciones ()
- No siempre, solo se aceptaría en el caso de los programas/proyectos más importantes ()
- Casi nunca, el presupuesto debe cumplirse invariablemente ()

21. ¿Se formulan registros contables y análisis de costos y gastos respecto al uso de los recursos materiales del programa/proyecto?

- Siempre. Están previstos esos registros y estados financieros ()
- No siempre, solo en el caso de los programas/proyectos más importantes ()
- Casi nunca, por la dinámica de las actividades ()

3.4. RECURSOS DE INFORMACIÓN

22. ¿Existen sistemas de información fiables y precisos para monitorear y evaluar la implementación e impacto de los programas/proyectos?

- Sí. Existe un sistema muy efectivo encargado de ello ()
- Sí. Existe, pero el sistema no es confiable totalmente ()
- No existe ese sistema ()

23. ¿Existe la garantía de que el sistema de información se utilizará en la toma de decisiones?

- Si. Existen las normas, actitudes y aptitudes necesarias ()
- No siempre. Solo en determinados casos ()
- No. No existen las normas, actitudes y aptitudes necesarias ()

24. ¿Existe la garantía de que el sistema de información se mantendrá actualizado y el personal capacitado periódicamente?

- Si. Existen las condiciones presupuestales, humanas y técnicas ()
- No siempre. Solo si el presupuesto lo permite ()
- No. No está considerado en el presupuesto ()

4. PROCESOS DE GESTIÓN AVANZADA O INNOVADORA: Son aquellos procesos que orientar los objetivos de la organización al desarrollo integral de las personas y las comunidades, la reconstrucción y práctica de valores, como la solidaridad, la autogestión, la equidad, la ética, la responsabilidad, el respeto y la fraternidad, en la perspectiva de alcanzar el bien común o bien social.

3.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

25. ¿Existen condiciones para la atracción del talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?

- Siempre, en todos los programas / proyectos ()
- No siempre, solo en los programas/proyectos más importantes ()
- No existen condiciones para atraer el talento humano necesario ()

26. ¿Existen condiciones para el desarrollo del talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?

- Siempre, en todos los programas / proyectos ()
- No siempre, solo en los programas/proyectos más importantes ()
- No existen condiciones para el desarrollo el talento humano necesario ()

27. ¿Existen condiciones para motivar el talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?

- Siempre, en todos los programas / proyectos ()
- No siempre, solo en los programas/proyectos más importantes ()
- No existen condiciones para motivar el talento humano necesario ()

28. ¿Existen condiciones para la retención del talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?

- Siempre, en todos los programas / proyectos ()
- No siempre, solo en los programas/proyectos más importantes ()

- No existen condiciones para retener el talento humano necesario ()

3.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

29. ¿Existen condiciones para transmitir y compartir la información, generada en todos los niveles, para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?

- Siempre, en todos los programas / proyectos ()
- No siempre, solo en los programas/proyectos más importantes ()
- No existen condiciones para transmitir y compartir la información ()

30. ¿Existen condiciones para el desarrollo de competencias necesarias, en todos los niveles, para el uso de la información y el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?

- Siempre, en todos los programas / proyectos ()
- No siempre, solo en los programas/proyectos más importantes ()
- No existen condiciones para desarrollar las competencias necesarias, en todos los niveles, para el uso de la información ()

3.3. GESTIÓN DEL CAMBIO

31. ¿Existen condiciones para el diagnóstico situacional de los cambios internos y externos que, directamente o indirectamente, afectarán hoy o mañana, los resultados del programa/proyecto?

- Siempre, en todos los programas / proyectos ()
- No siempre, solo en los programas/proyectos más importantes ()
- No existen condiciones para el diagnóstico del cambio situacional ()

32. ¿Existen condiciones para la formulación del plan de sensibilización e involucramiento dirigido a los participantes del programa/proyecto?

- Siempre, en todos los programas / proyectos ()
- No siempre, solo en los programas/proyectos más importantes ()
- No existen condiciones para la formulación del plan de sensibilización e involucramiento ()

33. ¿Existen condiciones para implementar y hacer seguimiento del plan para la gestión del cambio situacional?

- Siempre, en todos los programas / proyectos ()
- No siempre, solo en los programas/proyectos más importantes ()
- No existen condiciones para implementar y hacer seguimiento del cambio situacional ()

34. ¿Existen condiciones para asegurar el mantenimiento del cambio logrado?

- Siempre, en todos los programas / proyectos ()
- No siempre, solo en los programas/proyectos más importantes ()
- No existen condiciones para asegurar el mantenimiento del cambio logrado ()

3.4. GESTIÓN DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

35. ¿Existen condiciones para asociar el programa/proyecto y a las personas que participan en él, con otros programas/proyectos sociales, compartiendo recursos y fines comunes?

- Siempre, en todos los programas / proyectos ()
- No siempre, solo en los programas/proyectos más importantes ()
- No existen condiciones para “asociar” el programa/proyecto y a las personas que participan en él, con otros programas/proyectos ()

36. ¿Existen condiciones para cooperar con otros programas/proyectos sociales, compartiendo recursos, aunque los fines no sean comunes?

- Siempre, en todos los programas / proyectos ()
- No siempre, solo en los programas/proyectos más importantes ()
- No existen condiciones para cooperar con otros programas/proyectos sociales ()

37. ¿Existen condiciones en la comunidad para formular programas/proyectos autogestionarios?

- Si. Los gestores de los programas/proyectos están siempre disponibles para promover programas/proyectos autogestionarios ()
- Si. Si los gestores de los programas/proyectos tienen disponibilidad y recursos para apoyarlos ()

- No existen condiciones en la comunidad para formular programas/proyectos autogestionarios ()

OBSERVACIONES*:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

*El (la) encuestado (a) puede utilizar este espacio para complementar información relacionada a la solicitada en este cuestionario.

FECHA:

Anexo C. Cuestionario anónimo y confidencial n°2

(Aplicable a cada Programa y dirigido a sus Gestores)

Estimado Señor (a):

Estamos realizando una consulta para determinar el grado de influencia que tiene la EVALUACIÓN SOCIAL sobre la EFICACIA de los Programas del Área de Desarrollo Social de la Asociación Cristiana de Jóvenes, Lima, con la finalidad de brindar un aporte que pueda resultar útil. Para esta tarea, definimos la EFICACIA como la capacidad de lograr el efecto que se desea o espera. Por EVALUACIÓN SOCIAL entendemos la medición y análisis de los productos generados, efectos/resultados logrados y cambios producidos en el bienestar de los individuos o comunidades, que puedan ser atribuidos a un programa o política específica. Son también evaluadas las consecuencias no previstas, en los beneficiarios, sean positivas o negativas.

En su condición de Gestor del Programa.....se la solicita su valiosa opinión al respecto. Se reitera que los datos que se logren serán manejados en forma anónima y confidencial.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con un a “X” la alternativa de respuesta que considere la más cercana a la realidad.

2. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO: Los productos son los bienes o servicios que un programa/proyecto entrega a la población y que han sido producidos a fin de lograr determinados efectos en las personas, familias, comunidades, etc.

2.1. ENTREGA DE ACUERDO A LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS

1. Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan de acuerdo a la cantidad previamente establecida?
- Siempre, nunca ha existido problema al respecto ()
 - No siempre, solo en algunos programas/proyectos ()
 - Casi nunca, siempre hay problemas respecto a la cantidad ()

2. Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan de acuerdo a la calidad (características físico-químicas) previamente establecida?
- Siempre, nunca ha existido problema al respecto ()
 - No siempre, solo en algunos programas/proyectos ()
 - Casi nunca, siempre hay problemas respecto a la calidad ()
3. Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan en la oportunidad (fecha) previamente establecida?
- Siempre, nunca ha existido problema al respecto ()
 - No siempre, solo en algunos programas/proyectos ()
 - Casi nunca, siempre hay problemas respecto a la oportunidad de entrega ()
4. Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan cumpliendo con el estándar de costo previamente establecido?
- Siempre, nunca ha existido problema al respecto ()
 - No siempre, solo en algunos programas/proyectos ()
 - Casi nunca, siempre hay problemas respecto al cumplimiento del estándar de costo ()

2.2. ENTREGA A LA POBLACIÓN OBJETIVO

5. Antes de la entrega ¿se prevé con precisión el número exacto de beneficiarios directos del programa/proyecto?
- Siempre, nunca ha existido problema al respecto ()
 - No siempre, solo en algunos programas/proyectos ()
 - Casi nunca, siempre hay problemas respecto a la precisión del número de beneficiarios directos del programa/proyecto ()
6. Antes de la entrega ¿se prevé la ocurrencia de “filtraciones” (beneficiarios no considerados originalmente) en el número de beneficiarios directos del programa/proyecto?
- Siempre, nunca ha existido problema al respecto ()
 - No siempre, solo en algunos programas/proyectos ()

- Casi nunca, siempre hay problemas respecto a la ocurrencia de “filtraciones” en el número de beneficiarios directos del programa/proyecto ()

7. Después de la entrega ¿se realiza el análisis de los factores que determinaron el superávit o déficit en la cantidad de productos y de beneficiarios directos?

- Siempre, nunca ha existido problema al respecto ()
- No siempre, solo en algunos programas/proyectos ()
- Casi nunca, siempre hay problemas respecto al análisis de los factores que determinaron el superávit o el déficit en la cantidad de productos o beneficiarios directos ()

8. Después de la entrega ¿se realiza la corrección de los factores que determinaron el superávit o déficit en la cantidad de productos y de beneficiarios directos?

- Siempre, nunca ha existido problema al respecto ()
- No siempre, solo en algunos programas/proyectos ()
- Casi nunca, siempre hay problemas respecto a la corrección de los factores que determinaron el superávit o el déficit en la cantidad de productos o beneficiarios directos ()

3. **EVALUACIÓN DEL EFECTO (RESULTADOS):** Los efectos son los cambios en las condiciones de vida de las personas, familias, comunidades o del entorno, para el desarrollo, que se espera que ocurran como consecuencia de la combinación de productos entregados.

3.1. FRECUENCIA E INTENSIDAD EN EL USO DEL PRODUCTO

9. Después de la entrega ¿se realiza un análisis periódico de la frecuencia e intensidad en el uso del producto?

- Siempre, es una norma que se debe de cumplir ()
- No siempre, solo en los programas importantes ()
- Casi nunca, el tiempo es muy limitado para ello ()

10. Después de la entrega ¿se realiza un informe periódico de la frecuencia e intensidad en el uso del producto?

- Siempre, es una norma que se debe de cumplir ()
- No siempre, solo en los programas importantes ()
- Casi nunca, el tiempo es muy limitado para ello ()

11. Después de la entrega ¿se toman decisiones correctivas relacionadas a las diferencias entre el uso esperado y el uso real?

- Siempre, es una norma que se debe de cumplir ()
- No siempre, solo en los programas importantes ()
- Casi nunca, el tiempo es muy limitado para ello ()

3.2. COMPARACIÓN ENTRE EL EFECTO (RESULTADO) REAL Y EL ESPERADO

12. Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los efectos positivos y negativos del programa/proyecto?

- Siempre, es una norma que se debe de cumplir ()
- No siempre, solo en los programas importantes ()
- Casi nunca, el tiempo es muy limitado para ello ()

13. Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los efectos esperados e inesperados del programa/proyecto?

- Siempre, es una norma que se debe de cumplir ()
- No siempre, solo en los programas importantes ()
- Casi nunca, el tiempo es muy limitado para ello ()

14. Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los efectos directos e indirectos del programa/proyecto?

- Siempre, es una norma que se debe de cumplir ()
- No siempre, solo en los programas importantes ()
- Casi nunca, el tiempo es muy limitado para ello ()

15. Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los costos y beneficios del programa/proyecto?

- Siempre, es una norma que se debe de cumplir ()

- No siempre, solo en los programas importantes ()
- Casi nunca, el tiempo es muy limitado para ello ()

3.3. DECISIONES RELACIONADAS A LA DIFERENCIA ENTRE EL EFECTO (RESULTADO) REAL Y EL ESPERADO

16. Después de la verificación de diferencias entre el efecto (resultado) real y el esperado ¿se aplican medidas correctivas inmediatamente (hasta 3 semanas)?

- Siempre, es una norma que se debe de cumplir ()
- No siempre, solo en los programas importantes ()
- Casi nunca, el tiempo es muy limitado para ello ()

17. Después de la verificación de diferencias entre el efecto (resultado) real y el esperado ¿se aplican medidas correctivas posteriormente (hasta 3 meses)?

- Siempre, es una norma que se debe de cumplir ()
- No siempre, solo en los programas importantes ()
- Casi nunca, el tiempo es muy limitado para ello ()

4. **EVALUACIÓN DEL IMPACTO:** Los impactos describen la contribución del programa a los objetivos nacionales o sectoriales de desarrollo. El impacto constituye la finalidad del programa, incluye medidas para los objetivos del nivel más alto. Determinan el cambio estructural producido en la sociedad.

4.1. CONTRIBUCIÓN AL BIENESTAR ECONÓMICO DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

18. Después de la comparación entre el bienestar económico de la comunidad, antes y después (en 3 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?

- Alto ()
- En progreso ()
- Escaso ()

19. Después de la comparación entre el bienestar económico de la comunidad, antes y después (en 6 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?

- Alto ()
- En progreso ()
- Escaso ()

20. Después de la comparación entre el bienestar económico de la comunidad, antes y después (en 12 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?

- Alto ()
- En progreso ()
- Escaso ()

4.2. CONTRIBUCIÓN AL PROGRESO SOCIAL DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

21. Después de la comparación entre el progreso social de la comunidad, antes y después (en 3 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?

- Alto ()
- En progreso ()
- Escaso ()

22. Después de la comparación entre el progreso social de la comunidad, antes y después (en 6 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?

- Alto ()
- En progreso ()
- Escaso ()

23. Después de la comparación entre el progreso social de la comunidad, antes y después (en 12 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?

- Alto ()
- En progreso ()
- Escaso ()

4.3. CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA/PROYECTO A LOS OBJETIVOS/POLÍTICAS DE DESARROLLO LOCAL, SECTORIAL O NACIONAL

24. Después de la evaluación de impacto (en 3 meses) del programa/proyecto ¿cuál es su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional?

- Alto ()
- En progreso ()
- Escaso ()

25. Después de la evaluación de impacto (en 6 meses) del programa/proyecto ¿cuál es su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional?

- Alto ()
- En progreso ()
- Escaso ()

26. Después de la evaluación de impacto (en 12 meses) del programa/proyecto ¿cuál es su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional?

- Alto ()
- En progreso ()
- Escaso ()

OBSERVACIONES*:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

*El encuestado puede utilizar este espacio para complementar información relacionada a la solicitada en este cuestionario.

FECHA:

Anexo D. Guía de entrevista en profundidad

La presente guía va dirigida a los *beneficiarios* de los Programas del Área de Desarrollo Social de la ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES-PERÚ, con la finalidad de consultar su opinión sobre los RESULTADOS de dichos programas. La presente se realiza con fines principalmente académicos, los cuáles pudieran, si tal es la decisión, utilizarse en la mejora de los procesos de gestión y el impacto social de los mismos. Se reitera que la información recogida será tratada en forma anónima y confidencial.

1. INFORMACIÓN GENERAL

- a. ¿Cuál es el nombre del Programa?
.....
- b. ¿Desde qué fecha aproximadamente participa Ud., en el Programa?
.....
- c. ¿Cuántas personas aproximadamente participan en el Programa?
.....
- d. ¿Participa Ud., simultáneamente en otros Programas?
.....

2. DESARROLLO DE LA PERSONA:

2.1. ADQUISICIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PRÁCTICAS

- 1. Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, entendiendo por conocimiento, la facultad para comprender, por medio de la razón, la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.
 - Muchos conocimientos ()
 - Algunos conocimientos ()
 - Casi ninguno ()

2. Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de adquirir nuevas habilidades prácticas, entendiendo por habilidades prácticas, las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y, en ocasiones, en el mismo ejercicio de las funciones.
- Muchas habilidades prácticas ()
 - Algunos habilidades prácticas ()
 - Casi ninguna ()

2.2. AUMENTO DE INGRESOS ECONÓMICOS

3. Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de incrementar sus ingresos económicos?
- Si. En forma más que suficiente ()
 - Si. En forma suficiente ()
 - No en forma suficiente ()

2.3. ADQUISICIÓN DE VALORES Y NUEVA PERSPECTIVA

4. Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de desarrollar sus valores humanos, éticos y morales (civilidad, respeto, consideración, honestidad, justicia, lealtad, solidaridad, aprecio, hermandad, aceptación, reconocimiento, amistad, compasión)?
- Si. Mucho ()
 - Si. En forma suficiente ()
 - En realidad, muy poco ()
5. Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de desarrollar una mejor comprensión respecto al valor del tiempo y a la conveniencia de movilizarnos más allá de nuestros espacios tradicionales?
- Si. Mucho ()
 - Si. En forma suficiente ()
 - En realidad, muy poco ()

2.4. DESARROLLO DEL NIVEL DE AUTOVALORACIÓN Y RECONOCIMIENTO SOCIAL

6. Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de desarrollar una mayor valoración de sí mismo, de sus fortalezas, de sus capacidades, de sus oportunidades y claro, también de sus debilidades?
- Si. Mucho ()
 - Si. En forma suficiente ()
 - En realidad, muy poco ()
7. Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de obtener mayor reconocimiento/aprecio/aceptación de su familia o de la comunidad a la que pertenece?
- Si. Mucho ()
 - Si. En forma suficiente ()
 - En realidad, muy poco ()

3. DESARROLLO DE LA FAMILIA:

8. Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la posibilidad de mejorar el bienestar económico de la familia a la cual pertenece?
- Si. Mucho ()
 - Si. En forma suficiente ()
 - En realidad, muy poco ()
9. Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la posibilidad de mejorar las relaciones y niveles afectivos (cariño, amor, fidelidad, comprensión, colaboración) en la familia a la cual pertenece?
- Si. Mucho ()
 - Si. En forma suficiente ()
 - En realidad, muy poco ()
10. Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la posibilidad de mejorar su participación en los futuros proyectos de mejora en la familia a la cual pertenece?

- Si. Mucho ()
- Si. En forma suficiente ()
- En realidad, muy poco ()

4. DESARROLLO DE LA COMUNIDAD:

11. La realización del programa/proyecto ¿ha traído como consecuencia que la comunidad plantee nuevas necesidades y quiera participar organizadamente en nuevos programas/proyectos?

- Si. Mucho ()
- Si. En forma suficiente ()
- En realidad, muy poco ()

12. La realización del programa/proyecto ¿ha traído como consecuencia mayor empatía (participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella) e identidad entre la comunidad y los gestores del programa?

- Si. Mucho ()
- Si. En forma suficiente ()
- En realidad, muy poco ()

13. La realización del programa/proyecto ¿ha traído como consecuencia, en base a la experiencia adquirida, mayor desarrollo personal y profesional de los gestores del programa?

- Si. Mucho ()
- Si. En forma suficiente ()
- En realidad, muy poco ()

14. La realización del programa/proyecto ¿ha traído como consecuencia la toma de conciencia de la comunidad respecto a sus fortalezas (y debilidades) y al convencimiento que es capaz de emprender nuevos programas/proyectos?

- Si. Mucho ()
- Si. En forma suficiente ()
- En realidad, muy poco ()

5. CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PLANES DE DESARROLLO SOCIAL:

15. La realización del programa/proyecto ¿ha contribuido al cumplimiento de políticas y objetivos sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) establecidas por el Gobierno Central?

- Si. Mucho ()
- Si. En forma suficiente ()
- En realidad, muy poco ()

16. La realización del programa/proyecto ¿ha contribuido al cumplimiento de los planes sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) establecidos por el Gobierno Regional?

- Si. Mucho ()
- Si. En forma suficiente ()
- En realidad, muy poco ()

17. La realización del programa/proyecto ¿ha contribuido al cumplimiento de los planes sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) establecidos por el Gobierno Local?

- Si. Mucho ()
- Si. En forma suficiente ()
- En realidad, muy poco ()

OBSERVACIONES*:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....

*El (la) entrevistado (a) puede utilizar este espacio para complementar información relacionada a la solicitada en este cuestionario.

FECHA:.....

Anexo E. Resumen estadístico de la encuesta n°1: procesos de gestión

Instructivo

Siempre: (Si)

No Siempre: (NS)

Casi

Nunca: (CN)

VARIABLE INDEPENDIENTE: PROCESOS DE GESTIÓN					
	PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN	Si	NS	CN	Tot
1	Antes de comenzar un programa/proyecto social, ¿se formula la “línea base”, es decir, un estudio de la situación inicial o punto de partida?	18	42	2	62
2	¿Los programas/proyectos están bien definidos, respecto a sus objetivos?	46	16	0	62
3	Antes del inicio de los programas/proyectos ¿se determinan tiempos (programas) y costos (presupuestos) para el desarrollo de las actividades?	39	22	1	62
4	Antes del inicio de las actividades, ¿se asignan las funciones y la autoridad correspondiente?	50	8	4	62
5	Antes del inicio de actividades, ¿se asignan responsabilidades sobre las funciones delegadas y la autoridad concedida?	48	11	3	62
6	Antes del inicio de las actividades, ¿se establecen con claridad los procesos de decisión y coordinación entre los responsables?	44	16	2	62
7	Durante la ejecución de las actividades, ¿se establecen medios de supervisión y comunicación de avance?	41	21	0	62
8	Durante la ejecución de las actividades, ¿se identifica, motiva y empodera a los participantes más identificados con los objetivos del programa/proyecto?	37	21	4	62
9	Durante la ejecución de las actividades, ¿se busca la integración de los participantes, eliminando/reduciendo factores contradictorios?	23	39	0	62

10	Antes del inicio de las actividades, ¿se aplican medidas de control previo o preventivo, respecto a la planificación y organización de las actividades a llevar a cabo?	38	22	2	62
11	Durante la ejecución de las actividades, ¿se aplican medidas de control concurrentes respecto a la correspondencia entre las metas programadas, los estándares establecidos y los productos/resultados obtenidos hasta ese momento?	43	17	2	62
12	Al término de las actividades, ¿se aplican medidas de control posterior, utilizando la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de las metas o estándares establecidos?	40	19	3	62
PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN PROMEDIO		39	21	2	62
PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS		Si	NS	CN	Tot
13	¿La disponibilidad horaria de los participantes del programa/proyecto es suficiente para el cumplimiento de los objetivos y metas del programa/proyecto?	29	28	5	62
14	¿Los participantes del programa/proyecto, cuando lo necesitan, son capacitados/entrenados para el mejor cumplimiento de sus responsabilidades?	41	16	5	62
15	¿Las personas participantes del programa/proyecto, son evaluadas y compensadas según su desempeño?	49	13	0	62
16	¿Los programas/proyectos obtienen en forma oportuna y suficiente los recursos financieros (efectivo/crédito) según lo presupuestado?	48	14	0	62
17	¿Es factible “ajustar” el presupuesto a los mayores costos y/o gastos que puedan ocurrir en la ejecución de un programa/proyecto?	45	16	1	62

18	¿Se formulan registros contables y análisis de costos y gastos respecto al uso de los recursos financieros del programa/proyecto?	37	19	6	62
19	¿Los programas/proyectos obtienen en forma oportuna y suficiente los recursos materiales (insumos/muebles/equipo/herramientas) según lo presupuestado?	52	10	0	62
20	¿Es factible “ajustar” el presupuesto a las mayores necesidades de materiales que puedan ocurrir en la ejecución de un programa/proyecto?	38	22	2	62
21	¿Se formulan registros contables y análisis de costos y gastos respecto al uso de los recursos materiales del programa/proyecto?	39	22	1	62
22	¿Existen sistemas de información fiables y precisos para monitorear y evaluar la implementación e impacto de los programas/proyectos?	24	37	1	62
23	¿Existe la garantía de que el sistema de información se utilizará en la toma de decisiones?	36	19	7	62
24	¿Existe la garantía de que el sistema de información se mantendrá actualizado y el personal capacitado periódicamente?	31	27	4	62
PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS PROMEDIO		39	20	3	62
PROCESOS DE GESTIÓN AVANZADAS O INNOVADORAS		Si	NS	CN	Tot
25	¿Existen condiciones para la atracción del talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?	29	25	8	62
26	¿Existen condiciones para el desarrollo del talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?	34	21	7	62

27	¿Existen condiciones para motivar el talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?	33	23	6	62
28	¿Existen condiciones para la retención del talento humano necesario para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?	37	21	4	62
29	¿Existen condiciones para transmitir y compartir la información, generada en todos los niveles, para el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?	35	24	3	62
30	¿Existen condiciones para el desarrollo de competencias necesarias, en todos los niveles, para el uso de la información y el mejor cumplimiento de las responsabilidades y la ejecución de actividades?	34	25	3	62
31	¿Existen condiciones para el diagnóstico situacional de los cambios internos y externos que, directamente o indirectamente, afectarán hoy o mañana, los resultados del programa/proyecto?	38	22	2	62
32	¿Existen condiciones para la formulación del plan de sensibilización e involucramiento dirigido a los participantes del programa/proyecto?	39	19	4	62
33	¿Existen condiciones para implementar y hacer seguimiento del plan para la gestión del cambio situacional?	44	15	3	62
34	¿Existen condiciones para asegurar el mantenimiento del cambio logrado?	39	18	5	62
35	¿Existen condiciones para asociar el programa/proyecto y a las personas que participan en él, con otros programas/proyectos sociales, compartiendo recursos y fines comunes?	41	15	6	62

36	¿Existen condiciones para cooperar con otros programas/proyectos sociales, compartiendo recursos, aunque los fines no sean comunes?	24	38	0	62
37	¿Existen condiciones en la comunidad para formular programas/proyectos autogestionarios?	37	23	2	62
	PROCESOS DE GESTIÓN AVANZADAS O INNOVADORAS	36	22	4	62
	PROMEDIO				

Anexo F. Resumen estadístico de la encuesta n°2: evaluación social**Instructivo**

Siempre: (Si)

No Siempre: (NS)

Casi

Nunca: (CN)

En Progreso (EP)

Escaso

Alto (A)

(E)

VARIABLE INDEPENDIENTE: EVALUACIÓN SOCIAL					
	EVALUACIÓN DE PRODUCTOS	Si	NS	CN	Tot
1	Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan de acuerdo a la cantidad previamente establecida?	53	9	0	62
2	Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan de acuerdo a la calidad (características físico-químicas) previamente establecida?	51	11	0	62
3	Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan en la oportunidad (fecha) previamente establecida?	57	5	0	62
4	Los productos (bienes y/o servicios) ¿se producen y/o entregan cumpliendo con el estándar de costo previamente establecido?	52	10	0	62
5	Antes de la entrega ¿se prevé con precisión el número exacto de beneficiarios directos del programa/proyecto?	53	8	1	62
6	Antes de la entrega ¿se prevé la ocurrencia de “filtraciones” (beneficiarios no considerados originalmente) en el número de beneficiarios directos del programa/proyecto?	50	9	3	62
7	Después de la entrega ¿se realiza el análisis de los factores que determinaron el superávit o déficit en la cantidad de productos y de beneficiarios directos?	49	8	5	62
8	Después de la entrega ¿se realiza la corrección de los factores que determinaron el superávit o déficit en la cantidad de productos y de beneficiarios directos?	44	17	1	62
EVALUACIÓN DE PRODUCTOS PROMEDIO		51	10	1	62
EVALUACIÓN DE EFECTOS (RESULTADOS)		Si	NS	CN	Tot
9	Después de la entrega ¿se realiza un análisis periódico de la frecuencia e intensidad en el uso del producto?	35	26	1	62

10	Después de la entrega ¿se realiza un informe periódico de la frecuencia e intensidad en el uso del producto?	38	22	2	62
11	Después de la entrega ¿se toman decisiones correctivas relacionadas a las diferencias entre el uso esperado y el uso real?	41	14	7	62
12	Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los efectos positivos y negativos del programa/proyecto?	31	28	3	62
13	Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los efectos esperados e inesperados del programa/proyecto?	32	30	0	62
14	Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los efectos directos e indirectos del programa/proyecto?	32	27	3	62
15	Después de la entrega ¿se efectúa la comparación entre los costos y beneficios del programa/proyecto?	30	28	4	62
16	Después de la verificación de diferencias entre el efecto (resultado) real y el esperado ¿se aplican medidas correctivas inmediatamente (hasta 3 semanas)?	29	32	1	62
17	Después de la verificación de diferencias entre el efecto (resultado) real y el esperado ¿se aplican medidas correctivas posteriormente (hasta 3 meses)?	34	28	0	62
EVALUACIÓN DE EFECTOS (RESULTADOS) PROMEDIO		34	26	2	62
EVALUACIÓN DE IMPACTO (SOCIAL)		A	EP	E	Tot
18	Después de la comparación entre el bienestar económico de la comunidad, antes y después (en 3 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?	27	26	9	62
19	Después de la comparación entre el bienestar económico de la comunidad, antes y después (en 6 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?	26	25	11	62
20	Después de la comparación entre el bienestar económico de la comunidad, antes y después (en 12 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?	27	24	11	62
21	Después de la comparación entre el progreso social de la comunidad, antes y después (en 3 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?	28	26	8	62

22	Después de la comparación entre el progreso social de la comunidad, antes y después (en 6 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?	27	24	11	62
23	Después de la comparación entre el progreso social de la comunidad, antes y después (en 12 meses) del programa/proyecto ¿cuál es el nivel de impacto económico del mismo?	26	25	11	62
24	Después de la evaluación de impacto (en 3 meses) del programa/proyecto ¿cuál es su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional?	29	23	10	62
25	Después de la evaluación de impacto (en 6 meses) del programa/proyecto ¿cuál es su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional?	27	26	9	62
26	Después de la evaluación de impacto (en 12 meses) del programa/proyecto ¿cuál es su contribución a los objetivos/políticas de desarrollo local, regional o nacional?	28	25	9	62
EVALUACIÓN DE IMPACTO (SOCIAL) PROMEDIO		27	25	10	62

Anexo G. Resumen estadístico de la entrevista en profundidad

Instructivo

Si Mucho: (SM)

Suficiente: (S)

Muy

Poco: (MP)

RESULTADOS DOBRE LOS PROGRAMAS DE LA ASOCIACIÓN CRISTIANA					
	DESARROLLO DE LA PERSONA	SM	S	MP	Tot
1	Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, entendiendo por conocimiento, la facultad para comprender, por medio de la razón, la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas?	96	58	27	181
2	Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de adquirir nuevas habilidades prácticas, entendiendo por habilidades prácticas, las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y, en ocasiones, en el mismo ejercicio de las funciones?	104	57	20	181
3	Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de incrementar sus ingresos económicos?	89	81	11	181
4	Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de desarrollar sus valores humanos, éticos y morales (civilidad, respeto, consideración, honestidad, justicia, lealtad, solidaridad, aprecio, hermandad, aceptación, reconocimiento, amistad, compasión)?	92	71	18	181
5	Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de desarrollar una mejor comprensión respecto al valor del tiempo y a	84	78	19	181

	la conveniencia de movilizarnos más allá de nuestros espacios tradicionales?				
6	Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de desarrollar una mayor valoración de sí mismo, de sus fortalezas, de sus capacidades, de sus oportunidades y claro, también de sus debilidades?	80	82	19	181
7	Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la oportunidad de obtener mayor reconocimiento/aprecio/aceptación de su familia o de la comunidad a la que pertenece?	76	84	21	181
DESARROLLO DE LA FAMILIA		SM	S	MP	Tot
8	Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la posibilidad de mejorar el bienestar económico de la familia a la cual pertenece?	66	79	36	181
9	Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la posibilidad de mejorar las relaciones y niveles afectivos (cariño, amor, fidelidad, comprensión, colaboración) en la familia a la cual pertenece?	72	86	23	181
10	Su participación en el programa/proyecto ¿le ha dado la posibilidad de mejorar su participación en los futuros proyectos de mejora en la familia a la cual pertenece?	89	82	10	181
DESARROLLO DE LA COMUNIDAD		SM	S	MP	Tot
11	La realización del programa/proyecto ¿ha traído como consecuencia que la comunidad plantee nuevas necesidades y quiera participar organizadamente en nuevos programas/proyectos?	101	77	3	181
12	La realización del programa/proyecto ¿ha traído como consecuencia mayor empatía (participación afectiva de una persona en una realidad	95	73	13	181

	ajena a ella) e identidad entre la comunidad y los gestores del programa?				
13	La realización del programa/proyecto ¿ha traído como consecuencia, en base a la experiencia adquirida, mayor desarrollo personal y profesional de los gestores del mismo?	99	81	1	181
14	La realización del programa/proyecto ¿ha traído como consecuencia la toma de conciencia de la comunidad respecto a sus fortalezas (y debilidades) y al convencimiento que es capaz de emprender nuevos programas/proyectos?	104	72	5	181
CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PLANES DE DESARROLLO SOCIAL		SM	S	MP	Tot
15	La realización del programa/proyecto ¿ha contribuido al cumplimiento de políticas y objetivos sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) establecidas por el Gobierno Central	107	64	10	181
16	La realización del programa/proyecto ¿ha contribuido al cumplimiento de los planes sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) establecidos por el Gobierno Regional?	97	62	22	181
17	La realización del programa/proyecto ¿ha contribuido al cumplimiento de los planes sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) establecidos por el Gobierno Local?	101	64	16	181

Anexo H. Gasto público y social según grandes componentes 1/

Ejecución (En Millones de N. Soles)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ^{7/}
Gasto No Financiero del Gob. General 2/	32,936	34,356	33,562	34,596	36,622	39,752	44,536	48,617	54,833	64,435	73,433	83,372	87,864	99,462
Gasto Social Total	14,798	16,044	17,751	19,207	20,192	22,774	24,980	26,928	29,553	32,471	38,217	40,757	42,897	49,716
1. Gasto Social No previsional 3/	10,537	10,957	11,273	12,180	12,180	14,325	15,656	17,534	20,104	23,231	28,453	30,152	31,258	38,105
1.1 Gasto Social Básico 4/	4,091	4,791	4,670	4,607	4,607	5,624	6,132	7,114	8,571	10,462	12,235	13,353	14,211	16,713
1.2 Gasto Social Complementario 5/	6,446	6,165	6,603	7,573	7,573	8,701	9,524	10,420	11,533	12,668	16,218	16,798	17,047	21,393
2. Gastos Previsionales 6/	4,261	5,088	5,088	7,027	7,493	8,449	9,324	9,394	9,448	9,241	9,764	10,605	11,639	11,611

1/ Considera una taxonomía del gasto social basada en registros típicos del clasificador funcional programático.

2/ Considera el gasto de los tres niveles de Gobierno: nacional, regional y local.

3/ Incluye gastos de tipo administrativo.

4/ En el marco del Consenso de Observación, éste se define como los gastos en: Educación básica (Inicial y Primaria), Salud básica, Alimentación y Nutrición y Agua y Saneamiento.

5/ Corresponde al conjunto de actividades y/o proyecto de carácter social que no están considerados dentro del gasto social básico, como ejemplo: educación secundaria, educación superior, infraestructura social y productos, electrificación rural, carreteras rurales, etc.

6/ Considerar el gasto previsional de tipo administrativo.

7/ Preliminar

Fuente: SIAF – MEF (ENE 2013).

Anexo I. Ejecución presupuestal – principales programas sociales 2007 – 2011

Millones de Nuevos Sociales

PRINCIPALES PROGRAMAS SOCIALES	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011
PROGRAMA DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES - JUNTOS	497.3	534.5	571.7	612.9	627.2
PROGRAMA PENSIÓN	0.0	0.0	0.0	0.6	23.5
PROGRAMA INTEGRAL DE NUTRICIÓN - PIN - PRONAA	380.9	474.0	507.5	630.6	581.7
INFRAESTRUCTURA SOCIAL PRODUCTIVA - FONCODES	316.9	316.9	317.7	304.6	154.8
PROGRAMA NACIONAL WAWA WASI	54.6	43.4	54.7	72.7	81.2
PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA - PRONIED	141.4	450.0	626.5	659.9	891.4
PROGRAMA NACIONAL DE MOVILIZACIÓN POR LA ALFABETIZACIÓN - PRONOMA	80.3	78.2	118.0	139.6	245.1
PROGRAMA BECA 18	0.0	0.0	0.0	0.0	0.9
INSTITUTO NACIONAL DE BIENESTAR FAMILIAR - INABIF	74.8	75.7	83.8	106.4	112.6
PROGRAMA NACIONAL CONTRA LA VIOLENCIA FAMILIAR Y SEXUAL - PNCVFS	10.1	11.3	17.0	23.8	28.3
SEGURO INTEGRAL DE SALUD - SIS	320.5	439.3	458.5	503.2	563.3
ELECTRICACIÓN RURAL	283.1	286.8	528.3	628.6	504.3
PROVIAS DESCENTRALIZADO	108.7	318.2	312.2	221.4	175.1

FONDO DE INVERSIÓN EN TELECOMUNICACIONES - FITEL	22.2	33.4	77.3	95.1	140.3
PROGRAMA PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO SOCIAL INCLUSIVO TRABAJA PERU	198.8	193.7	104.2	150.7	74.4
PROGRAMA NACIONAL DE EMPLEO JUVENIL JÓVENES A LA OBRA	13.6	19.2	49.1	60.1	41.0
AGRORURAL	164.3	209.3	270.2	141.9	134.3
PROGRAMA AGUA PARA TODOS 3/	538.3	727.8	866.5	966.3	1534.0
PROGRAMA INTEGRAL DE MEJORAMIENTO DE BARRIOS PUEBLOS - PIMBP - MVCS					
3/	181.6	53.8	282.1	128.2	413.4
TECHO PROPIO - MVCS	38.8	166.7	449.0	332.5	350.0
PROGRAMA DEL VASO DE LECHE - PVL - GL	373.6	383.7	388.8	389.7	398.1
PROGRAMA PANTBC - GL 4/	13.1	10.5	10.5	10.5	10.1
PROGRAMA DE COMPLEMENTACIÓN ALIMENTARIA - PCA - GL	123.8	132.2	133.0	133.2	133.3
TOTAL	3,936.80	4,958.60	6,226.60	6,312.60	7,218.20

1/ Preliminar

2/ Creado por Decreto Supremo N° 081-2011-PCM, e incluye en Programa Piloto “Gratitud”

3/ A partir del 2009, la ejecución del Programa incluye la transferencia de partidas con cargo al presupuesto del MVCS a gobiernos regionales y locales.

4/ La ejecución en todos los años corresponde a la asignación presupuestal.

FUENTE: MEF-SIAF, DGPP; MVCS

	<p>las actividades y también la implantación de modelos de coordinación e interacción entre las actividades...” (Ivancevich, Lorenzi&Skinner, 1996)</p>	<p>3..Procesos de Gestión Avanzada o Innovación</p>	<p>2.2. Financieros</p> <p>2.3. Materiales</p> <p>2.4. Información</p> <p>3.1. Gestión del Talento Humano</p> <p>3.2. Gestión del Conocimiento</p> <p>3.3. Gestión del Cambio</p>	<p>2.1.2. Capacitación y Entrenamiento</p> <p>2.1.3. Evaluación y Compensación</p> <p>2.2.1. Suficiencia y Oportunidad</p> <p>2.2.2. Ajuste a las Variaciones</p> <p>2.2.3. Registros Contables</p> <p>2.3.1. Suficiencia y Oportunidad</p> <p>2.3.2. Ajuste a las Variaciones</p> <p>2.3.3. Registros Contables</p> <p>2.4.1. Sistemas de Monitoreo</p> <p>2.4.2. Utilización de la Información</p> <p>2.4.3. Actualización de la Información</p> <p>3.1.1. Atracción del Talento Humano</p> <p>3.1.2. Desarrollo del Talento Humano</p> <p>3.1.3. Motivación del Talento Humano</p> <p>3.1.4. Retención del Talento Humano</p> <p>3.2.1. Transmisión de la Información</p>
--	---	---	---	--

	<p>La Evaluación Social implica...”un proceso permanente y continuo de indagación y valoración de la planificación, la ejecución y la finalización del programa social. Su finalidad es generar información, conocimiento y aprendizaje dirigidos a alimentar una toma de decisiones oportuna y pertinente que garantice la eficiencia, la eficacia y calidad de los procesos, los resultados y los impactos de los programas, todo ello en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus poblaciones beneficiarias” (Vara, 2007)</p>	<p>1.Evaluación de Producto</p> <p>2. Evaluación de Efecto o Resultados</p>	<p>3.4. Gestión de la Economía Solidaria</p> <p>1.1.Entrega de Acuerdo a las Condiciones Establecidas</p> <p>1.2. Entrega a la Población Objetivo</p> <p>2.1. Frecuencia e Intensidad en el Uso del Producto</p> <p>2.2.Comparación entre el Efecto (Resultado) Real y el Esperado</p>	<p>3.2.2. Desarrollo de Competencias</p> <p>3.3.1. Diagnóstico Situacional</p> <p>3.3.2. Plan de Sensibilización e Involucramiento</p> <p>3.3.3. Implementación y Seguimiento</p> <p>3.3.4. Mantenimiento</p> <p>3.4.1. Promoción de la Asociatividad</p> <p>3.4.2. Promoción de la Cooperación</p> <p>3.4.3. Promoción de la Autogestión</p> <p>1.1. 1. De acuerdo a la Cantidad Establecida</p> <p>1.1.2. De acuerdo a la Calidad Establecida</p> <p>1.1.3. De acuerdo a la Oportunidad Establecida</p> <p>1.1.4. De acuerdo al Costo Establecido</p> <p>1.2.1.Previsión del Número de Beneficiarios</p> <p>1.2.2.Previsión de las Filtraciones</p> <p>1.2.3. Análisis del Superávit o del Déficit</p> <p>1.2.4. Corrección del Superávit o del Déficit</p>
--	--	---	--	---

		<p>3. Evaluación de Impacto</p>	<p>2.3. Decisiones respecto a la diferencia entre el Efecto (Resultado) Real y el Esperado</p> <p>3.1. Contribución al Bienestar Económico de la Población Objetivo</p> <p>3.2. Contribución al Progreso Social de la Población Objetivo</p> <p>3.3. Contribución a los Objetivos/Políticas de Desarrollo Local, Regional o Nacional</p>	<p>2.1.1. Análisis Periódico de la frecuencia e intensidad en el uso del producto</p> <p>2.1.2. Informe Periódico de la frecuencia o intensidad en el uso del producto</p> <p>2.1.3. Decisiones relacionadas a las diferencias entre el Uso Esperado y el Uso Real</p> <p>2.2.1. Comparación entre los Efectos Positivos y Negativos</p> <p>2.2.2. Comparación entre los Efectos Esperados e Inesperados</p> <p>2.2.3. Comparación entre los Efectos Directos e Indirectos</p> <p>2.2.4. Comparación entre los Costos y los Beneficios</p> <p>2.3.1. Corrección Inmediata</p> <p>2.3.2. Corrección Posterior</p> <p>3.1.1. Comparación Bienestar Económico antes y después del Programa/Proyecto (en los siguientes 3 meses)</p> <p>3.1.2. Comparación Bienestar Económico antes y después del Programa/Proyecto (en los siguientes 6 meses)</p> <p>3.1.3. Comparación Bienestar Económico antes y después del Programa/Proyecto (en los siguientes 12 meses)</p>
--	--	---------------------------------	--	---

				<p>3.2.1. Comparación Progreso Social antes y después del Programa/Proyecto (en los siguientes 3 meses)</p> <p>3.2.2. Comparación Progreso Social antes y después del Programa/Proyecto (en los siguientes 6 meses)</p> <p>3.2.3. Comparación Progreso Social antes y después del Programa/Proyecto (en los siguientes 12 meses)</p> <p>3.3.1. Contribución a los Objetivos/Políticas de Desarrollo Local, Regional o Nacional (en los siguientes 3 meses)</p> <p>3.3.2. Contribución a los Objetivos/Políticas de Desarrollo Local, Regional o Nacional (en los siguientes 6 meses)</p> <p>3.3.3. Contribución a los Objetivos/Políticas de Desarrollo Local, Sectorial o Nacional (en los siguientes 12 meses)</p>
<p>Variable Dependiente:</p> <p>EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DEL ÁREA DE DESARROLLO</p>	<p>La Eficacia "...es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera" (Real Academia Española, 2017)</p>	<p>1.Desarrollo de la Persona (Beneficiario Directo)</p>	<p>1.1. Adquisición de Nuevos Conocimientos y Habilidades Prácticas</p> <p>1.2. Aumento de Ingresos Económicos</p> <p>1.3. Adquisición de Valores y Nueva Perspectiva</p>	<p>1.1. 1. Adquisición de Nuevos Conocimientos</p> <p>1.1. 2. Adquisición de Habilidades Prácticas</p> <p>1.2.1. Suficientes para cubrir Necesidades Básicas</p> <p>1.2.2. Más que suficiente para cubrir Necesidades Básicas</p> <p>1.3.1. Desarrollo de Valores Humanos, Éticos y Morales</p>

<p>SOCIAL DE LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES</p>	<p>Programa Social "...es un conjunto organizado de acciones y recursos, diseñados e implantados sistemáticamente en una determinada realidad social, para resolver algún problema que atañe a una población y mejorar su calidad de vida en algún aspecto" (Vara, 2007)</p>	<p>2. Desarrollo de la Familia (a la cual pertenece la persona)</p> <p>3. Desarrollo de la Comunidad (a la cual pertenece la persona)</p>	<p>1.4. Percepción de Autovaloración y Reconocimiento Social</p> <p>2.1. Bienestar Económico</p> <p>2.2. Relaciones y Niveles Afectivos</p> <p>2.3. Participación y Cooperación en la Vida Familiar</p> <p>3.1. Integración Proactiva de la Comunidad</p> <p>3.2. Empatía e Identidad entre la Comunidad y los Gestores del Programa</p>	<p>1.3.2. Desarrollo de nueva perspectiva respecto al Tiempo y al Espacio</p> <p>1.4.1. Desarrollo del Nivel de Autovaloración</p> <p>1.4.2. Reconocimiento del Grupo al que pertenece</p> <p>2.1.1. Suficientes para cubrir Necesidades Básicas de la Familia</p> <p>2.1.2. Más que suficiente para cubrir Necesidades Básicas de la Familia</p> <p>2.2.1. Mejora de Relaciones al Interior de la Familia</p> <p>2.2.2. Mejora en la Expresión de Afecto en la Familia</p> <p>2.3.1. Motivación y Participación en los Proyectos de la Familia</p> <p>2.3.2. Cooperación y Liderazgo en los Proyectos de la Familia</p> <p>3.1.1. Disposición de la persona y la familia a colaborar en los nuevos Proyectos de la Comunidad</p> <p>3.1.2. Disposición de la comunidad a plantear nuevas necesidades y colaborar en los nuevos Proyectos</p>
---	--	---	--	---

		<p>4. Contribución al cumplimiento de Políticas y Objetivos de Desarrollo Social y del Gobierno Regional o Local</p>	<p>3.3. Percepción de la Comunidad con respecto a su potencialidad de desarrollo</p> <p>4.1. Contribución al cumplimiento de Políticas y Objetivos sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) del Gobierno Central</p> <p>4.2. Contribución a los Planes Sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) del Gobierno Regional y Local</p>	<p>3.2.1. Empatía e Identidad entre la Comunidad y los Gestores del Programa/Proyecto</p> <p>3.2.2. Desarrollo Personal y Profesional de los Gestores del Programa</p> <p>3.3.1. Toma de Conciencia de la Comunidad respecto a sus Fortalezas (y Debilidades)</p> <p>3.3.2. Propuesta de Nuevos Proyectos a cargo de la Comunidad</p> <p>4.1.1. Contribución al cumplimiento de Políticas Sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) del Gobierno Central</p> <p>4.1.2. Contribución al cumplimiento de Objetivos Sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) del Gobierno Central</p> <p>4.2.1 Contribución a los Planes Sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) del Gobierno Regional</p> <p>4.2.2. Contribución a los Planes Sociales (salud, educación, trabajo, vivienda, seguridad) del Gobierno Local</p>
--	--	--	---	---

Anexo K. Informe de validez de contenido de los instrumentos

La Validez de Contenido de los instrumentos del presente proyecto de investigación, en este caso dos (2) Cuestionarios y una (1) Guía de Entrevista, ha sido por Opinión o Juicio de Expertos.

La Validez de Contenido de los Instrumentos por Opinión o Juicio de Expertos, es un tipo de validación de contenido (Vara, 2012). “La consulta a especialistas determina si la variable a medir tiene un contenido exhaustivo, es decir, si los ítems (indicadores) que componen cada variable, son pertinentes y exhaustivos (suficientes). El número de expertos consultados debe ser entre tres (3) y diez (10)”.

La consulta a expertos, en este caso tres (3), ha seguido el procedimiento respectivo: 1) Revisión Bibliográfica; 2) Identificación de Expertos; 3) Selección, observación y mejora de los ítems; y 5) Informe.

INFORME

Por el presente, los abajo firmantes, confirman el cumplimiento del procedimiento para la validación de contenido de los instrumentos del presente proyecto de investigación: LA EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DEL ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES-ACJ Y LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN SUS BENEFICIARIOS.

En consecuencia, manifiestan su opinión favorable al respecto.

Lima, 30 de enero del 2019

.....
Dra. Gudelia Vigo Sánchez

.....
Dra. Ysabel Bedón Soria

.....
Dr. Elmo Zavala Sheen

Anexo L. Metodología para la fiabilidad de los instrumentos

- La Fiabilidad de los **Cuestionarios** (ver Anexos N°2 y N°3) del presente proyecto de investigación, será por consistencia interna. Al respecto, Vara (2012) dice al respecto “La fiabilidad se relaciona con la precisión y congruencia. La fiabilidad es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento a un mismo sujeto, objeto o situación, produce iguales resultados. Para calcular la fiabilidad, prosigue Vara (2012), “generalmente todos los procedimientos utilizan fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad, los cuáles pueden oscilar entre 0 y 1, donde 0 (cero) significa fiabilidad nula y 1 (uno) representa el máximo de fiabilidad. Entre más se acerque el coeficiente a 0 (cero) habrá mayor en la medición”.
- En la presente investigación, para medir la fiabilidad de la escala de medida de los **Cuestionarios**, en producir resultados confiables, se utilizará el Alfa de Cronbach o el Análisis Kuder-Richardson, utilizando el paquete estadístico para ciencias sociales, (*Statistical Packageforthe Social Sciences-SPSS*).
- Para alcanzar la fiabilidad en los resultados de la **Entrevista**, se realizarán individualmente, en un tiempo no menor de treinta (30) minutos. Las entrevistas serán grabadas para su revisión. Se elaborarán archivos de documento textual en MsWord 2007. Se depurará la información para el análisis de contenido, utilizando la técnica de categorización para la verificación de las hipótesis e incluso, ir más allá de los contenidos manifiestos, para complementar la información obtenida en los cuestionarios

Anexo M. Tabla chi-cuadrado

v	$\chi^2_{0,995}$	$\chi^2_{0,99}$	$\chi^2_{0,975}$	$\chi^2_{0,95}$	$\chi^2_{0,90}$	$\chi^2_{0,75}$	$\chi^2_{0,50}$	$\chi^2_{0,25}$	$\chi^2_{0,10}$	$\chi^2_{0,05}$	$\chi^2_{0,025}$	$\chi^2_{0,01}$	$\chi^2_{0,005}$
1	7,88	6,63	5,02	3,84	2,71	1,32	0,455	0,102	0,016	0,004	0,001	0,0002	0,000
2	10,6	9,21	7,38	5,99	4,61	2,77	1,39	0,575	0,211	0,103	0,051	0,0201	0,010
3	12,8	11,3	9,35	7,81	6,25	4,11	2,37	1,21	0,584	0,352	0,216	0,115	0,072
4	14,9	13,3	11,1	9,49	7,78	5,39	3,36	1,92	1,06	0,711	0,484	0,297	0,207
5	16,7	15,1	12,8	11,1	9,24	6,63	4,35	2,67	1,61	1,15	0,831	0,554	0,412
6	18,5	16,8	14,4	12,6	10,6	7,84	5,35	3,45	2,20	1,64	1,24	0,872	0,676
7	20,3	18,5	16,0	14,1	12,0	9,04	6,35	4,25	2,83	2,17	1,69	1,24	0,989
8	22,0	20,1	17,5	15,5	13,4	10,2	7,34	5,07	3,49	2,73	2,18	1,65	1,34
9	23,6	21,7	19,0	16,9	14,7	11,4	8,34	5,90	4,17	3,33	2,70	2,09	1,73
10	25,2	23,2	20,5	18,3	16,0	12,5	9,34	6,74	4,87	3,94	3,25	2,56	2,16

11	26,8	24,7	21,9	19,7	17,3	13,7	10,3	7,58	5,58	4,57	3,82	3,05	2,60
12	28,3	26,2	23,3	21,0	18,5	14,8	11,3	8,44	6,30	5,23	4,40	3,57	3,07
13	29,8	27,7	24,7	22,4	19,8	16,0	12,3	9,30	7,04	5,89	5,01	4,11	3,57
14	31,3	29,1	26,1	23,7	21,1	17,1	13,3	10,2	7,79	6,57	5,63	4,66	4,07
15	32,8	30,6	27,5	25,0	22,3	18,2	14,3	11,0	8,55	7,26	6,26	5,23	4,60
16	34,3	32,0	28,8	26,3	23,5	19,4	15,3	11,9	9,31	7,96	6,91	5,81	5,14
17	35,7	33,4	30,2	27,6	24,8	20,5	16,3	12,8	10,1	8,67	7,56	6,41	5,70
18	37,2	34,8	31,5	28,9	26,0	21,6	17,3	13,7	10,9	9,39	8,23	7,01	6,26
19	38,6	36,2	32,9	30,1	27,2	22,7	18,3	14,6	11,7	10,1	8,91	7,63	6,84
20	40,0	37,6	34,2	31,4	28,4	23,8	19,3	15,5	12,4	10,9	9,59	8,26	7,43
21	41,4	38,9	35,5	32,7	29,6	24,9	20,3	16,3	13,2	11,6	10,3	8,90	8,03
22	42,8	40,3	36,8	33,9	30,8	26,0	21,3	17,2	14,0	12,3	11,0	9,54	8,64
23	44,2	41,6	38,1	35,2	32,0	27,1	22,3	18,1	14,8	13,1	11,7	10,2	9,26
24	45,6	43,0	39,4	36,4	33,2	28,2	23,3	19,0	15,7	13,8	12,4	10,9	9,89
25	46,9	44,3	40,6	37,7	34,4	29,3	24,3	19,9	16,5	14,6	13,1	11,5	10,5

26	48,3	45,6	41,9	38,9	35,6	30,4	25,3	20,8	17,3	15,4	13,8	12,2	11,2
27	49,6	47,0	43,2	40,1	36,7	31,5	26,3	21,7	18,1	16,2	14,6	12,9	11,8
28	51,0	48,3	44,5	41,3	37,9	32,6	27,3	22,7	18,9	16,9	15,3	13,6	12,5
29	52,3	49,6	45,7	42,6	39,1	33,7	28,3	23,6	19,8	17,7	16,0	14,3	13,1
30	53,7	50,9	47,0	43,8	40,3	34,8	29,3	24,5	20,6	18,5	16,8	15,0	13,8
40	66,8	63,7	59,3	55,8	51,8	45,6	39,3	33,7	29,1	26,5	24,4	22,2	20,7
50	79,5	76,2	71,4	67,5	63,2	56,3	49,3	42,9	37,7	34,8	32,4	29,7	28,0
60	92,0	88,4	83,3	79,1	74,4	67,0	59,3	52,3	46,5	43,2	40,5	37,5	35,5
70	104,2	100,4	95,0	90,5	85,5	77,6	69,3	61,7	55,3	51,7	48,8	45,4	43,3
80	116,3	112,3	106,6	101,9	96,6	88,1	79,3	71,1	64,3	60,4	57,2	53,5	51,2