

# **Universidad Mayor de San Andrés**

**Facultad de Derecho y Ciencias Políticas  
Carrera Ciencia Política y Gestión Pública**



## **TESIS DE GRADO**

**“MANUAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA LINEA  
BASE SOCIO POLÍTICA, COMO INSTRUMENTO EN LA  
ELABORACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS”**

**POSTULANTE:**

**JORGE ARTURO OLIVARES ALIAGA**

**TUTOR:**

**LIC. IVÁN MIRANDA BALCAZAR**

LA PAZ – BOLIVIA  
2012

# **Universidad Mayor de San Andrés**

## **Facultad de Derecho y Ciencias Políticas Carrera Ciencia Política y Gestión Pública**

El presente trabajo de grado titulado:

### **“MANUAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA LINEA BASE SOCIO POLÍTICA, COMO INSTRUMENTO EN LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS”**

Para optar al Grado Académico y Título de licenciatura en Ciencia  
Política del Postulante:

### **JORGE ARTURO OLIVARES ALIAGA**

Ha sido aprobado.....según  
reglamento de tesis de grado, vigente en la Carrera de Ciencia  
Política y Gestión Publica,

Director de Carrera Ciencia Política y Gestión Pública

La Paz, .....de.....de 2012

**Dedicatoria**

**A mamita y a los jóvenes politólogos, no es tan difícil como parece**

**“caminante no hay camino, se hace camino al andar,**

**Golpe a golpe y verso a verso”**

**J.M. Serrat**

**“Agradecimientos”**

**A Dios a mis padres y tutor**

**Pues sin ellos nada habría sido posible**



1.4	Objetivos de la Investigación	6
1.4.1	Objetivo General	6
1.4.2	Objetivos Específicos	6
1.5	Contexto de la Investigación	7
1.5.1	Delimitación Temática	7
1.6	Diseño Metodológico de la Investigación	7
1.6.1	Métodos Específicos o Particulares	7
1.6.2	Técnicas a Utilizarse en La Investigación	8
CAPITULO II		
MARCO TEORICO		
	Políticas Públicas	8
	Análisis de las políticas publicas	9
	El proceso no claro de la política pública	9
	Como es el proceso de las políticas publicas	10
	Evaluación de las políticas publicas	10
	La eficacia y la eficiencia	13
	Línea base y políticas publicas	14
	Qué es la línea base del Proyecto	15
	Cuándo se debe elaborar la línea base	16
	Cómo es el proceso de elaboración de la línea base	16
	Metodológico.	16
	Participativo	16
	Práctico	17
	Ciencia Política	17

Cuáles los componentes de la línea base	17
Práctico	17
Ciencia Política	17
Cuáles los componentes de la línea base	17
Bien Público	18
Línea Base	18
Política Pública	18
Proyecto	19
Socio político	20
Capitulo III	
Descripción	20
3.1 La línea base	20
3.2 Modalidades para el desarrollo de estudios de línea base	22
3.3 Roles y Responsabilidades	24
3.3.1 Capacitación	25
3.3.2 Responsable del Estudio de Línea Base	25
3.3.3 Revisión del Estudio de Línea Base	25
3.3.4 Supervisión del Estudio de Línea Base	25
3.3.5 Apoyo Técnico	25
3.4 Proceso para el Desarrollo del Estudio de Línea Base	26
3.4.1 Paso 1: Revisión del documento del proyecto	27

3.4.2	Paso 2: Selección de indicadores y fuentes de información.	28
3.4.3	Paso 3: Recolección de la información y aplicación de las herramientas.	36
3.4.4	Paso 4: Sistematización de la información de la línea base.	46
3.4.5	Paso 5: Redacción de Informe de Línea Base	50

#### IV

4.1	CONCLUSIONES	52
-----	--------------	----

V	BIBLIOGRAFIA	53
---	--------------	----

### **INDICE DE FIGURAS**

Figura N° 1,	Proceso de las políticas publicas	11
Figura N° 2,	Resumen de la Evaluación de Las políticas publica	13
Figura N° 3,	La Línea Base	21
Figura N° 4,	Pasos Del Estudio De La Línea Base	27
Figura N° 1,	Ejemplo Vinculación de Indicadores	31
Figura N° 2,	Ámbitos de Análisis de La Línea Base	35

### **INDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1	Roles y Responsabilidades	24
Cuadro N° 1,	Entradas Técnicas y Herramientas y Salidas Paso 2	28
Cuadro N° 2,	Ejemplo Agregación de Indicadores	32
Cuadro N° 3,	Ejemplo Eliminación de Indicadores	34
Cuadro N° 4,	Entradas Técnicas y Herramientas y Salidas Paso 3	37
Cuadro N° 6,	Entradas, técnicas y Herramientas y Salidas Paso 4	46



Cuadro N° 7, Ejemplo de Matriz de Indicadores de Línea Base Actualizada	48
Cuadro N° 5, Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas Paso 5	50

## **RESUMEN**

La propuesta de un manual para la construcción de una línea base socio política como herramienta en implementación, evaluación, y mejoramiento de políticas públicas, surge al comprender que las políticas públicas se traducen en programas y proyectos de acción gubernamental, con el objetivo de resolver problemas establecidos como públicos.

Pero, que los proyectos y programas alcancen sus objetivos no determinan el éxito de la política, pues algunos de los aspectos del marco normativo pueden no haberse concretado, es decir la política puede fracasar aun cuando los programas y proyectos sean exitosos.

Para la correcta evaluación de las políticas públicas es necesario identificar los indicadores específicos que se intentan modificar con su implementación, en caso de no ser identificados se tiende a realizar una interpretación de los mismos, dando como resultado una evaluación errónea. De este modo nace la necesidad de contar con un documento específico que se constituya en un documento “evidencia”. El producto de una línea de base es el documento con la medida inicial de los indicadores que se esperan modificar con la intervención del proyecto o programa, recolecta la situación de la población beneficiaria en relación con las dimensiones o problemas que el proyecto pretende solucionar. Contar con un manual para la construcción de este documento reforzara y alimentara el saber de los jóvenes politólogos.

## **ABSTRACT**

The proposal of a manual for the construction of a line bases political partner like tool on implementation, evaluation, and improvement of public policies, arises when including AND understanding that the public policies are translated in programs and projects of governmental action, with the objective to solve problems established like public.

But, that the projects and programs reach their objectives do not determine the success of the policy, because some of the aspects of the normative frame can not have made specific, that is to say, the policy can fail the programs even though and projects are successful.

For the correct evaluation of the public policies it is necessary to identify the dedicated displays that they are tried to modify with its implementation, in case of being identified does not tend to make an interpretation of such, giving like result an erroneous evaluation. In this way the necessity is born to tell on a specific document that it is constituted in a document “demonstrates”. The product of a base line is the document with the initial measurement of the indicators that are hoped to modify with the intervention of the project or program, collect the situation of the population beneficiary in relation to the dimensions or problems that the project tries to solve. To count on a manual for the construction of this document reinforced and fed the knowledge on the youngest political scientist

## **I. INTRODUCCION**

Dentro la sociedad brotan un sinnúmero de necesidades la población presenta sus insuficiencias traducidas en demandas sociales, las cuales provienen de distintos sectores sociales, el Estado Plurinacional materializa su intervención en la sociedad mediante la propuesta de políticas públicas, las cuales son conjuntos de objetivos, decisiones y acciones que se llevan a cabo para responder la demanda social y solucionar los problemas que en un momento dado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios, por ejemplo: el desempleo, la inseguridad ciudadana, la escasez de vivienda, la migración, el medioambiente y otros.

La política pública es presentada como el conjunto de actividades que se originan en la instancia de la autoridad pública. En su desarrollo intervienen variedad de actores, gubernamentales y no gubernamentales, los actores gubernamentales pueden pertenecer a uno o varios niveles de gobierno y administración: local, regional o estatal, los actores no gubernamentales son tanto las juntas vecinales, ciudadanos de a pie sindicatos padres de familia, etc. Toda intervención pública concreta procura generar una alteración en el estado “natural” de las cosas en la sociedad, pretende generar impactos determinados o efectos en la sociedad. Los efectos o impactos que se pretenden generar con cada política pública suelen estar contenidos en los objetivos de la misma y constituyen la razón de su existencia.

El éxito o fracaso de una política pública reside en su eficacia, comportamiento que debe ser sometido a una medición. Para decidir si una política pública es o no eficaz es necesario conocer el antes, es decir tomar una “fotografía” de la situación de la población a quien se intenta beneficiar, antes de la implementación de la misma, es en este punto donde se propone para esta labor a la línea base, pues por definición la línea base es la medida inicial de los indicadores que se intentan modificar con la implementación de las políticas, según la elección de variables, la línea base puede

ser social, socio política, socio económica, ambiental, productiva y otros<sup>1</sup>. Para el área de las ciencias políticas se desarrollará un manual para la construcción de una línea base socio política.

---

<sup>1</sup> Ramírez, Eduardo (2000) Manual Para Elaboración Línea De Base En Proyectos Fos.. Rimisp. consultado en 20 de Octubre. 2011 Disponible en: [www.clad.org.pe](http://www.clad.org.pe),

**MANUAL PARA LA  
CONSTRUCCION DE UNA LINEA BASE SOCIO POLITICA  
COMO INSTRUMENTO EN LA ELABORACIÓN DE POLITICAS PÚBLICAS**

**CAPITULO I ORDEN METODOLOGICO**

**1.1 Justificación de la Investigación**

La importancia de la tesis radica en los siguientes fundamentos:

**1.1.1 Valor Teórico De La Investigación**

La administración pública, por mandato o por principio, es extrovertida, es decir, se legitima por la consecución de las finalidades externas contenidas en el enunciado de los objetivos de sus políticas públicas. De ahí nace uno de los criterios más importantes para valorar las políticas públicas: la eficacia; si la actuación pública no ha ocasionado los impactos pretendidos o ha generado otros no deseados, entonces es considerada ineficaz.

**1.1.2 El Establecimiento De Línea Base, Para La Implementación, Evaluación Y Mejoramiento De Políticas Públicas**

Uno de los justificativos y valores de la investigación es que al contar con una línea base ya sea social, socio económica, socio política. Se pueda contar con indicadores y características, palpables sobre la realidad de la población beneficiaria, en un “antes” de la implementación de la política pública.

**1.1.3 El Levantamiento de Información de Contexto de La Población Beneficiaria, Para Identificar Posibles “*Mixturas*” De Políticas Públicas**

Al contar con datos específicos de la población meta o a quienes se busca beneficiar, es posible diseñar mejores formas de planificación, coordinación, ejecución y evaluación de políticas públicas, por el hecho de compartir indicadores comunes.

## **1.2 Planteamiento del Problema de Investigación**

Los gobiernos tanto en los niveles municipales, departamentales y nacionales requieren de un instrumento que permita determinar si una política pública ya implementada ha sido eficaz, si ha llevado a cabo sus objetivos y cubierto necesidades de la población beneficiada.

Dentro la gestión de gobierno, no se han encontrado específicamente los modos, métodos o instrumentos con los que se realiza esta evaluación de políticas públicas.

### **1.2.1 Por la complejidad en la evaluación de políticas publicas se debe contar con un documento *evidencia***

La evaluación de las políticas publicas debe llevarse a cabo con dos propósitos principales: aprender la experiencia, extrayendo lecciones que puedan aplicarse con el fin de mejorar el diseño y la implementación de políticas públicas (y/o programas y/o proyectos), y para la rendición de cuentas al público y/o a quienes han aportado los recursos utilizados.

El primer propósito se cumple con las llamadas evaluaciones formativas, cuya finalidad es el aprendizaje, en tanto que el segundo propósito caracteriza a las llamadas evaluaciones sumativas, que formulan un juicio sobre el valor de lo evaluado.

Desde fines de los años noventa se ha ido enfatizando el diseño de políticas públicas con base en evidencias (*evidence-based policies*), lo cual se ha percibido como un impulso renovado a la evaluación como fuente de evidencia.<sup>2</sup>

Por otro lado, la evidencia no es la única base sobre la cual se diseñan políticas públicas. El proceso de formulación de políticas públicas es altamente complejo y si bien las evidencias sobre resultados son un insumo importante, existen factores políticos en las acciones de quienes deciden las políticas públicas, que también tienen una fuerte

---

<sup>2</sup> Feinstein, Oswaldo, (2007), *Evaluation of Development Interventions and Humanitarian Action*, con TONY BECK, en SHAW, I. et al. (eds.): *Handbook of Evaluation*, Sage, Londres.

influencia en el proceso de diseño<sup>3</sup>De las reflexiones anteriores, emerge como planteamiento del problema el siguiente enunciado:

**¿Cómo la propuesta de una línea base contribuirá a la eficiencia y eficacia de la gestión pública en las políticas de Estado, gobierno e instancias de decisión en la elaboración de políticas públicas?**

Las categorías de la investigación se sintetizan en:

- Línea base
- Eficiencia y eficacia
- Gestión Pública
- Políticas de Estado
- Políticas de gobierno
- Políticas públicas

Estas categorías de la ciencia política fundamentan el desarrollo de la investigación desde la perspectiva de la ciencia política.

---

<sup>3</sup> Larraín, Fernando (2005) “La toma de decisiones en el financiamiento de las políticas públicas”. Ponencia presentada al X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, consultado en 18 Octubre 2011. Disponible en: [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)

### **1.3 Formulación de Hipótesis**

La investigación parte de la siguiente hipótesis

La implementación de una línea base contribuirá a la eficacia y eficiencia de la gestión pública en las políticas de estado, gobierno e instancias de decisión, local departamental y nacional del país.

#### **1.3.1 Variable Independiente**

La gestión pública carece de una línea base para la elaboración de políticas públicas

#### **1.3.2 Variable Dependiente**

La necesidad de una línea base para la eficacia y eficiencia dentro la gestión pública

### **1.4 Objetivos de la Investigación**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer un manual para la construcción de una línea base como herramienta en la implementación, evaluación, y mejoramiento de políticas públicas

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

-Elaborar y diseñar un manual con pasos detallados para realizar el levantamiento de datos para la línea base

-Elaborar un manual con pasos detallados para diseñar y realizar matrices de bases de datos para la línea base

-Elaborar y diseñar un manual con pasos detallados para realizar la sistematización de los datos de la línea base



## **1.5 Contexto de la Investigación**

### **1.5.1 Delimitación Temática**

El trabajo de tesis se desarrollará en el área de la gestión pública

Pues el interés del trabajo es facilitar la evaluación o impacto de las políticas públicas, al desarrollar una herramienta que toma como unidad de análisis, los indicadores del “antes” de la intervención de la población beneficiaria

## **1.6 Diseño Metodológico de la Investigación**

**Método deductivo**, porque se organizará el desarrollo de la investigación de lo general a lo particular, además para desmenuzar el objeto de estudio de lo amplio o general a lo particular o preciso.

**Método Inductivo**, porque del análisis particular de algunos casos de la realidad boliviana sobre el objeto de estudio se llegaran a conclusiones generales.

### **1.6.1 Métodos Específicos o Particulares**

**Método Analítico Sintético**, porque se realizara una disección o separación de los elementos que componen el objeto de estudio para al finalizar el desarrollo de la investigación volver a fusionarlos o unirlos en la propuesta final de la investigación.

### **1.6.2 Técnicas a Utilizarse en La Investigación**

Las técnicas de campo a utilizarse en la investigación son:

La técnica documental para la recolección del material bibliográfico de sustento de la investigación.

La técnica de la encuesta y la entrevista

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Políticas Públicas**

Al referirnos a una política pública, asociamos a:

- Una ley.
- Un conjunto de Normas.
- Un conjunto de Directivas.
- Un Conjunto planes y programas de Gobierno
- Metas y Objetivos de Entidades Gubernamentales
- Acción o inacción gubernamental
- Conjuntos de decisiones políticas

La política pública es todo esto, pues son procesos de decisión, como el resultado de interacciones mixtas en las cuales participan actores gubernamentales, no gubernamentales, partidos políticos y grupos interesados en la resolución de sus necesidades, expertos en temas de interés, académicos, medios de comunicación, y otros, en manera simultánea, son un conjunto de decisiones pues se decide que existe un problema, se decide la forma de atacar al problema, se decide las normas de implementación y la forma de evaluación de las políticas públicas. (Subirats,1989 )

#### **Análisis de las políticas publicas**

En la época post guerra en los Estados Unidos, por el éxito obtenido de los estudios científicos e interdisciplinarios en las estrategias militares y contribución en informes de inteligencia bélica, se propuso usar el mismo tipo de estudios y análisis a los problemas civiles en tiempos de paz y realizar un análisis sistémico, científico, razonado e interdisciplinario a los asuntos civiles de la agenda,

Si el análisis de estrategia y diseño de acciones tuvo éxito en acciones bélicas

¿Por qué no aplicar los mismos principios de estrategia y diseño de soluciones en las problemáticas públicas?

Es decir el análisis de las políticas públicas está basado en los supuestos que los métodos de la ciencia, racionalidad y empirismo, harían más racionales y efectivas las decisiones políticas y que dichos métodos mejorarían la capacidad para resolver los problemas sociales.

El análisis de las políticas públicas, debe estudiar el cómo los problemas colectivos son atendidos a través del análisis científico y la negociación colectiva. (Pineda, 2007)

### **El proceso no claro de la política pública**

Se piensa que la política pública es un proceso ordenado y racional, un proceso parecido al de la elaboración de un artículo académico o científico, con una introducción, un cuerpo principal, y conclusiones (Lindblom, 1992)

Pero la verdad es que el tema es más complejo, puesto que:

La solución de un problema para unos, significa el inicio de problemas para otros.

La puesta en agenda de un problema es porque el problema es el resultado de la implementación<sup>4</sup> de otra política pública.

La fase de implementación muchas veces se mezcla con la fase del diseño de elaboración de la agenda.

Cuando se implementa una política pública se generan otras.

Por ejemplo las políticas privatización generan problemas de desempleo, que deben ser puestos en agenda. Una política de Nacionalización genera desempleo e inseguridad jurídica.

Se consideraría a la evaluación de la política pública como el final del proceso, pero la evaluación puede ser el inicio, de otra política

---

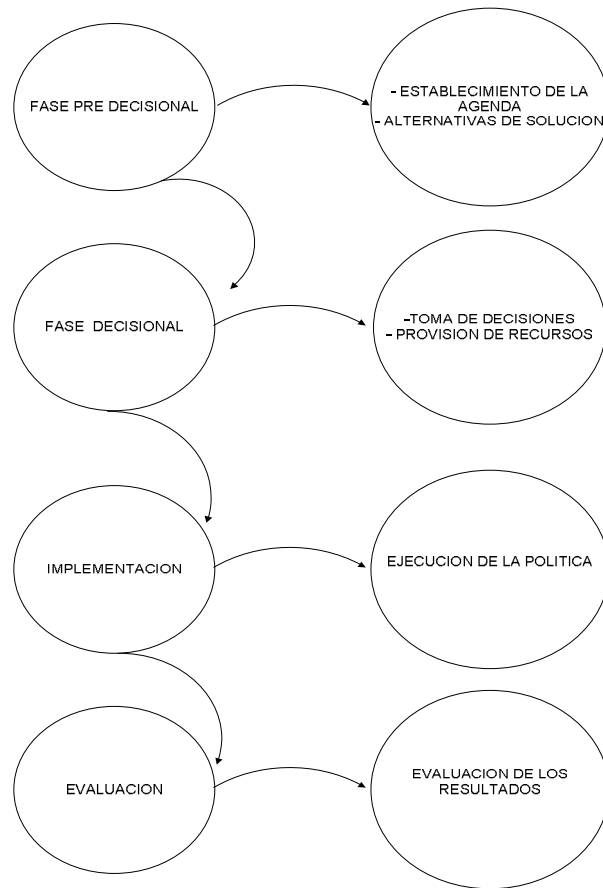
<sup>4</sup> tomando el significado de la palabra "implementar" como: poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo

Entonces, “las políticas públicas son un proceso complejo sin principio ni fin y cuyos límites, permanecen muy inciertos, de alguna manera una red compleja de fuerzas produce conjuntamente un efecto llamado políticas públicas (Lindblom, 1992)

### Como es el proceso de las políticas publicas

Con fines de análisis teórico el proceso de una política pública es:

Figura N° 1, Proceso De Las Políticas Públicas Fuente: Carlos Rivera Rúa



## **Evaluación de las políticas públicas**

Si bien las políticas públicas frecuentemente se traducen en programas y proyectos, es importante observar que la evaluación de un conjunto de programas y proyectos vinculados a una política pública no equivale a una evaluación de dicha política.

En efecto, sucede a veces que los programas y proyectos alcanzan sus objetivos de modo eficiente, y dichos objetivos son relevantes, pero algunos de los aspectos del marco normativo<sup>5</sup> que constituye la política en cuestión pueden no haberse concretado en absoluto. Por ejemplo, en el caso de una política educativa que plantea el acceso universal a la educación primaria y que cuente con un conjunto de programas y proyectos innovativos que prueban nuevas técnicas pedagógicas de bajo costo y alta calidad utilizando nuevas tecnologías de comunicación, aun si dichos programas alcanzan plenamente su objetivo de mostrar que dichas técnicas funcionan conforme a las expectativas, la política educativa aún puede fracasar si no hay una adecuada masificación de esas técnicas. O sea, que la política podría fracasar aun si los programas y proyectos relacionados hubieran sido exitosos.

Para evaluar las políticas públicas es importante primero aclarar su marco normativo, tratando de identificar los objetivos planteados explícitamente.

Cuando no se encuentren dichos objetivos se deberá realizar una reconstrucción o interpretación de los mismos ya que de otra forma no sería posible evaluar la política. Además de aplicar los criterios de evaluación típicos (relevancia, eficacia y eficiencia), cuando se evalúan políticas públicas, también se debe considerar el efecto sobre los incentivos que generan y hasta qué punto los mismos son necesarios o suficientes para que se alcancen los objetivos, las capacidades necesarias para implementar las políticas así como el efecto de dichas políticas sobre las capacidades, la adopción de nuevos comportamientos o prácticas o tecnologías promovidas por la política pública, los riesgos asociados a la implementación de la política (particularmente la posibilidad de

---

<sup>5</sup> Por marco normativo en este contexto se refiere a normas que no necesariamente requieren un marco legal, sino que constituyen pautas para orientar las intervenciones.

que se generen efectos no buscados) y, finalmente, las oportunidades creadas por la política pública.

Figura N° 2, Resumen De La Evaluación De Las Políticas Públicas, Fuente Osvaldo Feinstein

<b>RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS</b>		
1. Fines	¿Por qué evaluar?	Aprendizaje Rendición de cuentas
2. Agentes	¿Quién evalúa?	Autoevaluación Evaluación independiente
3. Objeto	¿Qué evaluar?	Proyectos, programas, políticas públicas
4. Momento	¿Cuándo evaluar?	<i>Ex ante</i> , tiempo real, <i>ex post</i>
5. Cobertura	¿Cuánto evaluar?	Costes y beneficios Nivel óptimo
6. Métodos	¿Cómo evaluar?	«Tratamientos» Criterios: relevancia, eficacia, eficiencia
7. Uso	Factores que influyen en el uso	Oportunidad, credibilidad, diseminación

### **La eficacia y la eficiencia**

La evaluación lleva a considerar sistemáticamente varios factores, los cuales a veces se presentan como principios o criterios de la evaluación: la relevancia o pertinencia de lo que se evalúa, la eficacia o efectividad (el grado de logro de los objetivos) y la eficiencia (en el uso de los medios para alcanzar los objetivos).

A veces se incorporan también como criterios explícitos la sostenibilidad de los resultados, el desarrollo institucional y la coherencia de las políticas o programas o Proyectos. Sin embargo, la sostenibilidad puede incluirse en la eficacia o efectividad (puesto que si los resultados no son sostenibles la eficacia sería sólo de corto plazo) en tanto que el desarrollo institucional o es un objetivo o es un efecto no buscado; finalmente, la coherencia puede subsumirse en la relevancia o pertinencia de la intervención (política, programa o proyecto). De esta forma los criterios evaluativos se reducirían a los tres mencionados en el párrafo precedente. No obstante, dependiendo del contexto político, en algunos casos puede tener sentido incorporar criterios adicionales como la equidad, cuya introducción permitiría en la evaluación tomar en cuenta cuestiones que sean consideradas relevantes<sup>5</sup>. La relevancia de una intervención se establece relacionando sus objetivos con la estrategia del país, sector, organización o institución que haya diseñado dicha intervención.

La evaluación no toma los objetivos como un dato (como hace la auditoría) sino que también los evalúa. Por ejemplo, puede suceder que el objetivo de un proyecto fuera construir un camino para unir dos ciudades y que ese objetivo se haya alcanzado y de un modo eficiente, pero que dicho camino no fuera prioritario ya que existía una ruta alternativa, en tanto que la estrategia de desarrollo humano del país daba especial importancia a la mejoría de la salud en zonas rurales a través de la construcción de centros de atención comunitaria. En este caso, la relevancia de la intervención sería en principio muy reducida (nótese que este tipo de análisis puede hacerse aún antes de que

se complete la intervención y que no es afectado por problemas de atribución, algo que será considerado más adelante) <sup>6</sup>

### **Línea base y políticas publicas**

Tomando en cuenta y ya aclarado que el proceso de la política pública, en si no tiene un principio ni un fin, tanto para saber cuál es la situación de la población beneficiaria antes de la implementación de la política pública y para tener un punto de referencia para una evaluación. También posee la cualidad de devolver la cualidad de “evaluable” a una política pública, tomando en cuenta que una política pública ya implementada y que no posea una línea base (económica social, socio política, ambiental, etc.) Carece de la “fotografía” de la realidad en que se encontraba la población beneficiaria antes de la implementación de una política pública. Si bien se pueden contar con datos de organismos del Estado (Ministerios, entes autónomos, dependencias gubernamentales) información estadística de las intendencias a nivel de todo el país, medios de prensa nacional e internacional estudios municipales y otras fuentes. No son datos específicos ni orientados o nacidos del marco normativo<sup>7</sup> de la política pública, en este sentido la línea base que nace en función al marco normativo (indicadores específicos que la política pública intenta modificar) siendo así un documento “evidencia”

---

<sup>6</sup> Feinstein, Oswaldo, (2007),*Evaluation of Development Interventions and Humanitarian Action*», con TONY BECK, en SHAW, I. et al. (eds.): *Handbook of Evaluation*, Sage, Londres.

<sup>7</sup> Por marco normativo en este contexto se refiere a normas que no necesariamente requieren un marco legal, sino que constituyen pautas para orientar las intervenciones



### **Qué es la línea base del Proyecto**

La línea base es la medida inicial de los indicadores que se esperan modificar con la intervención de la política pública. Es decir refleja la situación de la población beneficiaria en relación a los problemas que la política pública pretende transformar.

Es el punto de partida de la intervención, en general, recoge datos tanto de carácter agregado como de tipo específico sobre la población beneficiaria y sus características.

La línea base contiene información cuantitativa y cualitativa de la población meta de la política pública, que para el desarrollo de esta investigación refleja la situación en los componentes socioeconómico y sociopolítico.

La línea base debe guardar consistencia con los indicadores de la política pública y deberá ser sistematizada de tal forma que permita medir el grado de cumplimiento de los indicadores previamente definidos en los indicadores de identificación y definición de problemas. Esta información alimentará las demás etapas del ciclo de la política pública, permitiendo determinar el grado de avance de las metas propuestas y de ser necesario proponer medidas correctivas para reorientar acciones y poder llegar a los resultados esperados. (Ramírez 2003)

### **Cuándo se debe elaborar la línea base**

En la formulación de proyectos, la línea base se elabora al inicio de la ejecución de un proyecto, pero dentro el área de las políticas públicas puede ser que no, si bien lo ideal es contar con una línea base al inicio, para así contar un punto de referencia en la evaluación y medición de resultados, no todas las políticas cuentan con una línea base, esta puede ser realizada con la política pública ya implementada, pero tomando en cuenta que el punto de comparación para futuras evaluaciones será el momento de la elaboración de la línea base, pues caracterizara la situación por decir “inicial” de los beneficiarios y del contexto en el cual se implementa la política pública.

La línea base genera información que alimenta el sistema de evaluación y permite medir y evaluar una situación inicial (indicadores de identificación y definición de problemas), durante la implementación de la política pública, y un periodo posterior a la intervención del proyecto comparando los cambios frente a una referencia temporal (Ramírez 2003)

## **Cómo es el proceso de elaboración de la línea base**

La generación de línea base, debe ser un proceso ordenado, participativo, práctico y flexible, cuyas características más importantes son:

### **Metodológico.**

Porque proporciona los pasos que se deben seguir de acuerdo a una metodología, para estructurar la línea base de la política pública. En este ámbito el proceso se inicia con la revisión de los indicadores de identificación y definición de problemas, centrándose en los resultados/componentes, para identificar y complementar los indicadores, asociando las fuentes y proponiendo herramientas para el levantamiento de línea base.

### **Participativo.**

Porque debe involucrar la participación de la población meta en todos los pasos desde su construcción y es parte del proceso de apropiación de los objetivos de la política pública por la colectividad, la cual debe ampliar su conocimiento sobre las características del diseño de la política pública, es decir las principales actividades y resultados comprometidos para su logro.

A lo largo de este proceso, se pretende que los beneficiarios desarrollen de forma gradual, responsabilidades y habilidades, las cuales fortalecerán las capacidades de la colectividad en la administración y gestión de políticas públicas.

(Steiner, 2002)

### **Práctico.**

Porque propone criterios e indicadores relacionados a políticas públicas, para poder usar los criterios en la generación de la línea base.

Tomando en cuenta que los objetivos de la política pública ya han sido definidos y descritos articulando aspectos de importancia social. En este sentido, la información contenida en los componentes de línea base, facilitan el levantamiento de la información a través de la aplicación de herramientas participativas.

(Steiner, 2002)

### **Cuáles los componentes de la línea base**

La estructura de la línea base para el fin de esta investigación estará conformada por dos componentes:

Socioeconómico y sociopolítico.

La investigación utilizará entre otros conceptos, los siguientes :

#### **Ciencia Política**

En síntesis, las ciencias políticas constituyen una empresa teórico práctica que propone a la solución de problemas en aras de mejorar la decisión política, por consiguiente, una empresa contextual y comprometida con los valores de la democracia liberal. Lasswell (1971)

Si resumimos el desarrollo contemporáneo de las *policy sciences*, podemos definir las provisionalmente como ciencias interesadas en el conocimiento de decisión (*knowledge*) y dentro del proceso de decisión (*knowledge in*). El científico de *politics*, en tanto profesional, trata de obtener y dominar las habilidades necesarias para lograr decisiones ilustradas en el orden público y civil. En tanto profesional de *policy*, cultiva el interés disciplinario del científico por lo empírico, pero busca alcanzar una síntesis óptima de las diversas habilidades científicas con el fin de contribuir a la invención de una teoría y una práctica confiables para la solución de problemas en el marco del interés público (Aguilar, 1996, p. 117)

#### **Bien Público**

Aquellos bienes cuya propiedad pertenece al Estado y que tienen las características de inalienables, imprescriptibles e inembargables en su propiedad y por tanto son de interés social público (CASSAGNE, 1989).

## **Línea Base**

La línea de base es la medida inicial de los indicadores que se esperan modificar con la intervención del proyecto. Refleja la situación de la población beneficiaria en relación con las dimensiones o problemas que el proyecto pretende solucionar. Es el punto de partida de la intervención y, por lo general, recoge datos tanto de carácter agregado como de tipo específico sobre la población beneficiaria y sus características. (Ramírez Eduardo, 2000)

## **Política Pública**

“es un conjunto formado por uno o varios objetivos colectivos considerados como necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratadas, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar los comportamientos de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática” (André-Noel Roth 2002, p. 27).

“Una política pública se presenta como un programa de acción gubernamental en un sector de la sociedad o en un espacio geográfico” (Ives Meny y Jean-Claude Thoenig 1992, p. 90).

“Es todo aquello que los gobiernos deciden hacer o no hacer” (Thomas Dye 1992, p. 1).

“Es el conjunto de sucesivas respuestas del Estado frente a situaciones consideradas socialmente problemáticas” (Carlos Salazar Vargas 1995, p. 30).

“Son las actuaciones de los gobiernos y de las otras agencias del Estado, cuando las competencias constitucionales así lo determinen —en desarrollo de ese marco y de las demandas ciudadanas— caracterizadas porque constituyen flujos de decisión —o una decisión específica— orientadas a resolver un problema que se ha constituido como público, que moviliza recursos institucionales y ciudadanos bajo una forma de

representación de la sociedad que potencia o delimita esa intervención” (Iván Cuervo 2007, p. 82).

### **Proyecto**

El término proviene del latín *proiectus* y cuenta con diversas significaciones. Podría definirse a un proyecto como el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un cierto objetivo específico. Este generalmente debe ser alcanzado en un periodo de tiempo previamente definido y respetando un presupuesto. En el lenguaje cotidiano, la palabra proyecto también puede ser utilizada como sinónimo de plan, programa e idea. [www.definicion.politics.org](http://www.definicion.politics.org)

### **Socio político**

La sociopolítica es el estudio del impacto en la sociedad ante cualquier coyuntura de índole política que se presente en cualquier país, se encarga de estudiar y analizar el comportamiento, los efectos, de la aceptación de la población, del pueblo y de las consecuencias de los mismos hacia cualquier medida, pensamiento o imposición que sea proveniente del ámbito gubernamental. Representación ideal que busca explicar un fenómeno generalmente basado sobre las desigualdades de las relaciones de poder en una colectividad dada.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Gravitz Madeleine (1988) *Lexique des sciences sociales*. Paris : Dalloz.

## **Capítulo III Descripción**

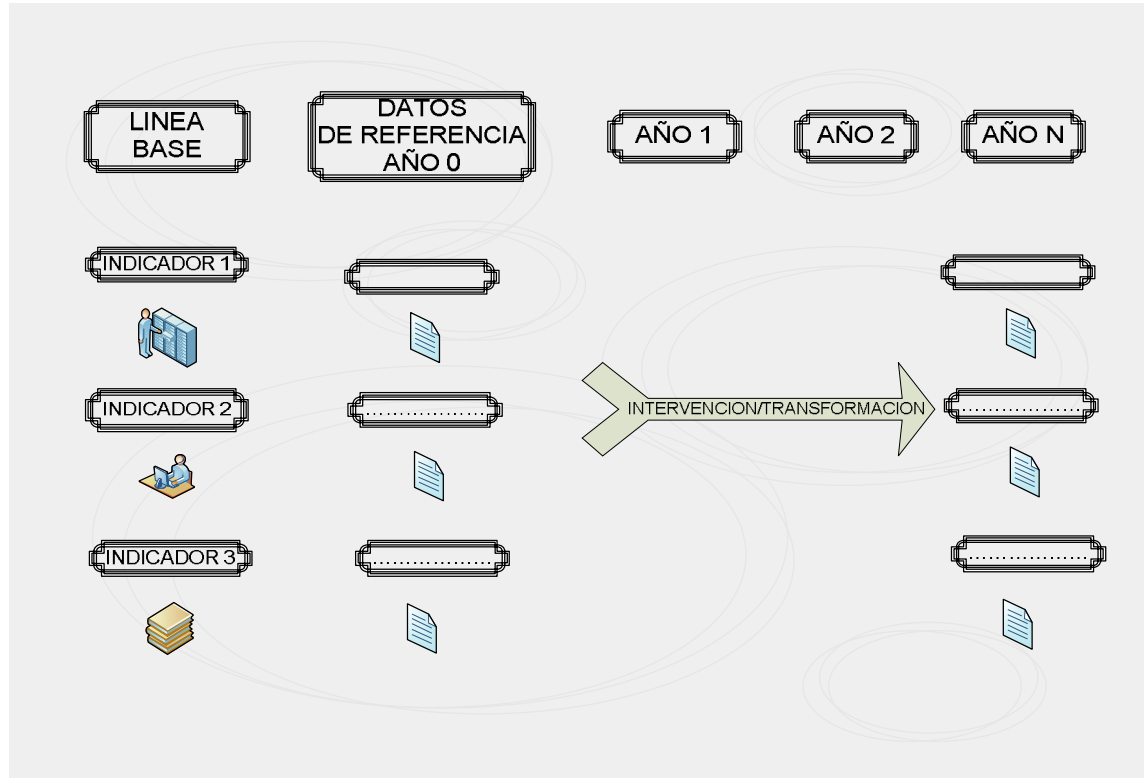
### **3.1 LA LINEA BASE**

La línea de base es la medida inicial de los indicadores que se esperan modificar con la intervención del proyecto, refleja la situación inicial de la población beneficiaria con relación a las dimensiones o problemas que el proyecto pretende solucionar. Es el punto de partida de la intervención, debe ser realizada al inicio de la ejecución del proyecto o programa, conteniendo información de contexto y del ámbito específico de acción de la política pública

La línea base contiene información cuantitativa y cualitativa al respecto de los escenarios socio políticos.

La línea base debe guardar consistencia con los indicadores del proyecto y deberá ser sistematizada y registrada de tal forma que en un futuro permita medir y evaluar la situación antes de la intervención, durante la intervención y después de la intervención del proyecto, comparando cambios y cumplimientos de los indicadores frente a una referencia temporal. Esto permite también proponer medidas correctivas para reorientar acciones para llegar a los resultados esperados.

Figura N° 3, La Línea Base Elaboración Propia



En resumen, la línea base ayudará a los beneficiarios a visualizar los cambios (positivos o negativos) generados a partir de la implementación del proyecto y a los ejecutores alcanzar óptimos de eficiencia en la gestión y en los procesos de toma de decisiones.

De esta manera, la línea base principalmente debe:

- Identificar y proporcionar información sobre características del recurso, de la población beneficiaria en sus aspectos socioeconómicos y organizacionales, levantar información de contexto de los actores locales que permita identificar posibles alianzas estratégicas con otras instituciones.

- Proveer información para las restantes etapas del ciclo del proyecto: seguimiento, monitoreo y evaluación.

A fin de facilitar el desarrollo de estudios de línea base, el presente documento contiene los pasos explicativos y una serie de herramientas para guiar a los responsables

### **3.2 Modalidades para el desarrollo de Estudios de Línea Base**

En función de las particularidades asociadas a cada proyecto para el cual se vaya a realizar el estudio de línea base, es posible optar por una de las siguientes modalidades:

#### **Modalidad 1 - Unidad Operativa.**

Cuando la política pública, contemple en su diseño final la actividad para el desarrollo del Estudio de Línea Base, pero no considere un presupuesto o el mismo sea insuficiente para la contratación de un consultor, la unidad operativa será quien asuma la responsabilidad para el desarrollo de línea base.

#### **Modalidad 2 – Consultoría.**

Cuando la política pública, en su diseño final, cuente con un presupuesto asignado para la contratación de un consultor y los beneficiarios y la unidad operativa consideren conveniente, se debe proceder a la contratación del consultor.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> En algunos casos, puede acontecer, que disponiendo de un presupuesto los beneficiarios y la unidad operativa decidan que el Estudio de Línea Base sea realizado entre los técnicos de la unidad operativa y los técnicos locales.



### **Modalidad 3 – Pasantes.**

Cuando el diseño final de la política pública no contemple el desarrollo del estudio de línea base, el mismo deberá ser realizado con el apoyo de pasantes bajo la supervisión de gerentes de proyectos o programas en estrecha coordinación con la unidad operativa y los beneficiarios, se deberá contar de convenios con instituciones académicas y casas superiores de estudio.

Cualquiera sea la modalidad que se determine para el desarrollo del Estudio de Línea Base, el personal involucrado (Técnicos de la unidad operativa, técnicos locales, consultor o pasantes) deberán recibir un capacitación por parte de encargados o gerentes de proyectos o programas que forman parte de la política pública, al respecto del uso de metodología utilizada para el levantamiento de información y generación de la Línea Base

### 3.3 Roles y Responsabilidades

De acuerdo a las tres modalidades identificadas para el desarrollo de líneas base, se establecen los siguientes roles y responsabilidades

Cuadro N° 1 Roles y Responsabilidades

<b>Modalidad</b>	<b>Gerente de Proyecto o Programa</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Técnico o Contraparte Local</b>	<b>Consultor</b>	<b>Pasante</b>
<b>Unidad Operativa</b>	- Capacitador - Revisión del Estudio de LB	- Responsable del Estudio de LB	- Apoyo técnico		
<b>Consultoría</b>	- Capacitador. - Revisión del Estudio de LB	- Supervisión del Estudio de LB	- Apoyo técnico	- Responsable del Estudio de LB	
<b>Pasantes</b>	- Capacitador - Responsable del Estudio de LB	- Apoyo técnico	- Apoyo Técnico		-Apoyo Técnico

### **3.3.1 Capacitación.**

En referencia a la etapa inicial en la cual el gerente de proyectos o programas deberá dar la respectiva capacitación a las personas involucradas con el desarrollo del estudio de línea base.

### **3.3.2 Responsable del Estudio de Línea Base**

La persona que de acuerdo a la modalidad para el desarrollo del estudio es considerada como responsable, tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo de todo el proceso requerido para la obtención del estudio de línea base.

### **3.3.3 Revisión del Estudio de Línea Base**

Este rol recae sobre el gerente de proyectos o programas, quien deberá revisar el estudio de línea base, para sugerir correcciones o complementaciones.

### **3.3.4 Supervisión del Estudio de Línea Base**

En caso de la contratación de un consultor para el desarrollo del estudio de línea base, la supervisión del mismo será asumida por el coordinador de la unidad operativa, quien deberá asegurarse que el trabajo del consultor guarde relación con la presente metodología

### **3.3.5 Apoyo Técnico**

Los estudios de línea base deberán contar con apoyo de la contraparte local o técnicos locales, quienes contarán con asignaciones específicas de acuerdo a la planificación realizada por el responsable del estudio de línea base. Adicionalmente, en el caso de la modalidad 3, se podrá contar con el apoyo de pasantes, quienes se encontraran bajo la supervisión del gerente del proyecto o programa.

### **3.4 Proceso para el Desarrollo del Estudio de Línea Base**

El objetivo estratégico de la Línea Base es proporcionar información relevante que refleje la “situación inicial” del contexto donde se implementara la política pública.

Esta información debe servir de retroalimentación a las siguientes etapas del ciclo de la Política Pública:

Ajustes al diseño final de la Política Pública

¿De dónde partimos? o ¿Cómo estamos?

Monitoreo de la Política Pública

¿Dónde estamos?

Evaluación de la Política Pública

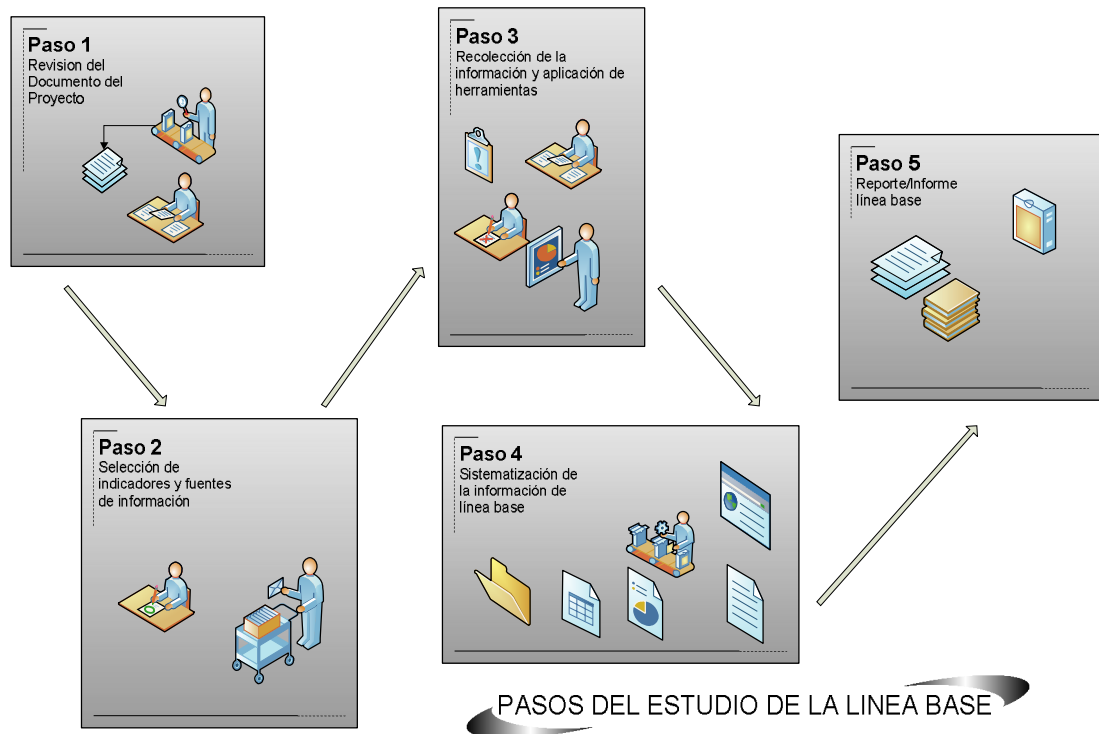
¿Cuáles fueron los beneficios del proyecto?

Tomando en cuenta los aspectos culturales y sociales de los beneficiarios de los que se quiere llegar con la política pública, así como sus distintas realidades, la metodología para el relevamiento de información de línea base contempla cuatro componentes de información

**Componente socio/político** involucra indicadores que determinan la situación inicial o condiciones de vida de los beneficiarios, para posteriormente ayudar en la medición de la contribución del proyecto al mejoramiento de la misma.

En este ámbito, para el desarrollo del estudio de línea base, se habrán de llevar a cabo los siguientes pasos:

Figura N° 4, Pasos Del Estudio De La Línea Base



### 3.4.1 Paso 1: Revisión del documento del proyecto.

Para iniciar el proceso de generación de la línea base del proyecto, se requiere de una fase preparatoria de revisión de la información contenida en el documento final del proyecto (MarcoLógico) específicamente de sus resultados esperados e indicadores.

Además de proporcionar información referida a los aspectos que originaron el proyecto, los objetivos y la razón de ser del mismo, esta revisión proporcionará una visión clara respecto al área de intervención del proyecto, de las metas propuestas, de los actores involucrados con las mismas, permitiendo visualizar la relación entre indicadores de

resultado e indicadores de línea base y la identificación de fuentes de información requeridas para los indicadores de línea base.

### 3.4.2 Paso 2: Selección de indicadores y fuentes de información.

Esta etapa a partir de la identificación, agregación y/o eliminación de indicadores de la Matriz de Indicadores de Línea Base, tiene el propósito que el equipo encargado de realizar el estudio disponga de todos los indicadores necesarios en concordancia con la tipología y características del proyecto, a nivel de los componente y criterios de la metodología de línea base.

Cuadro N° 6, Entradas Técnicas y Herramientas y Salidas Paso 2

Entradas	Técnicas y Herramientas	Salidas
-Documento del Proyecto  -Libro Electrónico de Línea Base	- Análisis y vinculación de indicadores del proyecto con indicadores de línea base  -Software recomendado: MindManager.	- Matriz de indicadores de línea base actualizada.  - Árboles de vinculación de indicadores de proyecto y línea base  - Actualización de requerimientos de información secundaria para el contexto del proyecto.

**Fuente:** Elaboración Propia

#### **ENTRADAS:**

Las principales entradas de esta etapa son:

**Documento del proyecto,** El documento de proyecto o diseño final, para efectos de la presente guía, se constituye en la herramienta de información base para el desarrollo del estudio de línea base.

**Libro Electrónico de Línea Base,** Este libro contiene la matriz de indicadores de contexto y la matriz de indicadores de línea base, esta última clasifica indicadores de

línea base por componente y criterio, identificando las fuentes de información que deberán utilizarse para completar su información.

## **TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS:**

Se consideran las siguientes:

**Análisis y vinculación de indicadores,** La vinculación entre indicadores del proyecto e indicadores de línea base se realiza mediante la selección de indicadores de la matriz de indicadores de línea base, que mejor expliquen la situación inicial de los indicadores de objetivos y de los seis resultados. Esta vinculación permite identificar aquellos indicadores de línea base sobre los cuales se deberá realizar mayor énfasis en evaluaciones posteriores. (Evaluación de medio término, de cierre, etc.)

La metodología para realizar esta vinculación consiste en realizar un pareo entre los indicadores de los objetivos generales, específico y de los resultados con los indicadores de línea base, observando que los de línea base puedan explicar la situación inicial del indicador del proyecto.

La vinculación entre indicadores de proyecto y de línea base permitirá identificar indicadores que no estén presentes en la matriz de indicadores de línea base y que sean necesarios de ser incluidos.

Adicionalmente, considerando los valores de medición inicial, consignados en los indicadores de línea base y los valores esperados, estipulados en los indicadores de los seis resultados esperados, esta vinculación facilitará a los ejecutores y beneficiarios en la visualización del grado de avance del proyecto a lo largo de su ejecución.

Se debe tener bastante cuidado que la vinculación entre indicadores respete la codificación de la matriz de indicadores de línea base.

La vinculación entre indicadores de proyecto y de línea base, no debe limitar el alcance del estudio, es decir que el mismo no debe limitarse solamente a recopilar información

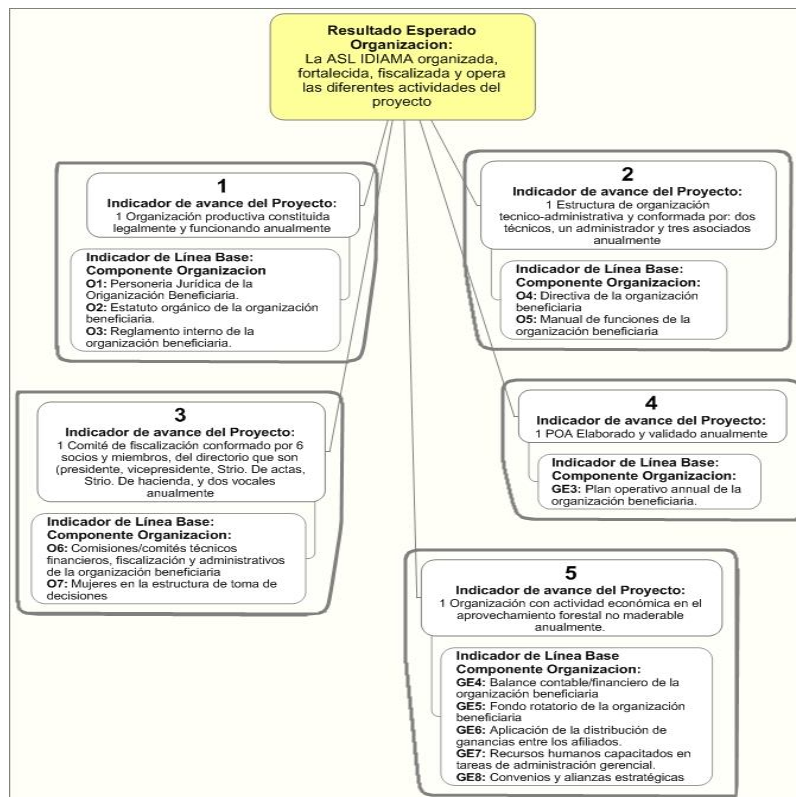
para indicadores vinculados con el proyecto o programa y al contrario deberá considerar a la totalidad de los indicadores de la matriz de indicadores de línea base, salvo que alguno de ellos, por la especificidad del proyecto no aplique al mismo.

**SALIDAS:**

Los principales productos o salidas de esta etapa son:

**Árboles de vinculación de indicadores de proyecto y línea base,** A fin de facilitar el trabajo tanto de identificación cómo de interpretación de la vinculación entre indicadores, se recomienda que estos árboles sean creados con el programa computacional MindManager. De no contar con dicho software, la vinculación, puede ser representada en cualquier otro graficador. Se debe considera que, cada uno de los objetivos y resultados del proyecto contenga un árbol de vinculación entre indicadores, cómo el que se muestra a continuación:

Figura N° 6, Ejemplo Vinculación de Indicadores



Fuente: Elaboración Propia



**Matriz de Indicadores de línea base actualizada,** La matriz actualizada deberá contener: **i)** Indicadores agregados **ii)** Indicadores eliminados; **iii)** Indicadores de contexto. Estos archivos deberán ser anexados al informe de línea base en formato digital en el Libro de Indicadores de Línea Base

○ **Agregación de indicadores:** Esta acción deberá respetar la lógica de clasificación y los códigos de la matriz de indicadores de línea base. Por tanto cualquier indicador agregado deberá pertenecer a uno de los criterios y componentes considerados en la matriz y deberá contar con un código de acuerdo a numeración establecida. Por ejemplo, si agregamos un indicador que corresponde al Componente Socioeconómico y al criterio Social Demográfico, deberemos codificarlo de acuerdo a la numeración precedente, que para este caso sería el código: SD6, posteriormente, debemos dar nombre al indicador, indicar su base, cálculo, la justificación de su inclusión y finalmente indicar metodología de acopio de información: Encuesta, Taller Rural Participativo, Entrevista o Fuentes Secundarias. Los indicadores agregados deben estar identificados en la hoja de cálculo indicadores nuevos y deberán estar consignados en la hoja de la Matriz de Indicadores actualizada.

**Cuadro N° 7, Ejemplo Agregación de Indicadores**

Componente	Criterio	Código	Indicador	Base	Cálculo	Justificación	Metodología
Socioeconómico	Social y Demográfico	SD4	Población en edad de trabajar	Cantidad	población beneficiaria mayor a los 7 años/población total	Nivel de empleo para evidenciar actividades en las cuales la población está ocupada	Encuestas en TRP
Socioeconómico	Social y Demográfico	SD5	Población Económicamente activa	Cantidad	población beneficiaria/población total		Encuestas en TRP
<b>Socioeconómico</b>	<b>Social y Demográfico</b>	<b>SD6</b>	<b>NUEVO INDICADOR</b>	<b>INDICAR BASE</b>	<b>INDICAR CÁLCULO</b>	<b>JUSTIFICAR</b>	<b>INDICAR FUENTE</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

La agregación de indicadores debe considerar que existe una variedad de indicadores que pueden ser tomados en cuenta en la elaboración de un estudio de línea base, siendo algunos más adecuados y útiles que otros. Por este motivo, al momento de identificar indicadores nuevos para la línea base del proyecto se sugieren tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Que el indicador sea apropiado para medir los objetivos y resultados durante el tiempo de ejecución del proyecto (corto, mediano y largo plazo).
- Que presenten disponibilidad y accesibilidad a la información para medirlo.
- Que se cuente con capacidades locales e institucionales para el levantamiento de información de los mismos (logística y técnica).
- Que se disponga de los recursos para la recolección de información.

**Eliminación del indicador:** En el caso que la tipología y/o las características del proyecto justifique la eliminación de uno o varios indicadores, la misma deberá ser justificada en la hoja de cálculo: indicadores de LB eliminados. En esta hoja se deberá identificar el indicador eliminado consignando el componente, criterio, código, nombre del indicador, base, cálculo y la justificación respectiva para su eliminación. El código del o los indicadores eliminados no podrá ser utilizado por ningún otro indicador nuevo o antiguo.

**Cuadro N° 8, Ejemplo Eliminación de Indicadores**

Componente	Criterio	Código	Indicador	Base	Cálculo	Justificación de eliminación
Productivo	Producción	P3	Rendimiento del producto	Producto	Cantidad de producto/área de aprovechamiento o volumen	Debido a que el proyecto es de ecoturismo el indicador no aplica, en reemplazo se agrega el indicador nuevo <b>P19</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

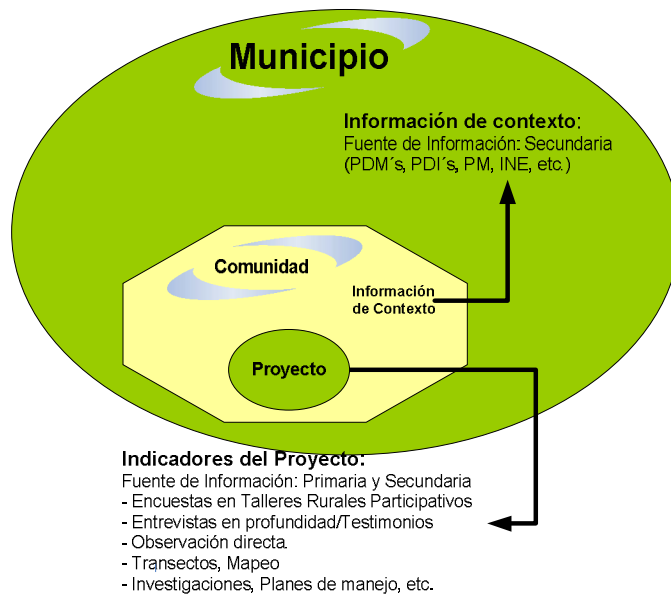
○ **Información de indicadores de proyecto vinculados con indicadores de línea base:** en la matriz de indicadores de línea base, se debe consignar los valores esperados para aquellos indicadores de línea base que se encuentren vinculados con indicadores del proyecto. **Ejemplo:** Si en los indicadores existe un ítem: “Manual de funcionamiento del centro de transformación aprobado al primer semestre”, se busca en el componente organizacional de la Matriz de Indicadores de Línea Base, un indicador (entre las filas) sobre el manual de funcionamiento, y al llegar a la columna de resultados esperados, se pone la máxima calificación existente (óptimo) o el valor mencionado en los indicadores (1 asamblea, 2 informes, 1 oficina).

Si existen indicadores que no son mencionados en el diseño final del proyecto, simplemente se aclara eso con “NO APLICA” en la columna de resultados esperados de las filas correspondientes.

• **Requerimientos de información secundaria para el contexto del proyecto o programa,** el estudio deberá ser complementado con indicadores de contexto, de acuerdo los indicadores proporcionados en la hoja de cálculo: indicadores de contexto, del Libro Electrónico de Línea Base. Estos indicadores caracterizados por ser en variables independientes, además de ubicar el contexto en el cual se implementa el

proyecto servirán de referencia para comparar la información directamente vinculada con el mismo. De manera similar a los indicadores estándar de línea base, estos podrán ser ajustados a la tipología y características del proyecto, agregando o eliminando indicadores con el respectivo justificativo.

**Figura N° 3, Ámbitos de Análisis de la Línea Base**



**Fuente:** Elaboración Propia

Las fuentes de información para complementar los requerimientos de información de contexto, deberán provenir principalmente de:

- Planes de Desarrollo Municipal.
- Planes de Manejo de Áreas Protegidas (En aquellos proyectos que se implementan dentro o en la zona de amortiguación de Áreas Protegidas).

- Planes de Desarrollo Indígena.
- Diagnósticos socioeconómicos realizados en la zona por otras instituciones.
- Base de datos del Instituto Nacional de Estadística.
- Y otros que se identifiquen al momento de realizar el estudio de línea base.

Esta información deberá ser incluida en el documento del estudio de línea base, al inicio de la misma de acuerdo a la guía de contenido, provista en el CD, anexo al presente documento.

### **3.4.3 Paso 3: Recolección de la información y aplicación de las herramientas.**

Una vez que se cuenta con la matriz de indicadores actualizada y con los requerimientos de información secundaria, el siguiente paso consiste en la recolección de información tanto de fuentes primarias y como secundarias, aplicando las herramientas que se detallan a continuación:

**Cuadro N° 9 Entradas Técnicas y Herramientas y Salidas Paso 3**

Entradas	Técnicas y Herramientas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de indicadores de línea base actualizada.</li> <li>- Actualización de requerimientos de información secundaria para el contexto del proyecto.</li> <li>- Boletas de encuesta actualizadas</li> <li>- Boletas de entrevista, actualizadas</li> <li>- Tablas Mudadas actualizadas</li> <li>- Hojas Excel para vaciado de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de Fuentes Secundarias</li> <li>- Encuestas en TRP<sup>10</sup>.</li> <li>- Entrevistas en profundidad.</li> <li>- Tablas Mudadas en TRP.</li> <li>- Observación Directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoja Excel para vaciado de información de Encuestas y Entrevistas con información completa.</li> <li>- Hoja Excel para vaciado de información de Tablas Mudadas información completa.</li> <li>- Mapas Georeferenciados.</li> <li>- Hoja Excel con indicadores de contexto con información completa.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia.

**ENTRADAS:**

- **Matriz de indicadores de línea base actualizada,** Esta matriz, actualizada se constituye en la base sobre la cual, en el caso que se hayan agregado o eliminado indicadores, se deberán actualizar las boletas de encuestas, entrevistas y las tablas

---

<sup>10</sup> Taller Rural Participativo

mudas para la recopilación de información primaria. La matriz actualizada, se constituirá en la receptora de la información sistematizada del estudio de línea base y a partir de la cual se proceda a la redacción del informe de línea base

- **Requerimientos de información secundaria para el contexto del proyecto,** Estos requerimientos, consignados en la hoja de cálculo: Indicadores de contexto, provista en el Libro Electrónico de Línea Base, deberá considerar aquellos indicadores que permitan conocer el contexto en el cual se ubica el proyecto, identificando sus respectivas fuentes.

- **Boletas de encuesta, entrevistas y tablas mudas actualizadas,** Estas herramientas guardan relación directa con la columna I: Metodología para el Acopio de Información, de la matriz de indicadores de línea base. Si existiesen cambios tales como agregación o eliminación de indicadores, estas herramientas deberán ser actualizadas eliminando o agregando requerimientos de información a fin de contar con una correspondencia total con los indicadores considerados en la matriz

#### **TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS:**

- **Revisión de fuentes secundarias,** Para la recopilación de este tipo de información, se puede empezar con la información general del lugar, que es lo que más abunda, ejemplos: Plan de Manejo, Plan de Desarrollo Indígena. Al momento de clasificar la información se debe tener mucho cuidado con las fuentes: asegurarse de que es una fuente confiable y anotar la procedencia para la bibliografía. Las fuentes de información secundaria sugerida para cada componente del línea base son:

Toda la información recolectada debe ser ubicada en el Libro Electrónico de Línea Base en la hoja de cálculo titulada indicadores de contexto. La Información, debe estar clasificada cómo parte de alguno de los componentes y posteriormente ser utilizada como base para la redacción de los párrafos correspondientes al contexto del proyecto en el informe final.

- **Encuestas en TRP<sup>11</sup>**, La encuesta es uno de los métodos más fáciles para recabar información. Para su aplicación se deben seguir los siguientes pasos:

**Paso a: Lista de verificación**, Seleccionando los indicadores de la matriz de indicadores de línea base que tengan como metodología de acopio de información: la “encuesta”, se realiza una lista de verificación. Con esta lista se revisa el formato de encuesta, para determinar ajustes y/o complementaciones a la misma, cuidando que todas las preguntas se encuentren relacionadas directamente con los indicadores de la matriz de indicadores, es decir: Toda pregunta establecida en la boleta de encuesta debe contar con un indicador con su respectivo código en la matriz de indicadores de línea Base. Una vez revisadas las preguntas y verificados los indicadores se debe seleccionar a las personas que nos brindaran la información necesaria. “¿puede este indicador ser respondido por los actores? ¿Quién me puede responder esta pregunta de forma pertinente?”.

---

<sup>11</sup> Taller Rural Participativo



**Paso b: Definición de la muestra,** La determinación de la cantidad de personas encuestas, o la determinación del tamaño muestral, debe tomar en cuenta que:

Si la población considerada es muy grande (superior a las 50 familias), pero pertenecen a una misma comunidad se debe tomar una muestra aleatoria representativa, que mínimamente contenga un total de 20 personas encuestadas de diferentes familias

Si la población considerada contempla varias comunidades, se debe asegurar que por lo menos dos familias por cada comunidad contemplada en el proyecto sean entrevistadas, hasta llegar al mínimo de 20 familias entrevistadas

**Paso c: Prueba de la boleta de encuesta,** Una vez arreglado corregido y aumentado el formato de la encuesta e inclusive si este ni fuese modificado, antes de reproducir y aplicar las encuestas es importante hacer al menos una prueba. Para ello, se debe buscar una persona que no haya participado en la elaboración o revisión de la boleta de encuesta y hacerle una “encuesta prueba”. Todas las fallas o malentendidos encontrados o percibidos a lo largo de la encuesta, deben servir para corregir y reformular la boleta de encuesta. Cualquier cambio realizado en la encuesta debe estar reflejada en la matriz de indicadores de línea base actualizada. Al finalizarse esta acción se debe contar con una encuesta aprobada y lista para su reproducción, la misma deberá ser anexada al informe final de línea base.

**Paso d: Aplicación de la encuesta,** en función de minimizar los costos asociados con la aplicación de las encuestas, las mismas deberán ser aplicadas durante los Talleres Rurales Participativos, antes de trabajar con las Tablas Mudadas. Las encuestas deben ser aplicadas con ayuda de un equipo capacitado a los participantes del Taller, cuidado que el número de encuestados guarde relación con los criterios definidos en el Paso 2. Las preguntas además de ser claras deben ser formuladas de forma amable y el equipo debe aclarar dudas en caso de ser requerido.

Al momento de aplicar la encuesta se debe informar sobre la finalidad de la misma, aclarando que la información proporcionada no será utilizada para un incremento de impuestos u otros fines que sean ajenos al proyecto.

**Paso e: Vaciado de información,** una vez finalizados con toda la población seleccionada, se deben vaciar los datos obtenidos en el Libro de Planillas para Vaciado de Información. Si la formulación de la encuesta fue buena, este paso no presenta problema alguno. Es más conveniente que la misma persona que hizo la encuesta sea quien pase los datos al Excel, ya que muchas veces hay interpretaciones por mala letra o anotaciones extras que no son bien entendidas.

Al final de la aplicación de estos pasos se deberá contar con la información completa en la **hoja electrónica para el vaciado de información de encuestas** a partir del cual, posteriormente se deberá realizar la sistematización final para consignar los resultados en la columna: Valor de LB de la matriz de indicadores de línea base actualizada

**Entrevistas en profundidad.** La entrevista es el encuentro de dos o más personas cuya finalidad es tratar los asuntos inherentes a la o las variables del estudio. Es la herramienta que complementa los datos recogidos y analizados con las técnicas anteriores.

Las entrevistas buscan información cualitativa más específica sobre cada una de las variables, sobre todo las variables organizacionales, son aplicadas principalmente a los miembros del Comité de Gestión, al personal de la Unidad Operativa o aquellos que estén más familiarizados con los documentos, procesos y datos de la organización.

Para la formulación de las entrevistas, la entrevista puede ser modificada arreglada y aumentada dependiendo del proyecto al que se aplicará, cuidando siempre la relación existente entre las preguntas y los indicadores consignados en la Matriz de Indicadores

de Línea Base. Toda pregunta debe estar vinculada con un indicador de línea base e identificada con su código respectivo.

Al final de la aplicación de estos pasos se deberá contar con la información completa en el **Libro de planillas para el vaciado de información de entrevistas** posteriormente se deberá realizar la sistematización final para consignar los resultados en la columna: Valor de LB de la matriz de indicadores de línea base actualizada.

**Tablas mudas en TRP.** Una tabla muda es una herramienta para recabar información en los Talleres Rurales Participativos, donde los principales protagonistas son los beneficiarios reunidos en grupos que brindan la información utilizando como instrumentos papelógrafos con matrices ya diseñadas.

Los talleres rurales son eventos participativos que establecen un espacio en el que se pueda recolectar información, utilizando como instrumentos rotafolios, mapas papelógrafos, matrices y otros materiales visuales.

En el taller deben participar el personal de la unidad operativa y beneficiarios directos del proyecto, incluidos los miembros del Comité de Gestión, Debe ser conducido por facilitadores, quienes deben estar apoyados por el personal de la unidad operativa y en aquellos casos que se vea conveniente por los miembros del Comité de Gestión.

La metodología del llenado de las tablas mudas además de fomentar la socialización de la información, permite que los participantes discutan sobre los aspectos que sustentan al proyecto. El proceso para obtener información de las tablas mudas consta de los siguientes pasos:

**Paso a: Planificación del Taller Rural Participativo,** Seleccionando los indicadores de la matriz de indicadores de línea base actualizada, que tengan como metodología

“Tabla muda en TRP”, se realiza una lista de verificación. Con esta lista se revisa el formato de las tablas mudas, provistas en el Anexo 6.3, para determinar ajustes y/o complementaciones a la misma, teniendo cuidado que los requerimientos de información se encuentren relacionados directamente con los indicadores de la Matriz de Indicadores. Esta acción será necesaria solamente si existiesen cambios en la Matriz de Indicadores de Línea Base.

Una vez que se cuente con las tablas mudas ajustadas a los requerimientos de información del proyecto, se debe proceder a realizar la convocatoria para el Taller Rural Participativo, para ello se debe tener en cuenta los criterios para la definición del tamaño muestral explicado en el Paso 2 del anterior punto (Encuestas en TRP), de manera que se asegure una participación representativa de los beneficiarios del proyecto.

Basándose en cada una de las tablas mudas, se deberá preparar papelógrafos, para que los participantes del taller, en grupos y con la ayuda de un facilitador, vayan respondiendo a los requerimientos de información.

**Paso b: Llenado de las tablas mudas,** En función que la fuente principal de información, en los Talleres, son los participantes del mismo, se deberá organizar grupos de trabajo de acuerdo a los siguientes criterios:

Por comunidad, en el caso que el taller cuente con participantes de varias comunidades.

Por proximidad geográfica, en el caso que los participantes sean de una misma comunidad pero cuyo territorio sea extenso.

Por afinidad o por sorteo, en el caso que los participantes sean de una misma comunidad y cuyas viviendas estén próximas entre si.

Cada uno de los grupos deberá completar las tablas mudas, según la realidad y experiencia de los mismos. Para ello es vital que las respuestas sean consensuadas entre los miembros, de manera a que las respuestas finales sean de acuerdo general. En caso de que ninguno de los miembros de los equipos sepa escribir, es necesario el apoyo de un asistente que ayude a completar las tablas.

Adicionalmente, mientras los participantes van llenando los papelógrafos se recomienda que el facilitador vaya copiando la información en tablas mudas impresas en papel. Esto para contar con un respaldo, en caso que la información consignada en los papelógrafos sufra algún daño.

Luego que los grupos hayan culminado con el llenado de las tablas mudas en los papelógrafos, cada grupo deberá exponer en plenaria sus respuestas para los demás participantes del taller, puedan aportar con comentarios que enriquezcan o ajusten la información presentada por los grupos de trabajo.

El facilitador del taller debe revisar si la letra de los papelógrafos es clara y legible, de manera que cualquier duda de escritura sea subsanada antes de que el taller termine.

**Paso c: Vaciado de Información de datos,** Para este paso se recomienda que los facilitadores de cada uno de los grupos conformados sea quien pase los datos a la hoja de cálculo respectiva en el Libro de Planillas para Vaciado de Información, esto debido a que esa persona observó la construcción de cada papelógrafo y podría en caso de ser necesario interpretar los datos plasmados.

Al final de la aplicación de estos pasos se deberá contar con la información completa en la Hoja Electrónica: Tablas Mudadas del Libro de Planillas para Vaciado de Información, a partir del cual, posteriormente se deberá realizar la sistematización final para consignar los resultados en la columna: Valor de LB de la matriz de indicadores de línea base para los indicadores cuya fuente de información hayan sido las tablas mudas.

- **Observación Directa**, Al momento de llegar al área del proyecto, antes de empezar el Taller Rural Participativo y durante todo el proceso es muy importante realizar observaciones. Existen muchos indicadores que pueden ser obtenidos por simple observación y muchos otros que pueden ser verificados y reforzados a través de la observación.

Al momento de realizar el informe final de línea base es de mucha importancia resaltar ciertas observaciones realizadas durante todo el proceso (relaciones entre los actores, conflictos, problemas de infraestructura, estado de ciertas cosas, etc.)

#### **SALIDAS:**

**Planillas Excel con información de Línea Base**, Con los formatos de encuestas, entrevistas y las tablas mudas completadas se debe proceder al llenado de las hojas electrónicas del Libro de Planillas para Vaciado de Información.

Una vez que las planillas hayan sido llenadas, registrando en cada fila las respuestas de cada actor (Encuestas y entrevistas) o grupo se debe calcular el promedio de cada indicador en una fila el final de la tabla

**Hoja de cálculo para el vaciado de información proveniente de las encuestas**, Para el llenado de esta hoja electrónica es necesario comenzar, con el nombre del proyecto, la fecha y el responsable de quien está realizando el vaciado correspondiente, para realizar futuras consultas

En la parte inferior de la tabla, se comienza por llenar las casillas especificando el número de boleta, el sexo y la edad del encuestado. Posteriormente, se completa la tabla según los indicadores requeridos, cada una de las respuestas obtenidas tiene un espacio específico en una columna de la planilla, esto es fácilmente reconocible por el código de cada indicador y el color de cada componente.

Al momento de llenar las casillas existe un límite de validación, las cuales darán las únicas opciones existentes para ciertas casillas (si o no, óptimo, suficiente e

insuficiente, etc.). En los casos de las casillas que no presentan opciones a la hora de llenado, se deben llenar con los números o porcentajes brindados. Un ejemplo de llenado de planilla se muestra a continuación

#### 3.4.4 Paso 4: Sistematización de la información de la línea base.

Una vez que las planillas Excel hayan sido complementadas con la información procedente de las encuestas, entrevistas, tablas mudas, se haya realizado la selección y acopio de información secundaria y se cuente con los mapas georeferenciados, el siguiente paso consiste en sistematizar la información para consignar los valores finales en la Matriz de Indicadores de Línea Base actualizada en columna **k: Valor de LB**. El informe del estudio de línea base, deberá ser redactado en base a los valores consignados en dicha columna.

**Cuadro N° 6**  
**Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas Paso 4**

Entradas	Técnicas y Herramientas	Salidas
<p>Hoja Excel para vaciado de información de Encuestas y Entrevistas con información completa.</p> <p>- Hoja Excel para vaciado de información de Tablas Mudadas información completa.</p> <p>- Mapas Georeferenciados.</p> <p>- Hoja Excel con indicadores de contexto con información completa.</p>	<p>- Estadística Descriptiva (media, moda, medianas)</p> <p>- Selección de información.</p>	<p>- Matriz de Línea base Actualizada.</p> <p>- Información secundaria sistematizada y actualizada</p>

**Fuente:** Elaboración Propia

### **ENTRADAS:**

- **Hojas Excel para vaciado de información con información completa,** La sistematización de la información de línea base, como primer requisito debe contar con Libro de Planillas para Vaciado de Información completo consignado todos los datos recabados en las tres hojas que lo componen: entrevistas, encuestas y tablas mudas.
- **Hoja Excel con indicadores de contexto con información completa,** la información consignada en esta matriz debe considerar la fuente de donde fue extraída, esta debe ser incluida en la columna titulada referencia.

### **TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS:**

- **Estadística descriptiva,** Los datos provenientes de las encuestas, tablas mudas, entrevistas y transectos, consignados en sus respectivas planillas para el vaciado de información, deberán ser analizados y sistematizados a partir del uso de medidas de tendencia central o centralización tales como la media, mediana y moda. De esta manera, además de contar con los datos individuales de cada una de las boletas, mapas parlantes y transectos, que podrán ser utilizados en futuros análisis estadísticos, se dispondrá de los valores de tendencia central que deberán ser utilizados en la redacción del informe de línea base.
- **Selección de información,** Contando con los indicadores de contexto y con los valores finales de los indicadores de línea base y la selección de información, consiste en identificar y utilizar información adicional que permita complementar y explicar de manera clara los datos presentados.

### **SALIDAS:**

**Matriz de línea base actualizada.** Esta matriz deberá contener la totalidad de los valores de LB, para los indicadores considerados en la misma. Estos valores se constituirán en la base sobre la cual se realice la redacción del informe de línea base.



La salida principal de esta etapa, esta constituida por la columna de Valor de LB de la matriz de línea base, complementada con los valores finales provenientes del análisis y sistematización de los datos consignados en las planillas de vaciado de información.

**Información secundaria sistematizada y actualizada,** De manera similar a la anterior matriz, esta salida debe contener la hoja de cálculo: Matriz de indicadores de contexto con la información final, en base a la cual se realice la redacción de los subtítulos correspondientes al contexto del proyecto. Adicionalmente, este producto de salida debe contener información secundaria complementaria para ser utilizada en la redacción del informe final.

**Cuadro N° 7**  
**Ejemplo de Matriz de Indicadores de Línea Base Actualizada**

Componente	Indicador	Base	Resultado	Referencia
<b>Socioeconómico</b>	Demografia	Poblacion existente en el lugar	5000 habitantes	Plan de Manejo del Municipio de Rurrenabaque 2008
	Composición de la población	Alfabetización	70%	Plan de Manejo del Municipio de Rurrenabaque 2008
		Escolaridad	67% de escolaridad	Plan de Manejo del Municipio de Rurrenabaque 2008
		Cantidad de hombres/mujeres	52% mujeres 48% Hombres	Plan de Manejo del Municipio de Rurrenabaque 2008
	Ingreso	Ingreso promedio de la población	1500 Bs. Mensuales	Plan de Manejo del Municipio de Rurrenabaque 2008
		Ingreso por actividad	10% jornaleo 40% pecuaria 50% forestal maderable	Plan de Manejo del Municipio de Rurrenabaque 2008
	Infraestructura	Social	Club de madres	Plan de Manejo del Municipio de Rurrenabaque 2008
		Vial	30% asfaltado 70% ripiado	Plan de Manejo del Municipio de Rurrenabaque 2008
		Agua potable	80% de la población	Plan de Manejo del Municipio de Rurrenabaque 2008
	Idiomas	Idiomas hablados por la población	T' simane	Plan de Manejo del Municipio de Rurrenabaque 2008

**Fuente:** Elaboración Propia

### 3.4.5 Paso 5: Redacción de Informe de Línea Base

Contando con todos los productos o salidas de la fase anterior, se deberá proceder a la redacción del informe de línea base, usando el siguiente cuadro de referencia sobre las entradas y técnicas y herramientas requeridas:

**Cuadro 10**  
**Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas Paso 5**

<b>Entradas</b>	<b>Técnicas y Herramientas</b>	<b>Salidas</b>
- Matriz de Línea base Actualizada.  - Mapas Georeferenciados  - Información secundaria sistematizada y actualizada  - Observaciones del gerente de proyectos  Guía de Contenido Informe de Línea base	- Redacción del Informe de Línea Base.  - Taller de Validación Social	- Reporte de Línea Base Validado

**Fuente:** Elaboración Propia

#### **ENTRADAS:**

- **Matriz de Línea base Actualizada.**
- **Información secundaria sistematizada y actualizada**
- **Observaciones de gerente de proyecto o programas**

Se recomienda que una vez se cuente con la Matriz de Línea Base Actualizada, con la información secundaria sistematizada y actualizada, estas sean enviadas al gerente

de proyecto o programas para recibir una retroalimentación al respecto de los resultados alcanzados y de esta manera identificar complementaciones o mejorar requeridas para proceder con la redacción del informe de línea base.

#### **TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS:**

- **Redacción del Informe de Línea Base**, El informe debe ser redactado en base a la Matriz de Indicadores de Línea Base Actualizada para cada estudio. Es decir considerando la eliminación o agregación de indicadores.
- **Taller de Validación Social**, Una vez que se cuente con el informe de línea base concluido, el mismo debe ser validado por los beneficiarios del proyecto o por el Comité de Gestión del mismo y considerar la misma en un acta.

#### **SALIDAS:**

- **Reporte de Línea Base Validado**, el reporte de línea base validado deberá ser enviado al gerente del proyecto conteniendo los siguientes elementos:

#### **Informe de Línea base**

Los indicadores para la construcción de la línea base del proyecto, como ya se dijo anteriormente, serán proporcionadas a partir del relevamiento de información pertinente, fidedigna y actualizada, que describen la situación actual del entorno en el que desenvolverá el proyecto. Una vez recolectada, sistematizada y analizada la información, el equipo técnico de la unidad ejecutora, debe redactar el informe final de línea base del proyecto, de acuerdo al siguiente contenido mínimo.

- a. Introducción
- b. Objetivo general y específicos
- c. Metodología
- d. Aspectos socioeconómicos
- e. Matriz de indicadores de línea base del proyecto por componente

f. Conclusiones

g. Recomendaciones

h. Bibliografía

i. Anexos e información Complementaria

## **IV .CONCLUSIONES**

### **Del Objetivo General**

Proponer un manual para la construcción de una línea base como herramienta en la implementación, evaluación, y mejoramiento de políticas públicas

Las políticas públicas se implementan y se evalúan mediante la comparación de los datos sistematizados del año cero, con la información ya sea esta de medio término o a la necesidad de replantear la implementación de una política publica, que son resultado del uso de esta herramienta de levantamiento de la línea base, aplicada bajo los criterios del manual propuesto. Buscando un proceso de retroalimentación y generando un documento evidencia.

### **De los Objetivos Específicos**

Elaborar y diseñar un manual con una secuencia de pasos detallados para realizar el levantamiento de datos para la línea base

El manual cumple con la formulación de pasos jerárquicamente organizados y detallados para realizar el levantamiento de datos que forman parte de la realidad de la población beneficiaria que intenta ser modificada por la política publica, es decir el año cero, antes de la implementación de los proyectos y/o programas que forman parte de la política publica.

Elaborar un manual con pasos detallados para diseñar y realizar matrices de bases de datos para la línea base

El manual cumple con la formulación de pasos jerárquicamente organizados y detallados para el llenado de matrices alimentadas con los datos crudos del levantamiento de

campo. Teniendo como destino la operacionalización de variables, permitiendo la lectura de datos cuantitativos y datos cualitativos, que reflejan parte de la realidad de la realidad que intenta ser modificada con la implementación de la política pública

Elaborar y diseñar un manual con pasos detallados para realizar la sistematización de los datos de la línea base

El manual cumple con la formulación de pasos jerárquicamente organizados y detallados para que una vez llenados los datos de campo, vaciada la información en matrices, permita la obtención de información para la elaboración de informes sobre la demanda social, estado de calidad de vida, u otra información que cumpla con los objetivos de los proyectos y/o programas que forman parte de la política pública

El objetivo del trabajo de tesis es poder aportar al cientista político un documento que sea capaz de orientar el trabajo tanto en el relevamiento, sistematización y creación de una línea base, sustentando el aporte que creará al desarrollo de las políticas públicas, y los proyectos o programas que forman parte de ellas..

El Manual está dirigido a las unidades operativas de los proyectos o programa, que lideran el levantamiento de información de línea base apoyada por las organizaciones beneficiarias, entidades ejecutoras y equipo técnico conformado por cientistas políticos. El presente manual no debe entenderse como un documento rígido, si no más bien una adecuación a las características específicas de los proyectos o programas, los pasos detallados, pueden ser modificados, tomando en cuenta la especificidad de los objetivos de los proyectos o programas y dependiendo del contexto de las políticas públicas

## V. BIBLIOGRAFIA

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (1999) Serie de cuadernos temáticos sobre Planificación, Evaluación, Monitoreo y Aplicación. Indicadores Y Preguntas Claves

Aguilar Villanueva, Luis (1996): “Estudio introductorio”. Problemas públicos y agenda de gobierno. México: Porrúa.

Bandura, a. (1982): *teoría del aprendizaje social* espasa calpe, madrid.

Beltran Villalva, Miguel. (2000) La acción pública en el régimen democrático. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Cassagne, Juan Carlos (1989), Derecho Administrativo, Buenos Aires Argentina: Ediciones Astrea

D.F: Porrúa. Bardach, E. (1999): Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas. Un manual para la práctica, México: CIDE/Porrúa

Feinstein, Oswaldo, (2007),Evaluation of Development Interventions and Humanitarian Action», con TONY BECK, en SHAW, I. et al. (eds.): Handbook of Evaluation, Sage, Londres.

Feinstein, o. Y picciotto, r. (eds.) (2001): *evaluation and poverty reduction*, transaction, new brunswick.

Franco, r. Y Lanzaro, j. (2006): *política y políticas públicas en los procesos de reforma en américa latina*,

Herweg Kart, Steiner Kurt (2002) Monitoreo Y Valoración Del Impacto Instrumentos a usar en proyectos de desarrollo rural con un enfoque en el manejo sostenible de la tierra. Volumen 1: Procedimiento

Lahera Parada, Eugenio (2005) “Implementación de las políticas y asesoría presidencial”. Ponencia presentada al X Congreso Internacional del CLAD sobre la

Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, consultado en 20 de Octubre. 2011 Disponible en: [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve),

Larraín, Fernando (2005) “La toma de decisiones en el financiamiento de las políticas públicas”. Ponencia presentada al X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, consultado en 18 Octubre 2011. Disponible en: [www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve) .

Leeuw, F.; rist, r. Y sonnichsen, r. C. (eds.) (1993): *can governments learn?*, transaction, New Brunswick.

Lindblom, Charles, (1992) El proceso de elaboración de políticas públicas. Caps. 6, 7, 8, 9, 10, 11, Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

Meny, I. y J. C. Thoenig (1992): Las políticas públicas, Barcelona: Ariel. Aguilar, L.F. (1996): Problemas públicos y agenda de gobierno. México

Pitman, g. K.; feinstein, o. E ingram, g. K. (eds.) (2005): *evaluating development effectiveness: challenges and the way forward*, transaction publishers, New Brunswick.

Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo Ministerio De Economía Y Finanzas. Proyecto Pan/01/003. (2003). Indicadores De Línea Base Para La Gestión Del Desarrollo. Panamá

Ramírez, Eduardo (2000) Manual Para Elaboración Línea De Base En Proyectos Fos.. Rimisp. consultado en 20 de Octubre. 2011 Disponible en: [www.clad.org.pe](http://www.clad.org.pe),

Rojas, f.; Mackay, k.; Matsuda, y.; Shepherd, G.; del Villar, A.; Zaltsman, A. Y Krause, p. (2006): *chile: análisis del programa de evaluación del gasto público* banco mundial, washington d.c.

Sánchez Ramiro, a. (2002): *demandas de calidad de la administración pública: un derecho de la ciudadanía*, dykinson, madrid.

Subirats, J. (1989): Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración. Madrid: INAP



Stern, e. (2006): *contextual challenges for evaluation practice*, en Shaw, i. *Et al.* (2006).

Winograd Manuel, Andrew Farrow (2000) Desarrollo De Indicadores. Lecciones Aprendidas de América Central. Departamento del Medio Ambiente, Banco Mundial en colaboración con. proyecto Ciat-Banco Mundial-Pnuma, Ciat, Pnuma. El Banco Mundial.