

# UNIVERSIDAD DE DEUSTO

## TESIS DOCTORAL

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Comunicación



**Diseño y aplicación de un enfoque de Evaluación (integral y complementario) para Programas. El Caso del Programa Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca. (Región del Maule – Chile)**

**Presentada por: Don Pablo González Bravo**

**Dirigida por el Dr.: Don Josu Solabarrieta Eizagirre**

Bilbao, enero de 2012

A Paula e Iker por darle sentido y significado a mi vida....

## **Agradecimientos**

La realización de esta tesis doctoral se materializa a partir del apoyo y colaboración de variadas personas e instituciones a las cuales deseo expresar mi más sincero agradecimiento.

A mi familia por creer en mí y acompañarme en la interminable búsqueda de nuevos desafíos.

Al respaldo institucional otorgado por la Universidad de Talca, deseo expresar mi gratitud a sus autoridades por apoyarme y auspiciarme en la realización de esta investigación doctoral. Asimismo agradecer a la Dirección de Planificación y Análisis Institucional por su apoyo y consideración.

Agradecer a mi Director de tesis Josu Solabarrieta por su constante preocupación y apoyo en el proceso de realización de esta tesis. Sus orientaciones fueron claves para estructurar una investigación sobre un tema tan fascinante pero complejo como lo es la evaluación de programas. La sistematicidad y disciplina con la cual me instó a enfrentar este desafío me permitió ver este trabajo desde una perspectiva más elevada y profunda.

Agradezco también al Programa *Erasmus Mundus external cooperation Windows for Chile* por el otorgamiento de la Beca, sin este apoyo hubiera sido imposible realizar esta investigación, hago extensivo mis agradecimientos al equipo de Servicio de Relaciones Internacionales de la Universidad de Valladolid, su trabajo de coordinación fue arduo y la información que me brindaron siempre fue oportuna y efectiva.

Y Finalmente aprovecho para agradecer al equipo directivo del Programa jóvenes profesionales de la universidad de Talca, a los profesionales que participaron en el programa por su apoyo y compromiso y a las autoridades de las entidades públicas de la región del Maule.

## Índice General

### Contenido

Índice General .....	4
Índice de Tablas .....	7
Índice de gráficas .....	9
Índice de figuras .....	10
Capítulo I Introducción .....	11
1.1 Contextualización del Programa .....	12
1.2 Razones que justifican el estudio de evaluación .....	17
Capítulo II Marco Conceptual.....	21
2.1 Introducción del capítulo.....	21
2.2 Naturaleza del Programa Jóvenes Profesionales .....	22
2.2.1 Marco de referencia del Programa .....	22
2.2.2 Antecedentes Proyecto FONDEF .....	22
2.2.3 Antecedentes Proyecto FNDR.....	37
2.3 Características del Programa Jóvenes profesionales .....	38
2.3.1 Diseño e implementación del Programa .....	40
2.3.2 Situación actual del Programa .....	54
2.4 Marco conceptual de la Evaluación.....	59
2.4.1 Conceptos de Evaluación .....	59
2.5 Caracterización de los enfoques de evaluación .....	76
2.5.1 Enfoques de evaluación .....	77
2.5.2 Clasificación de Modelos de evaluación de Programas.....	95
2.6 Metaevaluación .....	104
2.6.1 Definición Metaevaluación.....	104
2.6.2 Estándares para evaluación de Programas.....	107
2.7 Planteamiento del enfoque de evaluación propuesto.....	112
Capítulo III Objetivos y metodología de investigación. ....	117
3.1 Introducción.....	117
3.2 Objetivos de la investigación.....	119
3.3 Diseño de la evaluación .....	121
3.4 Plan de evaluación .....	121
3.4.1 Indagaciones preliminares (Primer proceso) .....	123
3.4.2 Primera validación especialistas. (Segundo proceso) .....	128
3.4.3 Segunda validación actores involucrados. (Tercer proceso) .....	129
3.4.4 Formulación del cuestionario (piloto). (Cuarto proceso): .....	140

3.4.5	Tercera validación especialistas. (Quinto proceso) .....	141
3.4.6	Elaboración definitiva del cuestionario. (Sexto proceso) .....	142
3.5	Procedimientos aplicación de instrumentos. (Séptimo proceso) .....	145
3.6	Análisis e interpretación de datos. (Octavo proceso) .....	147
3.7	Interpretación de resultados .....	148
3.7.1	Relación con el entorno .....	150
3.7.2	Estructura del programa .....	154
3.7.3	Desarrollo e implementación .....	164
3.7.4	Resultados e impacto .....	180
3.8	Elaboración y difusión informe de evaluación. (Noveno proceso) .....	204
3.9	Estructura informe de evaluación y pauta de recomendaciones .....	205
3.10	Análisis información pauta de recomendaciones .....	208
3.11	Metaevaluación. (Décimo proceso) .....	214
Capítulo IV	Conclusiones y recomendaciones para futuras intervenciones ...	225
4.1	Conclusiones a partir de Objetivos .....	226
4.1.1	Objetivo 1: Análisis y selección de enfoques de evaluación .....	226
4.1.2	Objetivo 2: Descripción del Programa jóvenes profesionales .....	228
4.1.3	Objetivo 3: Diseñar y validar un enfoque de evaluación .....	237
4.1.4	Objetivo 4: Implementar un enfoque de evaluación .....	239
4.1.5	Objetivo 5: Implementar una Metaevaluación .....	242
4.2	Recomendaciones para futuras intervenciones .....	243
Referencias Bibliográficas	.....	244
Anexos	.....	255
Anexo N° 1	Guía formulación preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos) .....	255
Anexo N° 2	Cuestionario preliminar (Piloto) para Equipo directivo .....	259
Anexo N°3	Cuestionario preliminar (Piloto) Instituciones y entidades públicas .....	265
Anexo N° 4:	Cuestionario preliminar (Piloto) Jóvenes profesionales .....	269
Anexo N° 5	Análisis de preguntas comparadas .....	274
Anexo N° 6	Cuestionario validado por expertos para Entidades públicas ..	277
Anexo N° 7	Cuestionarios validado por expertos para Equipo directivo .....	281
Anexo N° 8	Cuestionario validado por expertos para Jóvenes profesionales .....	286
Anexo N° 9	Cuestionario final enviado a Chile para Equipo directivo .....	290
Anexo N° 10	Cuestionario final enviado a Chile a Entidades Públicas participantes .....	295
Anexo N° 11	Cuestionario final enviado a Chile para Jóvenes Profesionales	

.....	299
Anexo N° 12 Instrucciones para la aplicación del cuestionario.....	304
Anexo N° 13 Pauta de recomendaciones .....	305
Anexo N° 14 Pauta Metaevaluación .....	308
Anexo N° 15 Síntesis Informe Evaluación Ejecutivo. Programa Jóvenes Profesionales 2006-2008.....	313

## Índice de Tablas

Tabla 1 Características programas a nivel Internacional –local .....	25
Tabla 2 Módulos Diplomado de Gestión Pública Regional.....	53
Tabla 3 Instituciones participantes en Programa 2006-2008 .....	56
Tabla 4 Carreras profesionales participantes Programa 2006-2008 .....	56
Tabla 5 Diferencia entre evaluación formativa y sumativa .....	69
Tabla 6 Análisis comparativo de enfoques alternativos de evaluación.....	93
Tabla 7 Métodos de evaluación de Programas según modelos .....	95
Tabla 8 Matriz CIPP .....	102
Tabla 9 Objetivos de la Metaevaluación.....	106
Tabla 10 Estándares JCSEE (1981) .....	107
Tabla 11 Estándares JCSEE (2011) .....	110
Tabla 12 Estructura general del estudio.....	119
Tabla 13 Plan de evaluación (secuencias).....	122
Tabla 14 Matriz para clasificar y seleccionar preguntas de investigación .....	130
Tabla 15 Preguntas y etiquetas (inicial). Relación con entorno.....	138
Tabla 16 Preguntas y etiquetas (inicial). Estructura Programa.....	138
Tabla 17 Preguntas y etiquetas (inicial) Desarrollo e implementación .....	139
Tabla 18 Preguntas y etiquetas (inicial) Resultados e Impacto .....	139
Tabla 19 Preguntas y etiquetas (inicia). Evaluación de la evaluación.....	140
Tabla 20 Estructura cuestionario equipo directivo.....	140
Tabla 21 Estructura cuestionario entidades públicas .....	141
Tabla 22 Estructura cuestionario jóvenes profesionales .....	141
Tabla 23 Dimensiones del cuestionario para Equipo directivo .....	143
Tabla 24 Dimensiones del cuestionario para Entidades Públicas .....	143
Tabla 25 Dimensiones del cuestionario para Jóvenes profesionales .....	144
Tabla 26 Población total según entidad/año .....	146
Tabla 27 Población total según carrera/sexo .....	146
Tabla 28 Dimensiones, etapas y apartados a partir del modelo CIPP .....	148
Tabla 29 Niveles análisis, apartados e indicadores Relación con entorno.....	150
Tabla 30 Niveles, apartados, indicadores: Estructura .....	154
Tabla 31 Niveles, apartados, indicadores: Desarrollo e implementación .....	164

Tabla 32 Niveles, apartados, indicadores: Resultados e Impacto .....	180
Tabla 33 Definición de Competencias.....	195
Tabla 34 Tabla resultados competencias .....	197
Tabla 35 Muestra invitada pauta recomendaciones .....	206
Tabla 36 Tabla Lista de recomendaciones.....	207
Tabla 37 Tabla Estándares seleccionados Metaevaluación.....	216
Tabla 38 Escala de valoraciones.....	218
Tabla 39 Muestra invitada pauta Metaevalaución .....	218
Tabla 40 Valoraciones actores involucrados Metaevaluación .....	220

## Índice de gráficas

Gráfico 1. Gráfico de dispersión de utilidad e incertidumbre .....	132
Gráfico 2. Gráfico de dispersión ampliado en bloques .....	134
Gráfico 3. Gráfico de dispersión ampliado con etiquetas .....	134
Gráfico 4. Gráfico de dispersión recomendaciones.....	208
Gráfico 5. Gráfico de dispersión de recomendaciones.....	210
Gráfico 6. Gráfico de valoraciones .....	219

## Índice de figuras

Figura 1 Estructura orgánica Programa .....	43
Figura 2 Diagrama proceso inserción laboral en entidades públicas .....	45
Figura 3 Diagrama proceso establecimiento de convenios .....	49
Figura 4 Diagrama proceso inserción laboral jóvenes profesionales .....	52

## Capítulo I Introducción

La presente investigación doctoral se enfoca dentro del marco de la evaluación de programas y se denomina: Diseño y aplicación de un enfoque de evaluación integral y complementario para Programas. El Caso del Programa Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca. Región del Maule – Chile.

El Programa Jóvenes Profesionales es una iniciativa formulada por la Universidad de Talca y co-financiada por el Gobierno Regional del Maule a través de un fondo de inversión de carácter público llamado Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).

La Universidad de Talca es una Universidad pública creada en 1981 y su misión es “la formación de personas dentro de un marco valórico. Busca la excelencia en el cultivo de las ciencias, las artes, las letras y la innovación tecnológica y está comprometida con el progreso y bienestar regional y del país, en permanente dialogo e interacción con el entorno social, cultural y económico, tanto local como global” (Universidad de Talca, 2007b, p. 9).

Este Programa surge en el año 2005 y su propósito es instaurar procesos que permitan potenciar la gestión y administración de entidades públicas de la región del Maule como Secretarías Ministeriales, Direcciones Regionales y Municipalidades, a partir de la inserción de jóvenes profesionales de la Universidad de Talca.

Uno de los aspectos que caracteriza al Programa Jóvenes Profesionales es contar con una oferta de jóvenes profesionales recién titulados dispuestos a trabajar en un período de tiempo determinado en la resolución de ciertos requerimientos institucionales solicitados por diversas entidades públicas de la región del Maule.

Es uno de los primeros programas en el país donde se presenta un modelo asociativo Universidad-Entidad Pública para potenciar la empleabilidad de los jóvenes recién titulados y mejorar la gestión pública en un contexto regional. Si bien es cierto, podemos encontrar algunas experiencias nacionales e

internacionales donde se vincula Universidad y Mercado laboral, la mayor parte de ellas están orientadas al ámbito privado-empresarial y no al ámbito de gestión pública. Por lo tanto, esta instancia permite entre otras cosas ampliar el universo de oportunidades a jóvenes recién titulados e identificar y aprovechar redes que se generan no sólo en el ámbito empresarial y de negocios, sino también en el ámbito público.

### 1.1 Contextualización del Programa

El Programa se implementa en la región del Maule, una de las 15 regiones en que se encuentra subdividido Chile. La región del Maule en cuanto a su división político administrativa se encuentra estructurada en cuatro provincias y 30 comunas, siendo la ciudad de Talca la capital regional. De acuerdo al Censo 2002, posee 908.097 habitantes, de los cuales el 33,6% vive en zonas rurales, lo que representa el más alto nivel de ruralidad del país. Esta situación determina que su estructura económica productiva esté centrada en la agricultura. En cuanto a su situación de pobreza, la región se sitúa “como la quinta región con mayor proporción de habitantes en situación de pobreza” (Universidad de Talca, 2008a, p. 28). En este contexto nos interesa presentar dos problemáticas centrales de la región del Maule que son de interés para el objeto de estudio: el tema de la Inserción laboral de jóvenes profesionales y la Calidad de la gestión pública institucional.

La situación que experimenta la educación superior en relación al mercado laboral es compleja y no exenta de dificultades. La OCDE (2009) es enfática en señalar que en el caso de Chile “los vínculos entre las instituciones de educación superior y el mundo del trabajo son débiles” (OCDE, 2009, p. 313). Pareciera ser que el mercado laboral no logra acoger a una creciente oferta que ha surgido en estos últimos años, agudizando el problema de la empleabilidad en jóvenes profesionales recién egresados especialmente de la región del Maule en un contexto donde las dificultades propias para acceder al mercado laboral son un tanto más críticas que a nivel nacional.

Desde el año 2005 al 2008 se ha incrementado notablemente el número de matriculados en educación superior a nivel nacional, alcanzado cifras que superan los 800.000 estudiantes. “Por otra parte, el número de titulados en

educación superior el año 2007 superó los 92.000, cifra un 70% mayor que el número de titulados el año 2004. Este incremento se ve reflejado fundamentalmente en las universidades e institutos profesionales” (MINEDUC, 2009, p. 8). De los titulados de educación superior por tipo de institución de educación superior entre los años 2004-2007, tenemos que 61.845 corresponden a titulados de universidades (MINEDUC, 2009, p. 9).

En el caso de los titulados de Universidades ubicadas en regiones, en muchas oportunidades, producto de la expansión del sistema educativo de los niveles primario, secundario y ahora terciario, responden al patrón de ser la primera generación de profesionales de sus familias, situación que dificulta aún más encontrar el primer empleo dado que normalmente no están insertos en redes de influencia. Por lo tanto, un profesional recién titulado, sin redes de contacto y sin experiencia en el ámbito laboral, retrasa su acceso al mundo laboral por ser un profesional de reciente titulación.

Lamentablemente se carece de información y de datos exactos con respecto a esta problemática, de hecho la OCDE (2009) plantea que “no hay fuentes de información a nivel nacional que muestren el éxito que tienen los titulados universitarios para encontrar trabajo a los seis meses o un año de haber completado sus estudios ...() Las Universidades generalmente indicaban que los departamentos habían estado recogiendo información, en forma individual, sobre el destino de los graduados, lo que se procesaría de manera más efectiva en el futuro-especialmente ahora que esto es una condición para la acreditación” (OCDE, 2009, p. 48).

En este contexto, uno de los problemas de fondo que aparece como de enorme relevancia es la amplitud de la oferta y la pertinencia de las carreras impartidas en la actualidad en la Región. De acuerdo a información proporcionada por el Directorio de Establecimientos Educativos del Ministerio de Educación de Chile, MINEDUC (2007) existen aproximadamente 9 Universidades que tienen presencia en la Región del Maule, ellas son: Universidad Arturo Prat, Universidad Autónoma del Sur, Universidad Bolivariana Universidad Católica del Maule, Universidad de los Lagos, Universidad del Mar, Universidad Santo Tomás, Universidad de Talca, Universidad Tecnológica de Chile (Inacap) de las

cuales sólo cuatro de ellas pertenecen al Consejo de Rectores de Universidades Chilenas, (CRUCH) organismo con personalidad jurídica de derecho público que coordina la labor de las 25 universidades públicas y tradicionales del país.

La segunda problemática está referida al ámbito de política institucional en la región del Maule, estos últimos años la región ha presentado una serie de deficiencias en términos de gestión y administración pública. Según Donoso y Ordenes (2009), “En lo que va del presente siglo, la Región ha perdido lugares de manera vertiginosa en competitividad regional, del 3º lugar registrado en el año 2000 pasa al 8º en 2004 y al 12º en el 2006. El análisis del último año de la serie (2006), exceptuando Infraestructura, Ciencia y Tecnología, ambos con valores medios, el resto de los sectores se ubica entre los puestos 10º a 13º, destacando en último lugar: Gestión; Gobierno; Instituciones Financieras (UDD, 2007)”(Universidad de Talca, 2008c, p. 15).

Debido a los procesos de modernización y descentralización del Estado y la búsqueda por alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia, se requería optimizar procesos institucionales de gestión. Al no contar con los recursos suficientes para cubrir este tipo de necesidades las entidades públicas de la región del Maule, demandaban una instancia que les permitiera integrarse a estos procesos de modernización de una forma más expedita contribuyendo a su vez a fortalecer y complementar sus propios procesos y procedimientos internos de gestión a través del apoyo de profesionales.

En este marco surge el Programa Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca, al interior de la Dirección de Planificación y Análisis Institucional en el contexto de la responsabilidad social universitaria y del aporte de la universidad al desarrollo económico, científico, educacional y social en la región del Maule.

El Programa jóvenes profesionales en la actualidad se encuentra en su sexto año de funcionamiento, el periodo que se contempla evaluar corresponde a sus primeros tres años de implementación (2006-2008).

Más allá de configurar un modelo de evaluación como ejercicio académico que

permitiera medir la eficacia del Programa, el propósito central de este estudio es diseñar, validar y aplicar un enfoque de evaluación para juzgar y obtener mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca.

El principio fundamental que orienta esta evaluación, siguiendo los postulados planteados por Fitzpatrick, Sanders, & Worthen (2004), es mejorar nuestra comprensión acerca del valor del Programa, promover su mejora y optimización.

Si bien es cierto, como lo plantea Patton (1982), no existe una definición única lo suficientemente amplia como para captar completamente la práctica de la evaluación ya que diferentes definiciones responden a diferentes propósitos, una de las definiciones de evaluación que quizás más consenso posee entre los evaluadores es la planteada por el *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, la cual compartimos, “la evaluación es la investigación sistemática del valor o mérito de un objeto” (JCSEE, 1998, p. 3).

La definición de un marco orientador para valorar el mérito del Programa, dentro de un amplio campo de acción abarcando diversos ámbitos y aspectos más significativos del proceso evaluativo, nos permitirán establecer juicios y valoraciones a través de un proceso sistemático, identificando y registrando información útil y pertinente.

Metodológicamente, el enfoque de evaluación propuesto para el estudio se caracteriza por su carácter integral y complementario, tanto en su aspecto teórico-conceptual como en su aplicación metodológica, es decir, admite una diversidad de técnicas y procedimientos que permiten abordar el objeto de estudio a través de un proceso sistemático, desde una perspectiva holística, considerando su complejidad y todas aquellas fases más significativas del proceso de evaluación de Programas. Existen dos aspectos relevantes que distinguen a este enfoque, primero, que se nutre de diversos supuestos y perspectivas de modelos de evaluación de programas existentes y segundo su carácter complementario en relación a la metodología y técnicas aplicadas.

Todo proceso evaluativo es único y genera escenarios propios (favorables o

desfavorables) que son necesarios descifrar y prever ya que responden a problemáticas de carácter diferenciado. La factibilidad de alcanzar su comprensión se agiliza en la medida en que existe un marco de comunicación y retroalimentación constante con los actores involucrados, los cuales representan un elemento clave de interacción para la evaluación, el programa, y su posterior metaevaluación.

Para alcanzar estas dimensiones era importante utilizar una metodología que fuera capaz de adaptarse a la compleja realidad que presenta un Programa de estas características, en este caso se decidió por un diseño ecléctico, es decir utilizar múltiples métodos y técnicas de investigación y análisis de datos (complementariedad metodológica) para obtener resultados desde ámbitos cuantitativos y cualitativos que permitieran generar información útil, de calidad y pertinentes a los distintos actores involucrados que participaron en el Programa: Equipo directivo, Instituciones públicas y Jóvenes profesionales.

En definitiva, el diseño y aplicación de un enfoque de evaluación conlleva un proceso integral de intervención donde se establecen orientaciones generales, estrategias o planes de acción de cómo recoger, ordenar, sistematizar y analizar datos de acuerdo al interés del Programa y de los actores involucrados. Es necesario reiterar que como proceso, se debe mantener su carácter sistemático, ordenado y planificado previamente a la implementación de cada etapa, pero manteniendo cierta flexibilidad y adecuación al contexto y a las necesidades donde se implementa, en este sentido “el plan de evaluación necesita ser flexible y receptivo. Cuando la meta principal es mejorar algo, la evaluación debería parecerse más al estudio de un caso que a un experimento comparativo” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 23).

Más allá de registrar una descripción teórica exhaustiva acerca de los diferentes modelos de evaluación de programas o realizar un análisis de su desarrollo histórico (donde ya existe una cantidad importante de excelentes publicaciones especializadas en el tema), nuestro trabajo ha tomado como referencia para su realización dos fuentes centrales y otras secundarias (que serán presentadas más adelante), por un lado el trabajo de Fitzpatrick et al. (2004) por su aporte en la revisión y clasificación de diferentes enfoques y

modelos alternativos de evaluación de programas y por la capacidad de integrar y aplicar estos enfoques en pautas prácticas donde se exponen procedimientos y resultados evaluativos. Por otro lado, la propuesta desarrollada por Stufflebeam y Shinkfield (2007), denominada modelo de evaluación CIPP por orientarse al perfeccionamiento y mejora de los programas. Este Modelo se caracteriza por su capacidad para inspirar evaluaciones basadas en la teoría subyacente de los programas permitiéndonos adentrarnos en diferentes niveles que van desde la descripción de diversos escenarios y necesidades (contextos) nivel de entrada (diseño), de proceso (implementación), y producto (resultados), permitiéndonos comprender la dinámica general del programa.

Luego de intensas revisiones, complejas discusiones y análisis bibliográficos relacionados con el tema en cuestión, se decidió asumir esta perspectiva conscientes de los costos alternativos que implicaba el no considerar otros métodos o enfoques de igual relevancia, sin embargo se tiene la certeza de que esta decisión obedeció fundamentalmente a criterios relacionados con el carácter del objeto de estudio: el Programa jóvenes profesionales y a la pertinencia en la utilización de este marco teórico como referencia según las necesidades evaluativas existentes. Este escenario nos permitió definir una estructura lógica para poder comprender con mayor facilidad todos los procesos evaluativos desarrollados en la evaluación del programa.

## 1.2 Razones que justifican el estudio de evaluación

La naturaleza de las razones que motivan evaluaciones para Programas de este tipo proviene de múltiples fuentes y orígenes. Mientras más diversa sea su naturaleza más difícil se hace argumentar el verdadero sentido que justifica su acción; sin embargo para este caso, hubo dos ideas fundamentales que sirvieron como referencia para definir estas posibles razones, que en términos generales podrían identificarse como carácter y función. En este contexto la intención de evaluar el Programa Jóvenes Profesionales fue de naturaleza interna, surgió desde el propio Programa, es decir, desde su accionar, de la necesidad de mejora y de optimización, lo cual derivó y se materializó en el desarrollo de su sentido formativo y en la búsqueda de la comprensión del

Programa. Cuatro son los aspectos que pueden resumir estas afirmaciones:

El primer aspecto se relaciona con el ámbito técnico/metodológico, a partir del cual surge la necesidad de utilizar enfoques alternativos de evaluación que permitan evaluar, medir y valorar el Programa desde una perspectiva más integral y a su vez complementaria y no desde una perspectiva técnica – económica.

En este sentido se requiere contar con enfoques e instrumentos metodológicos sistemáticos y complementarios que se puedan adaptar y aplicar en el ámbito de la administración pública del gobierno de Chile en el contexto de Modernización del Estado y en el marco de regulación, transparencia y rendición de cuentas de inversiones con fondos públicos. Las metodologías de evaluación social que se aplican en Chile principalmente a iniciativas de inversión pública son análisis de carácter Técnico-económico, Costo/beneficio, Costo/eficacia cuyo objetivo es analizar la conveniencia de ejecutar o no una iniciativa de inversión ya sean estudios, programas y/o proyectos. El Programa Jóvenes Profesionales al ser una iniciativa que se ejecuta con fondos públicos (cofinanciamiento entre la Universidad y Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)) más allá de disponer de este tipo de análisis, requiere contar con información más amplia, útil y pertinente que le permita comprender su funcionamiento, valorar su gestión y que genere información oportuna para la toma de decisiones respaldada por un buen sustento teórico-metodológico. El contar con un enfoque de evaluación diseñado para el Programa permitiría disminuir las incertidumbres e inconvenientes que se presentan al aplicar modelos o enfoques de evaluación preexistentes los cuales muchas veces no se adecuan a las características propias del objeto a evaluar y no se logran resultados esperados.

El segundo aspecto tiene que ver con elementos de contenido y utilidad. Si bien es cierto existen experiencias y prácticas evaluativas previas, éstas no han sido integradas y validadas en estudios sistemáticos que permitan profundizar, complementar o sostener procesos evaluativos.

Es importante en todo proceso inicial de evaluación considerar la mayor

cantidad de fuentes de información posible (primarias y secundarias) con la cual poder concebir una estructura central de análisis. Muchas veces el recurrir a estudios previos relacionados con el tema permite abordar la problemática con un mayor sustento. En este sentido, se consideró relevante indagar en antecedentes de estudios anteriores como el “Diseño Conceptual de un Modelo de Evaluación de Impacto para el Programa Jóvenes Profesionales Universidad de Talca, Región del Maule” (González, 2008), donde el suscrito desarrolló su Tesis para optar al grado de Magister en Ciencias Sociales y Políticas Públicas y en antecedentes relacionados con una evaluación técnica- económica, implementada por la entidad financiera (Fondo Nacional de Desarrollo Regional) a través del Sistema Nacional de Inversiones, y que consideraba indirectamente al Programa ( Ministerio de desarrollo social, 2011).

El tercer aspecto se relaciona más bien con temáticas de carácter transversal, esto quiere decir que para ciertos sectores de nuestra sociedad los temas de empleabilidad e inserción laboral en jóvenes profesionales recién egresados de educación superior, el desarrollo de competencias, las políticas y mecanismos de aseguramiento de calidad y gestión requieren de estudios especializados que visibilicen su estado y permitan, a través de mecanismos rigurosos, obtener información acerca de sus procesos, procedimientos, resultados e impacto. La aplicabilidad y contextualización de modelos y teorías de evaluación existentes orientadas a Programas relacionados con estas temáticas podrían contribuir a alcanzar este objetivo.

Y el cuarto aspecto que justifica la naturaleza de la evaluación al Programa se relaciona con su propio diseño. La experiencia y las lecciones aprendidas durante su implementación permitieron identificar que una de las deficiencias que presentaba el diseño del Programa Jóvenes Profesionales era no definir una metodología de evaluación que permitiera a través de un proceso sistemático, identificar información útil de su planificación, implementación e impacto del Programa. Inicialmente sólo se contaba con información básica y resultados generales de su operación, registrada en informes de monitoreo y finales por parte del equipo directivo del Programa.

Un aspecto interesante desde el punto de vista personal es que esta

investigación se transforma en un gran desafío al tratarse de un tema de gran relevancia para cientos de jóvenes profesionales que egresan de la educación superior y que esperan que iniciativas como esta se implementen con éxito en nuestra región.

La experiencia como Director del Programa Jóvenes Profesionales durante cuatro años (2005-2008) me permitió conocer en profundidad su funcionamiento, compartir e intercambiar percepciones y significados, celebrar sus aciertos y asumir sus deficiencias (especialmente el no contar con una metodología de evaluación propia). Si bien es cierto mi trayectoria como profesional estuvo siempre vinculado con el ámbito público, (lo que fue valorado positivamente en el concurso para ocupar el cargo de director del programa) los 7 años trabajando al interior de Municipalidades, la experiencia de docencia en educación superior y el conocimiento del territorio regional me permitieron adoptar una perspectiva amplia y con una visión a largo plazo para contribuir al logro de los desafíos propuestos.

## Capítulo II Marco Conceptual

### 2.1 Introducción del capítulo

En el capítulo precedente se ha presentado una descripción introductoria de la evaluación a realizar, incluyendo antecedentes generales acerca del programa, una breve contextualización y algunas referencias acerca de la evaluación y la metodología aplicada, se plantean las razones que justifican la realización de la evaluación al Programa Jóvenes Profesionales para finalizar con algunas reflexiones acerca del programa y su evaluación.

A partir de este segundo capítulo se inicia una revisión de carácter teórico-conceptual acerca del Programa Jóvenes Profesionales, el cual incluye entre otros elementos, la naturaleza del Programa Jóvenes Profesionales, componentes fundamentales, además se presenta una caracterización del Programa considerando su diseño, implementación y desarrollo en la región del Maule.

Este capítulo también incluye una definición del marco conceptual de la evaluación, incluyendo en su desarrollo referencias a conceptos de evaluación, evaluación de Programas y una caracterización de los enfoques de Evaluación. Finalmente se termina con una descripción acerca de la Metaevaluación, su definición y los Estándares para evaluación de Programas.

Es necesario considerar que para este capítulo se ha tratado de recopilar las ideas y conceptos principales y más significativas relacionados con el tema de evaluación de programas tanto en el ámbito educacional como en el de políticas públicas, debido al alcance del contexto evaluativo que ampliaba el marco de investigación ya que se trataba por una parte de un programa desarrollado en el ámbito de educación superior y por otro lado correspondía su aplicación, financiamiento y supervisión a entidades públicas lo que le confería mayor complejidad a su evaluación.

## 2.2 Naturaleza del Programa Jóvenes Profesionales

### 2.2.1 Marco de referencia del Programa

En primer lugar y con la intención de identificar la base lógica del programa, se decidió indagar antecedentes relacionados con los principios básicos que dieron origen y sustento al Programa jóvenes profesionales.

La primera dificultad para abordar esta temática fue la escasa información relacionada con este aspecto, para ello se realizó un primer acercamiento a través de un análisis documental a diversas iniciativas preliminares, propuestas e informes asociados al Programa y se consultó a académicos y especialistas que habían participado en la formulación del proyecto original, toda esta información fue configurando un marco general de referencia que nos permitirá comprender, interpretar y describir con mayor precisión su orgánica y funcionamiento.

Este marco de referencia se conforma a partir de una estructura base compuesta por dos pilares fundamentales Primero: Proyecto de origen: Diseño de un modelo de inserción laboral para jóvenes profesionales universitarios recién titulados, iniciativa postulada (pero no adjudicada) al Concurso Nacional de Proyectos de Investigación y Desarrollo del Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF) año 2004. Segundo: Construcción de un centro de operaciones para la inserción laboral de profesionales jóvenes en la región del Maule, iniciativa adjudicada a través de cofinanciamiento Universidad de Talca-Gobierno Regional del Maule 2005. A partir de estos dos ejes se espera descifrar el sustento o marco teórico-conceptual del Programa y el contexto institucional donde se generó esta iniciativa.

Tanto la información obtenida mediante análisis documental y entrevistas informales con los gestores del Programa evidenciaron algunos lineamientos y orientaciones generales que serán desarrollados a continuación.

### 2.2.2 Antecedentes Proyecto FONDEF

Una de las escasas evidencias documentales donde se pudo encontrar

vestigios del origen y naturaleza del Programa Jóvenes Profesionales, desde el punto de vista teórico, fue el proyecto denominado diseño de un modelo de inserción laboral para jóvenes profesionales universitarios recién titulados, iniciativa postulada por el mismo equipo gestor del Programa Jóvenes Profesionales, al XII Concurso Nacional de Proyectos de Investigación y Desarrollo del Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF) año 2004. Luego de efectuar un análisis documental de esta iniciativa se pudo establecer que el problema principal se desarrollaba en torno al desempleo de jóvenes profesionales universitarios recién egresados. El componente de investigación científica del proyecto se sustentaba en la aplicación de la teoría del capital humano. En la iniciativa se planteaba que si bien “los incrementos del capital de conocimientos, habilidades, aptitudes, destrezas y competencias en las personas generan una rentabilidad (sea privada y/o pública) superior incluso a la inversión en capital alternativo; no es menos cierto que su aplicación no es del todo generalizable y que existen muchas situaciones en las cuales este fenómeno no se comporta de la manera prevista (Universidad de Talca, 2004, p. 4). El objetivo de esta iniciativa era “evaluar más claramente este factor, atendiendo al hecho que si bien se trata de una intervención (es decir una acción tendencial hacia la obtención de empleo), facilitará, establecer con mayor claridad cuáles son las profesiones más demandadas en el mercado definido, cuáles son las habilidades, aptitudes, valores, competencias y características más demandadas, cuáles son las competencias que realmente deben emplear en la resolución de los problemas, el grado de resolución alcanzada según los tipos de profesión, el grado de resolución según las competencias realmente requeridas, el ajuste entre lo que actualmente se entrega en los centros de formación y lo que se demanda en las situaciones laborales específicas, los perfiles de los profesionales que se insertaron definitivamente en el mercado laboral. Complementariamente, desde el punto de vista de la experiencia de articular un proyecto en este ámbito, como una de las posibles soluciones al tema de “acelerar” la incorporación al mercado laboral de los profesionales jóvenes, permitirá identificar formas más eficientes de organización empresarial para abordar esta tarea, mecanismos explícitos e implícitos operantes en este proceso, aprendizajes alcanzados y su “empoderamiento” por las instituciones”

(Ídem). Según los formuladores de esta iniciativa se podría generar un marco donde confluyen tres instancias centrales para la aplicación de la máxima de la teoría del capital humano:

1. La necesidad de desarrollar permanentemente el tema de las competencias y habilidades en los jóvenes profesionales para prepararlos para el mundo laboral.
2. La conciencia y necesidad de adquirir estas competencias y habilidades por parte de estos
3. La posibilidad por parte de la institucionalidad pública o empresarial de contar con un profesional con la capacidad de desempeñar funciones de excelencia sin considerar mayores gastos de inversión.

Esta iniciativa no fue evaluada favorablemente por el FONDEF lo que implicó no contar con financiamiento para su implementación, este hecho motivó al equipo gestor a reformular algunos contenidos y buscar otras fuentes de financiamiento.

Un aporte significativo de esta propuesta fue la recopilación de material bibliográfico relacionado con el tema de inserción laboral, empleabilidad y jóvenes profesionales. Específicamente, queremos hacer mención a una recopilación de antecedentes relacionados con experiencias de programas asociados al tema Jóvenes profesionales y Empleo que fueron mencionadas en la formulación de esta propuesta. Para los fines de esta investigación se consideró necesario reconstituir esta información con información actualizada acerca de tres experiencias a nivel Internacional y Nacional. Las experiencias son las siguientes: Programa oficiales profesionales jóvenes del (PNUD). EE.UU., Programa profesionales jóvenes. Banco mundial. EE.UU, y Programa Servicio país, Chile.

Se comenzará por identificar las principales características de las experiencias considerando su: Descripción, Objetivos, Desarrollo, Perfil profesional, Formación, finalizando con una breve reflexión acerca de los potenciales aportes que darían lugar a la iniciativa Programa Jóvenes profesionales de la universidad de Talca.

### 2.2.2.1 Experiencias a nivel internacional y local

**Tabla 1 Características programas a nivel Internacional –local**

Estructura Características

Nombre	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Programa oficiales profesionales jóvenes (PNUD).EE.UU</li><li>2. Programa profesionales jóvenes. Banco Mundial. EE.UU</li><li>3. Programa Servicio País. Chile.</li></ol>
--------	--

Estructura Características

Descripción	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Otorga experiencia práctica en cooperación técnica multilateral a jóvenes profesionales para seguir una carrera en el campo del desarrollo.</li><li>2. Incorpora jóvenes altamente calificados y con conocimientos en diversas temáticas.</li><li>3. Trabaja en comunidades vulnerables a través de modelos innovadores, replicables y participativos, contribuye a la superación de la pobreza y formación de profesionales jóvenes.</li></ol>
-------------	--

Estructura Características

Objetivo	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Formar parte en actividades de desarrollo de Naciones Unidas, adaptarse a procesos afines y participar en países en vías de desarrollo.</li><li>2. Trabajar en comunidades vulnerables a través de modelos innovadores, replicables y participativos, contribuir a la superación de la pobreza y formación de profesionales jóvenes.</li></ol>
----------	---

3. Contribuir y trabajar por la superación de la pobreza en contextos vulnerables, de aislamiento y exclusión social desarrollando intervenciones sociales de calidad para potenciar y desarrollar capacidades, emprendimientos, generación de redes sociales y vinculación con la oferta pública y privada. Entregar servicios de capacitación y asesoría técnica a profesionales jóvenes y estudiantes de educación superior, para desarrollar competencias en intervención social y compromiso social.

Estructura      Características

<p>Perfil profesional</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 32 años máximo, título de máster (o equivalente), Conocimiento idiomas: inglés, francés y/o español, tecnologías de información y redes, experiencia laboral, competencias y habilidades genéricas y específicas, adaptabilidad a entornos laborales interdisciplinarios e interculturales.</li> <li>2. 32 años máximo, título de máster (o equivalente), Conocimiento idiomas: inglés árabe, chino, francés, portugués, ruso o español, experiencia laboral, competencias requeridas: Entusiasmo y compromiso por el desarrollo, capacidad de análisis, adaptabilidad y flexibilidad, madurez (tacto y diplomacia), habilidades interpersonales y de comunicación.</li> <li>3. Profesional (mínimo 8 semestres). Experiencia voluntariado y laboral, manejo tecnologías de información, alta capacidad de adaptación a entornos, habilidad para identificar oportunidades, trabajo bajo presión y resolución de problemas, empatía, respeto, orientación al servicio, compromiso institucional, disposición a aprender, trabajo en equipo e interdisciplinario.</li> </ol>
---------------------------	---

Estructura	Características
------------	-----------------

Formación otorgada	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Curso de política y operaciones del Programa del PNUD. Seminarios, talleres y mesas redondas a nivel nacional, regional, subregional y/o internacional.</li><li>2. Tres Fases de Formación: Orientación, Entrenamiento individual (capacitaciones, seminarios) y Participación en mesas redondas. Temáticas: Integración en equipos, dirección de negocios, funcionamiento y retribución. Se incluye la figura del Mentor y la Oficina de Programa de Jóvenes Profesionales (con funciones de apoyo y supervisión).</li><li>3. Capacitación y asesoría técnica. Temáticas: Pobreza, metodologías de intervención, de seguimiento y evaluación, planificación, gestión social y procesos administrativos. El carácter de la formación es presencial y a distancia nacionales y regionales</li></ol>
--------------------	---

Fuente: Elaboración propia en base a información de Web institucionales. <http://www.jposc.org>; <http://www.bancomundial.org>; <http://www.fundacionpobreza.cl>

### **a) Programa Oficiales profesionales jóvenes (PNUD)**

#### **Descripción**

De acuerdo a lo planteado por el Centro de Servicios de Oficiales Profesionales Jóvenes (CSJPO) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa de Oficiales Profesionales Jóvenes (JPO, del inglés *Junior Professional Officers*) es una entidad que “brinda experiencia práctica en materia de cooperación técnica multilateral a jóvenes profesionales que quieren seguir una carrera profesional en el campo del desarrollo” (PNUD, 2011).

El Programa es administrado por el Centro de Servicios de Jóvenes Profesionales en Prácticas (CSJPO) el cual funciona como “eje de los programas de JPO, para los patrocinadores, actúa como punto focal en temas cotidianos de recursos humanos, incluyendo la contratación, selección, ubicación y traslado de misión de los Jóvenes Profesionales en Prácticas, así como en torno a varios asuntos financieros y administrativos” (Ídem).

Es patrocinado por sus respectivos gobiernos y opera en un número significativo de organizaciones de la Organización de Naciones Unidas (ONU) entre ellos el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El (JPO) fue creado en el año 1963 y permite la adquisición de experiencia en cooperación técnica multilateral, además constituye una instancia de ayuda y apoyo a países en vías de desarrollo a través Naciones Unidas en temáticas relacionadas con la promoción y fomento de temas prioritarios para cada uno de los países participantes.

En la actualidad existen 25 países participando en esta iniciativa: Alemania, Arabia Saudita, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Emiratos Árabes Unidos, España, Francia, Grecia, Liechtenstein, Irlanda, Islandia, Italia, Japón, Luxemburgo, Mónaco, noruega, Países Bajos, Portugal, República de Corea, Reino Unido, Suecia, y Suiza.

### **Objetivos**

En el caso de los JPO, esta instancia les ofrece la posibilidad de formar parte en las actividades de desarrollo del sistema de Naciones Unidas, así como de familiarizarse con procesos afines y participar en la interacción con los países en vías de desarrollo, adquirir experiencia profesional y optar una carrera en el campo del desarrollo.

### **Desarrollo**

Los profesionales seleccionados en el programa “sirven primordialmente en una de las oficinas de campo de las organizaciones asociadas situadas en los países en vías de desarrollo. Bajo la supervisión de un miembro del personal, los JPO trabajan con el personal internacional y nacional y se involucran en la identificación, el diseño, la implementación, el control y la evaluación de los programas apoyados por las organizaciones de la ONU. El propósito de las misiones varía y puede tener un enfoque específico para el país, la región, o basarse en un sector o una temática. Las organizaciones de la ONU que participan en el programa tratan de ajustar, en lo posible, las cualificaciones e intereses individuales con los requisitos de la oficina de campo” (PNUD, 2011).

Los países que aceptan el programa asumen una serie de responsabilidades entre las cuales está la de trabajar con profesionales altamente cualificados en el área de cooperación técnica, fortalecer vínculos con los patrocinadores por la continuidad del programa y la generación de instancias para desarrollar experiencias interculturales en áreas especializadas de trabajo. En el caso de los patrocinadores, su rol es fundamental en el apoyo a países en vías de desarrollo a través del sistema de las Naciones Unidas, ofreciendo oportunidades de capacitación en materia de asistencia técnica multilateral.

En cuanto a los vínculos laborales, se ofrecen contratos a plazo fijo de un año que suelen renovarse un año más dependiendo del desempeño.

### **Perfil Profesional**

Las características que se requieren para ser considerado como parte del Programa están relacionadas fundamentalmente con: la edad (no mayor de 32 años), Título de máster (o equivalente), Conocimiento de idiomas, (inglés, francés y/o español), conocimientos y aplicación de tecnologías de información y redes, experiencia laboral en países en vías de desarrollo, competencias y habilidades genéricas y específicas, adaptabilidad a entornos laborales interdisciplinarios e interculturales, respeto por los principios de la Carta de las Naciones Unidas y Declaraciones de intención de las organizaciones de la ONU asociadas.

### **Tipo de formación**

El Programa además de brindar al profesional seleccionado una capacitación y orientación práctica en el puesto de trabajo, contempla una instancia de capacitación y perfeccionamiento: Curso de Política y Operaciones del Programa del PNUD. Duración: dos semanas y media, en la sede de Nueva York. Se realiza luego de tres a seis meses de iniciado el Programa. El plan de estudios contempla temas estratégicos de macronivel, tendencias de desarrollo y políticas de la ONU/PNUD y Participación en seminarios, talleres y mesas redondas al nivel nacional, regional, subregional y/o internacional.

## **b). El Programa para Profesionales Jóvenes del Banco Mundial**

### **Descripción**

El Grupo del Banco Mundial desarrolla un Programa para Profesionales Jóvenes, es una instancia para integrarse e iniciar una carrera como parte de su Grupo, es una oportunidad de desarrollo profesional a través de la experiencia obtenida en el trabajo y del conocimiento de las operaciones y políticas del Grupo del Banco. Su diseño contempla las incorporaciones de jóvenes altamente calificados y con conocimientos en economía, finanzas, educación, salud pública, ciencias sociales, ingeniería, planificación urbana y manejo de recursos naturales.

### **Objetivos**

El objetivo del Programa es ofrecer a los jóvenes profesionales la posibilidad de integrarse e iniciar una carrera como parte de su Grupo y lograr un desarrollo profesional a través de la experiencia y conocimiento de las operaciones y políticas del Grupo del Banco Mundial.

Los profesionales jóvenes son reclutados en todo el mundo, y provienen de diversos ámbitos académicos y profesionales. Son contratados con base en las necesidades de negocio del Banco Mundial, con el perfil para ser integrados y convertirse en potenciales líderes de la institución a futuro.

### **Desarrollo**

Según el programa “Los Profesionales Jóvenes comienzan a desempeñarse en dos responsabilidades rotativas en diferentes departamentos, lo que dura entre 12 y 18 meses; esta experiencia ofrece una amplia visión general de lo que es el trabajo del Grupo del Banco Mundial. A estos profesionales se les trata como miembros antiguos del personal con tareas específicas y se espera que ellos hagan contribuciones importantes al programa de trabajo en sus respectivos departamentos. Por lo general, cada trabajo rotativo involucra al menos un viaje al terreno. A aquellos profesionales jóvenes que recién comienzan y que no han tenido experiencia de campo se les motiva a participar en un programa de

inmersión en un pueblo o en un barrio pobre muy pronto después de entrar en el Banco”. (Grupo del Banco Mundial, 2011).

Hay tres aspectos que el Grupo del Banco Mundial considera importantes al momento de identificar a sus potenciales profesionales, “la opción del trabajo de un Profesional Joven se basa en sus calificaciones, preferencias personales y en las necesidades de personal que tenga la institución. Los Jóvenes Profesionales se consideran como personal permanente del Grupo del Banco Mundial una vez que se confirma un cargo regular para ellos” (Ídem).

Existe una estructura interna que regula el funcionamiento y desarrollo del Programa, es este caso “la Unidad del Programa para Profesionales Jóvenes está a cargo del reclutamiento, desarrollo del programa y ayuda a los Profesionales Jóvenes. Además, la unidad y estos profesionales organizan reuniones, sesiones de capacitación y oportunidades sociales ad hoc para el Profesional Joven. Se acaba de instaurar un Programa de Mentores más Antiguos para los Profesionales Jóvenes” (Ídem).

De acuerdo a información obtenida a través de la página web del Grupo del Banco Mundial, el proceso de selección tiene una alta convocatoria, se reciben unas 6.000 postulaciones para los 40 cargos que ofrecen para cada año. En general el perfil promedio que postula al programa supera los criterios mínimos exigidos, en cuanto a formación y experiencia laboral y tienen un promedio de 30 años de edad al momento de postular.

El proceso de selección y reclutamiento considera análisis de antecedentes curriculares, entrevistas preliminares, y pre- selección de al menos 800 candidatos. Posteriormente se seleccionan entre 150 y 200 candidatos para entrevistas con el equipo directivo del Banco. Los seleccionados deben cumplir con los altos estándares de competencia profesional que se exige a todo el personal del Grupo del Banco.

### **Perfil Profesional**

El programa requiere candidatos con experiencia profesional, orientación al cliente, y habilidades de liderazgo y trabajo de equipo, perspectiva holística del

desarrollo y tener la capacidad de trabajar de manera multisectorial.

Para postular al Programa el candidato debe reunir los siguientes requisitos:

- Título de Máster (o equivalente) en economía, finanzas, educación, salud pública, ciencias sociales, ingeniería, planificación urbana y manejo de recursos naturales o un campo relacionado.
- Experiencia laboral relacionada con su título o estudios académicos continuos a nivel de doctorado y en un país en vías de desarrollo
- Tener menos de 32 años.
- Conocimiento de Idiomas: inglés fluido, conocimiento de árabe, chino, francés, portugués, ruso o español y de otros idiomas relacionados con países en vías de desarrollo.
- El Programa busca cinco características principales cuando recluta a los Profesionales Jóvenes: Competencias requeridas: Entusiasmo y compromiso por el trabajo del desarrollo, capacidades de análisis, (éxito académico y logros profesionales), flexibilidad y capacidad para trabajar en diferentes partes de la organización, Madurez (tacto y diplomacia), Habilidades interpersonales y de comunicación (para trabajar en una organización internacional).

### **Tipo de formación**

El programa ofrece a los jóvenes profesionales a lo menos tres instancias de formación: Una Fase de orientación dirigida a informar e integrar a los jóvenes profesionales en las operaciones del Banco Mundial, una fase de Entrenamiento individual donde los jóvenes profesionales tienen la oportunidad de participar en una multitud de actividades de capacitación organizadas dentro de la institución, así como seminarios que se ofrecen fuera del Banco Mundial y la Participación en mesas redondas donde se realizan una serie de debates en torno a procedimientos, políticas y cultura de negocios del Banco Mundial. Los temas incluyen tópicos de Integración en equipos del Banco Mundial, Dirección de negocios del Banco Mundial y Funcionamiento y retribución.

Existen dos espacios interesantes en el desarrollo del Programa, la primera es

la figura del Mentor quien tiene la función de ayudar a los nuevos seleccionados a comprender mejor las expectativas y desafíos del Programa y la segunda es la Oficina de Programa de Jóvenes Profesionales a través de la cual se obtiene información en temas de apoyo y orientación. La Oficina se dedica a reclutar y ayudar a integrar a los jóvenes profesionales del Banco Mundial. Está dirigida por un administrador (ex Jóvenes Profesionales), que coordina diversas actividades para apoyar a los profesionales jóvenes, incluida su supervisión, entre otras funciones.

### **c) Programa Servicio País**

#### **Descripción**

El programa Servicio país se inicia en Chile en el año 1995 en el contexto del Consejo Nacional para la Superación de la Pobreza y en la actualidad está presente en todo Chile a través de 450 profesionales, 1.200 voluntarios, 40 practicantes, y 21 estudiantes de tesis de pregrado. “Servicio país es un programa de intervención social de la Fundación Superación de la Pobreza que trabaja en comunidades que viven en contextos de vulnerabilidad que, a través de modelos innovadores, replicables y participativos, busca contribuir a la superación de la pobreza y a la formación de profesionales jóvenes” (Servicio país, 2011).

#### **Objetivos**

El Objetivo del programa es “Contribuir y trabajar por la superación de la pobreza en contextos vulnerables, de aislamiento y exclusión social por medio del desarrollo de una intervención social de calidad que permita potenciar y desarrollar capacidades, emprendimientos, generación de redes sociales y vinculación con la oferta pública y privada. Lo planteado supone mantener una actitud colaborativa, orientada a promover y fortalecer procesos con pertinencia sociocultural donde se inserte, por medio de la planificación y puesta en marcha de acciones y proyectos sustentables” (Ídem).

Este programa se caracteriza por trabajar en sectores aislados, de alta vulnerabilidad, y exclusión social, articulando redes entre profesionales jóvenes, autoridades locales y las propias comunidades.

Además, está el de entregar “servicios de capacitación y asesoría técnica a profesionales jóvenes y estudiantes de educación superior, con el objeto de desarrollar competencias necesarias para llevar a cabo intervenciones sociales en situación de pobreza y fortalecer su compromiso con la superación de la pobreza”. (Servicio país, 2011).

## **Desarrollo**

En este programa participan jóvenes profesionales los cuales son contratados por un periodo de un año para llevar a cabo intervenciones sociales a favor de la superación de la pobreza en comunidades urbanas y rurales del país, el programa está presente en aproximadamente 100 comunas de las 15 regiones del país. Estos profesionales se insertan en diversas instituciones de acogidas acompañados por equipos regionales y centrales en diferentes ámbitos: Vivienda, salud, trabajo, educación y cultura.

## **Perfil Profesional**

Los criterios generales que el programa servicio país contempla para sus postulantes son los siguientes:

- Profesional Titulado (mínimo 8 semestres)
- Entrevistas de selección (técnica y psicológica)
- Deseable experiencia en voluntariado y laboral
- Manejo Tecnologías de información

El perfil del profesional para el programa debe contener entre otros aspectos, Alta capacidad de adaptación a entornos, habilidad para identificar oportunidades, trabajo bajo presión y resolución de problemas, empatía, respeto, orientación al servicio, compromiso institucional, disposición a

aprender, valoración del trabajo en equipo e interdisciplinario.

## **Formación**

La estructura del programa contempla capacitación y asesoría técnica, en temáticas relacionadas con pobreza, metodologías de intervención, de seguimiento y evaluación de intervenciones, metodologías de planificación, gestión social y procesos administrativos. El carácter de la formación es presencial y a distancia implementado a través de jornadas de capacitación nacionales y regionales a cargo de profesionales de la propia fundación y en el caso de temáticas más especializadas se contratan servicios de capacitación externos.

## **Síntesis de aspectos relevantes de los Programas presentados.**

En general, cada una de estas experiencias a nivel internacional y local presentan una diversidad y complejidad ya sea en sus temáticas como en los escenarios donde se desarrollan, sin embargo y a modo de síntesis presentaremos algunos patrones comunes que están presentes en cada una de las experiencias descritas, y a pesar de no ser exhaustivos, creemos que estos reflejan los puntos centrales que permitieron conformar lo que sería la propuesta del Programa jóvenes profesionales de la Universidad de Talca.

Estos elementos están relacionados con el diseño, implementación y resultados.

### **En cuanto al diseño:**

- Desde el punto de vista del diseño los programas están estructurados a partir de un proceso lógico que incluye detección de necesidades hasta la ejecución de las acciones con una definición clara de objetivos y focalización del objeto de estudio intervención.
- Los programas se formulan a partir de enfoques multidisciplinarios e interculturales con una mirada holística e intervenciones a largo plazo.
- La estructura del diseño contempla procesos de inducción y acompañamiento para jóvenes profesionales.

- El diseño de los programas contemplan procesos de selección que garantizan altos niveles de excelencia en los postulantes al Programa ya que definen claramente los perfiles y las competencias requeridas.
- El diseño de intervención de los programas definen áreas prioritarias de intervención y grupo objetivos.

#### **En cuanto a la Implementación:**

- Los Programas contemplan para los jóvenes profesionales instancias de formación y entrenamiento continuo en forma intensiva.
- Los jóvenes profesionales tienen la posibilidad de desarrollar una carrera profesional en una institución de prestigio y/o ingresar al mercado laboral en forma más expedita.
- Los programas contemplan en su implementación el fomento y el desarrollo en sectores de alta vulnerabilidad y exclusión social así como favorecer el intercambio y colaboración entre el sector público y privado de la sociedad.
- El proceso de intervención de los jóvenes profesionales tiene un tiempo determinado de duración que fluctuante entre uno y dos años.

#### **En cuanto a los Resultados**

- Los Programas contribuyen a mejorar la cantidad y calidad de la inserción laboral en jóvenes profesionales.
- Los Programas permiten la adquisición de competencias y habilidades para el mundo del trabajo y experiencia laboral.
- Todas las intervenciones generan un alto impacto en el entorno y en los actores involucrados.

Lo interesante de este análisis es la posibilidad de observar cómo a partir de enfoques distintos la temática de empleabilidad y jóvenes profesionales es abordada en forma efectiva y con resultados favorables. Desde nuestro punto de vista gran parte de estos elementos fueron considerados en la formulación del programa jóvenes profesionales de la Universidad de Talca, el cual estaba construido sobre una estructura central formada por una serie de dimensiones

entre las que se destacaban: Definición de procesos de reclutamiento y selección de perfiles específicos, competencias y habilidades determinadas, implementación de estrategias de intervención con objetivos claros y a mediano plazo, planes de formación, procesos de seguimiento de objetivos y evaluación.

### **2.2.3 Antecedentes Proyecto FNDR**

La segunda fuente donde se evidencia vestigios de la naturaleza del Programa Jóvenes Profesionales lo constituye el diseño del proyecto Construcción de un centro de operaciones para la inserción laboral de profesionales jóvenes en la región del Maule, iniciativa adjudicada a través de cofinanciamiento Universidad de Talca-Gobierno Regional del Maule y postulado para proceso presupuestario del año 2005 vía Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR). Este proyecto tenía una duración de 36 meses. El objetivo de este proyecto era la construcción de un edificio de 434.47 mt<sup>2</sup>, destinado a ser el Centro de Operaciones, para el desarrollo de las actividades del programa de inserción laboral para profesionales jóvenes de la Región del Maule, el cual se ubicaría en el Campus Lircay de la Universidad de Talca en la ciudad de Talca-Chile.

Según el análisis de los antecedentes documentales relacionados con la Evaluación del Proyecto a través del Sistema nacional de inversiones y del banco integrado de proyectos (BIP) “herramienta informática que captura, archiva y procesa la información relacionada con el proceso de inversión pública cualquiera sea la etapa del ciclo de vida en que las iniciativas de inversión se encuentren”, de la División de Planificación, Estudios e Inversión del Ministerio de Planificación MIDEPLAN, el diseño inicial de la iniciativa de inversión (proyecto) fue postulado el año 2003 al Fondo Nacional de Desarrollo Regional pero su evaluación Técnica Económica (Recomendación Técnica-económica RATE) realizada a través del Sistema Nacional de Inversiones (S.N.I) obtuvo un (OT) es decir fue objetado técnicamente para el proceso presupuestario de ese año por presentar ciertas deficiencias en su formulación. El proyecto luego de resolver todas las observaciones formuladas por el Sistema Nacional de Inversiones se volvió a repostular al proceso presupuestario siguiente, año 2004. La iniciativa se ingresó en el mes de marzo

de ese año y obtuvo recomendación favorable, es decir el (RS) en el mes de Junio aproximadamente, a partir de ahí se inicia el proceso de implementación del proyecto.

Uno de los aspectos claves que se consideró favorable en su evaluación y posterior financiación fue el carácter innovador de la iniciativa, principalmente, por considerar más allá de la inversión física de la construcción de un edificio, el desarrollo e implementación de un programa enfocado al tema Universidad-Inserción laboral desde la perspectiva del ámbito público y la relevancia que otorgaba a los jóvenes profesionales recién egresados de la educación superior considerando el contexto de la región del Maule.

### 2.3 Características del Programa Jóvenes profesionales

Existen dos aspectos centrales que caracterizan el Programa, por un lado, el tema de mejoramiento de la empleabilidad de los profesionales recién egresados de la Universidad de Talca y por otro el optimizar la gestión de entidades públicas de la Región del Maule.

Para lograr estos objetivos el Programa desarrolló cuatro lineamientos generales:

#### 1. Fortalecimiento Institucional.

En este ámbito se contempla el desarrollo de estrategias y planes tendientes a la mejora y optimización de la institucionalidad pública regional a través de acciones relacionadas con el Mejoramiento de la Gestión y Administración Pública, Calidad de los Servicios Externos, Administración de Centros Tecnológicos, Programa de Ayudas Estudiantiles, servicios de extensión, etc.

#### 2. Fortalecimiento de la Sociedad Civil.

Este lineamiento está orientado al desarrollo de planes y programas tendientes a potenciar el desarrollo de Capital social, Redes sociales, y Asociatividad entre las organizaciones sociales.

#### 3. Instrumentos de Planificación y Ordenamiento Territorial.

A través de este lineamiento se pretende aportar al mejoramiento en la gestión territorial de la región a través de acciones relacionadas con la implementación de Sistemas de información territorial.

#### 4. Desarrollo Económico Local.

Con este lineamiento se pretende fortalecer iniciativas de desarrollo económico local en las distintas comunas de la región donde interviene el Programa. Las acciones en este ámbito están relacionada con el apoyo en la formulación de políticas y programas de fomento productivo, desarrollar y fortalecer vínculos entre sector público y privado, y el desarrollo de la micro y pequeña empresa.

El Programa jóvenes profesionales se encuentra integrado en el Plan estratégico de la Universidad de Talca Visión 2010; en el factor clave orientador “Generar valor distintivo superior a los egresados de la Universidad de Talca, a través de una formación en base a valores, desarrollo de competencias y ciudadanía activa” (Universidad de Talca, 2007b, p. 24).

Dentro de este factor, se considera además la implementación de estrategias relacionadas con el compromiso de la institución con los egresados y la realización de acciones tendientes a integrar al egresado al campo laboral, ofrecer servicios de educación continua y mantener con ellos una comunicación permanente y dinámica.

Desde esta perspectiva el Programa se complementaba además con otras acciones que se encontraban en su fase de implementación al interior de la Universidad, particularmente el proceso de transformación curricular. Iniciativa desarrollada partir del proyecto MECESUP TAL 0101, titulado “Construcción e instalación de una visión renovada de la formación de pregrado. Rediseño y validación de los currícula de las carreras profesionales” cuyo resultado fue el rediseño de los planes de formación de las carreras de pregrado de la institución. Esta iniciativa se postuló el año 2000, en el año 2001 se adjudicó y desde el 2001 al 2005 se realizó la etapa de implementación. Posteriormente se inicia su puesta en marcha a partir del año 2006.

Los fundamentos que sostenían esta iniciativa respondían a una serie de

factores de carácter externo relacionados con los procesos de globalización, el desarrollo de tecnologías de información y comunicación y desarrollo de la sociedad del conocimiento, y la necesidad de generar una educación superior de calidad. En cuanto a los factores de carácter interno se señalaba como argumento una serie de elementos relacionados con el aumento en el número de estudiantes de educación superior y su correspondiente aumento de demandas por alcanzar su inserción social y laboral, especialización y educación continua y formación profesional basadas en competencias y valores. También se consideró el incremento de la oferta de instituciones de educación superior, el surgimiento de fuentes privadas de financiamiento al sistema universitario, y por último las exigencias de calidad, transparencia y ampliación para el acceso a financiamiento público que imponía el Estado.

“La Universidad se propuso fortalecer la formación de pregrado focalizándola en un modelo de aprendizaje centrado en el estudiante, que les permitiera adquirir las destrezas y capacidades necesarias para un adecuado desempeño frente a los requerimientos actuales y futuros” (Faúndez et al., 2009, p. 242).

Una de las áreas que está en directa relación con los lineamientos del Programa y sus objetivos es el área de formación fundamental, la cual se basa en tres ejes: Instrumental, desarrollo personal y formación ciudadana.

La de mayor relevancia para el programa jóvenes profesionales es el componente de formación ciudadana, en la medida que contribuye a desarrollar en los profesionales aspectos éticos y de valoración social.

En este sentido “las competencias de formación ciudadana buscan generar una visión integradora del sistema socio-cultural, habilitándolo para: Comprender crítica y holísticamente el mundo y la sociedad en que vive, demostrar su compromiso social y aprender a través de la práctica de la solidaridad” (Universidad de Talca, 2007a, p. 17).

### **2.3.1 Diseño e implementación del Programa**

Los jóvenes profesionales que participan en este Programa ejecutan acciones en diversas áreas con una perspectiva multidisciplinaria y una visión holística, generando y desarrollando competencias generales y específicas, tanto al interior de la Universidad como en las diversas entidades públicas donde intervienen.

Según se plantea en la Memoria anual del Programa jóvenes profesionales “La Finalidad del Programa es generar mayores capacidades que permitan contribuir al desarrollo de propuestas, ideas e innovaciones en un contexto donde las relaciones de intercambio y cooperación con y entre las entidades públicas, privadas y sociedad se constituyen como un elemento fundamental“. (Universidad de Talca, 2007a, p. 16).

El Programa en su diseño define claramente sus objetivos generales y específicos dentro de un marco donde se destacan cuatro dimensiones: formación académica, especialización, asesoría temática e inserción laboral.

El Objetivo general del Programa Jóvenes Profesionales es: Instaurar procesos que permitan potenciar la gestión y administración de entidades públicas de la Región del Maule, a partir de la inserción de jóvenes profesionales de la Universidad de Talca.

En cuanto a los objetivos específicos el Programa establece los siguientes:

- Fortalecer la gestión y administración de las entidades públicas participantes, a partir de la formulación y diseño de estudios, proyectos y programas focalizados.
- Insertar laboralmente a jóvenes profesionales, de alta excelencia académica, comprometidos con su entorno y con un alto grado de responsabilidad social.
- Adquirir, por parte de los jóvenes profesionales, competencias y habilidades que les permitan insertarse con mayores facilidades en Instituciones Públicas y/o privada de la región.
- Reducir el período de inserción laboral de profesionales titulados de la Universidad de Talca.
- Fortalecer la generación de capital social en organizaciones sociales y

productivas en los territorios en donde se implemente el programa.

A continuación se realizará una descripción de las principales características que presenta el Programa Jóvenes profesionales con el objetivo de propiciar una mayor comprensión del origen, naturaleza y desarrollo del Programa. Entre los aspectos a considerar se incluirán: Estructura orgánica, aspectos operativos, instrumentos de planificación, propuestas del profesional, instrumentos de gestión, proceso de reclutamiento y selección y mecanismos de formación.

#### 2.3.1.1 Estructura Programa jóvenes profesionales

La estructura que presenta el Programa se caracteriza, por presentar un alto nivel participativo al contemplar en su diseño a representantes de gran parte de los actores involucrados en el Programa.

El Programa depende de la Dirección de Planificación y Análisis Institucional de la Universidad de Talca. De acuerdo al organigrama existe un Director Académico (Director de Dirección de Planificación y Análisis Institucional), un Director Ejecutivo (Director del programa) un Directorio (conformado por un representante del Gobierno Regional (GORE), dos representantes del Consejo Regional (CORE), cinco Académicos de la Universidad de Talca y un representante de la Asociación de Municipalidades de la Región del Maule–Capítulo Regional) y Asesores temáticos (Académicos de la Universidad de Talca).

**Figura 1 Estructura orgánica Programa**



Fuente: Construido en base a datos disponibles en Memoria 2006. Programa Jóvenes Profesionales. (Universidad de Talca, 2007a, p. 21).

El Programa inicia su funcionamiento el año 2006. Su focalización está centrada en Instituciones Públicas de la región del Maule, Municipalidades, Secretarías Ministeriales, Direcciones Regionales y Gobernaciones Provinciales.

De acuerdo a informes internos del Programa, se estima que durante los tres primeros años de operación, participaron alrededor de 47 instituciones del sector público.

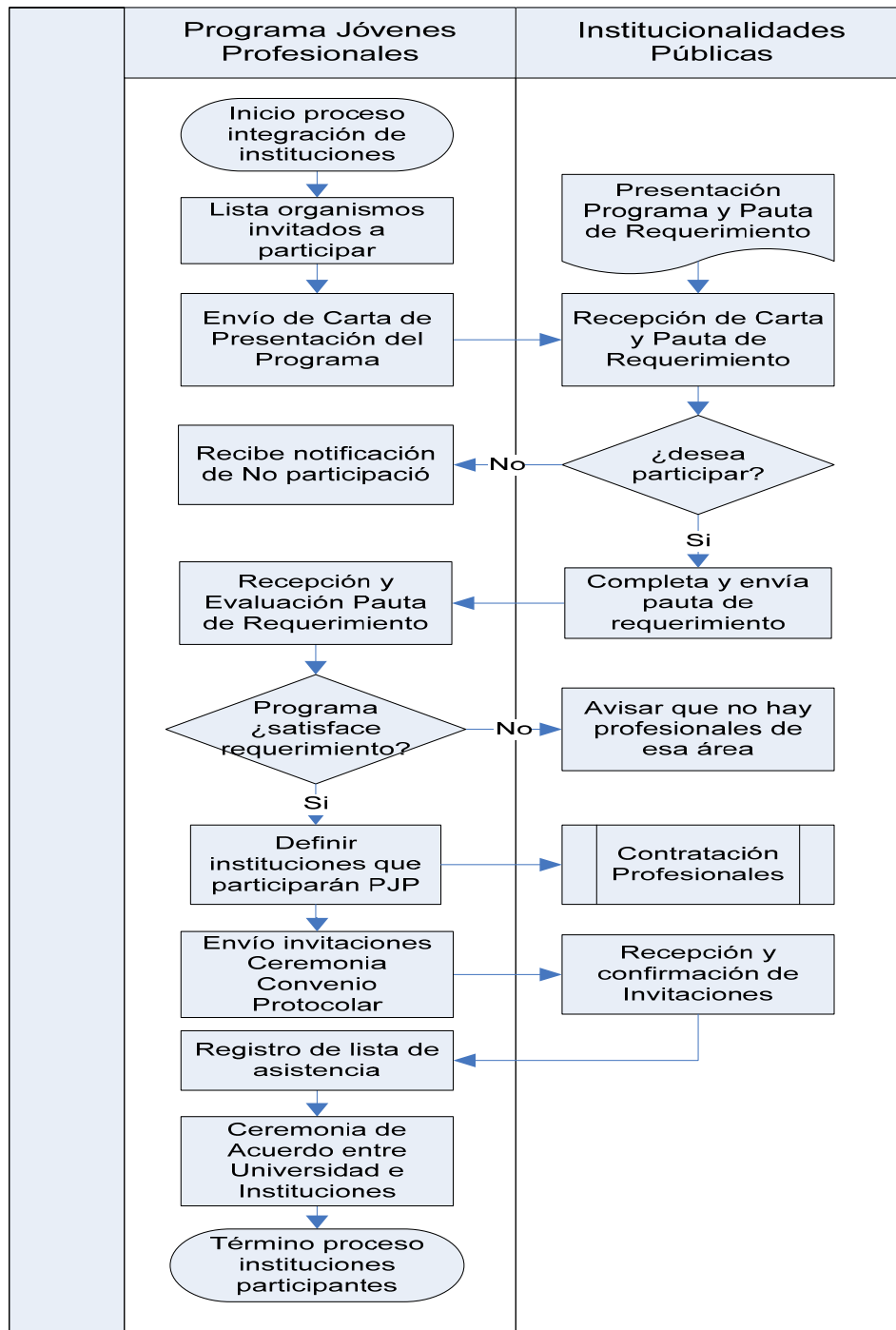
#### 2.3.1.2 Operatividad del Programa

El Programa desarrolla sus actividades a partir de la inserción de un profesional en una entidad pública (institución de destino), por un periodo de 11 meses. El profesional para estos efectos establece un contrato de prestación de servicios con la Universidad de Talca. Durante su estadía en el Programa el profesional debe elaborar una estrategia de intervención que contempla el desarrollo de planes de acción con un horizonte de tres años. "Esta estrategia deberá ser elaborada durante los primeros 45 días de ingreso al Programa, además deberá contener los requerimientos emitidos por ésta en la pauta de

requerimientos correspondiente. Esta propuesta deberá ser aprobada por la Dirección Ejecutiva del Programa y por la entidad de destino. El profesional se hará cargo de la formulación, diseño, implementación y/o ejecución del estudio, programa o proyecto priorizado, según sea el caso, durante el primer año.” (Universidad de Talca, 2007a, p. 25). En cuanto a la carga laboral que el profesional desempeña en el Programa, ésta contempla un periodo de más de 40 horas semanales distribuidas entre la entidad pública y el centro de operaciones del Programa, no se les exige habitar en los territorios donde son asignados, sin embargo muchos de ellos optan por vivir en las comunas por un tema de distancia y dispersión territorial.

Para conocer más en detalle el funcionamiento del programa, se incluye un diagrama de proceso el cual describe a grandes rasgos las acciones realizadas por el Programa para alcanzar sus objetivos. Se describe una serie de secuencias que se inician con la identificación de potenciales instituciones a participar en el programa y termina con la materialización del convenio marco que se establece entre el programa y las instituciones participantes para implementarlo. Dos hitos son importantes a resaltar en esta descripción de proceso, uno es el registro de la pauta de requerimientos, documento central que contiene las necesidades y requerimientos a partir de los cuales se generará el plan de gestión y dará inicio a la intervención del profesional seleccionado y el segundo la realización de la ceremonia de acuerdo, instancia que determina el reconocimiento y valoración de las instituciones participantes al Programa.

**Figura 2 Diagrama proceso inserción laboral en entidades públicas**



Fuente: Universidad de Talca (2008c). Manual de procedimientos del Programa Jóvenes Profesionales. Documento inédito.

### 2.3.1.3 Instrumentos de Planificación

El Programa cuenta con tres instrumentos centrales diseñados para formular, monitorear y evaluar la estrategia de intervención que los profesionales realizan en las instituciones o entidades públicas: Plan de Gestión, Informe de Avance e Informe Final.

El plan de gestión es un instrumento metodológico que utiliza como soporte el marco de matriz lógica para desarrollar la planificación, monitoreo y evaluación general de las actividades que se realizan. Es elaborado durante el primer mes por el profesional y su objetivo es planificar la intervención en la institución de destino. Este instrumento es monitoreado por el equipo directivo del Programa a través de informes de avance e informe Final.

El informe de avance es un instrumento que permite señalar las variaciones y los logros alcanzados por el Programa en un tiempo determinado. Es una forma de evaluación intermedia que se aplica durante el desarrollo de la intervención. Este instrumento se aplica luego de seis meses de iniciado el Programa.

El informe final es un documento que se presenta hacia el final del proceso y su objetivo es entregar una síntesis del trabajo realizado durante todo el período de intervención. Este documento es la herramienta fundamental de traspaso para los nuevos profesionales que forman parte del Programa ya que contiene información sistematizada de la intervención.

### 2.3.1.4 Propuesta del joven profesional

La propuesta que diseña e implementa el profesional en la institución de destino deberá cumplir con ciertos criterios que señala el Programa como normas centrales de funcionamiento, en primer lugar, la iniciativa o “propuesta del profesional deberá estar inserta en alguno de los lineamientos estratégicos de carácter comunal, provincial y regional con el fin de otorgar sustentabilidad a la intervención“(Universidad de Talca, 2007a, p. 24).

Los lineamientos estratégicos a los que hace mención se relacionan con el Plan estratégico comunal, Plan de desarrollo comunal, Estrategia de desarrollo

regional, entre otros.

Y en segundo lugar considerar el convenio marco que se efectúa entre la Universidad de Talca y el Programa Jóvenes Profesionales, con la Asociación de Municipalidades Región del Maule, en donde se expresa la intención de establecer mecanismos eficaces de colaboración y cooperación para la realización de proyectos y actividades en áreas competentes destinadas a mejorar las funciones propias de cada Institución, este marco otorga sustentabilidad a cada una de las intervenciones realizadas. Además es importante considerar que esta propuesta considera como instrumento central de información los datos contenidos en la pauta de requerimiento que presenta la institución beneficiaria al momento de su postulación y aceptación al Programa.

#### 2.3.1.5 Instrumentos de gestión

El Programa define dos herramientas que determinan las acciones a realizar en cada una de las intervenciones planificadas. Estos instrumentos de gestión son la pauta de requerimientos y los convenios marcos.

La pauta de requerimiento es un instrumento que tiene como finalidad conocer las necesidades iniciales (situación actual) que presentan las instituciones públicas que participan en el Programa, es un requisito fundamental, tanto para incorporar a la institución al Programa como para solicitar su continuidad por un periodo más. La pauta considera los siguientes aspectos:

- Antecedentes institucionales
- Solicitud de profesional y área a intervenir (Breve diagnóstico de la situación actual y problematización a intervenir)
- Perfil del profesional solicitado
- Certificado Institución solicitante (especificando aportes comprometidos)

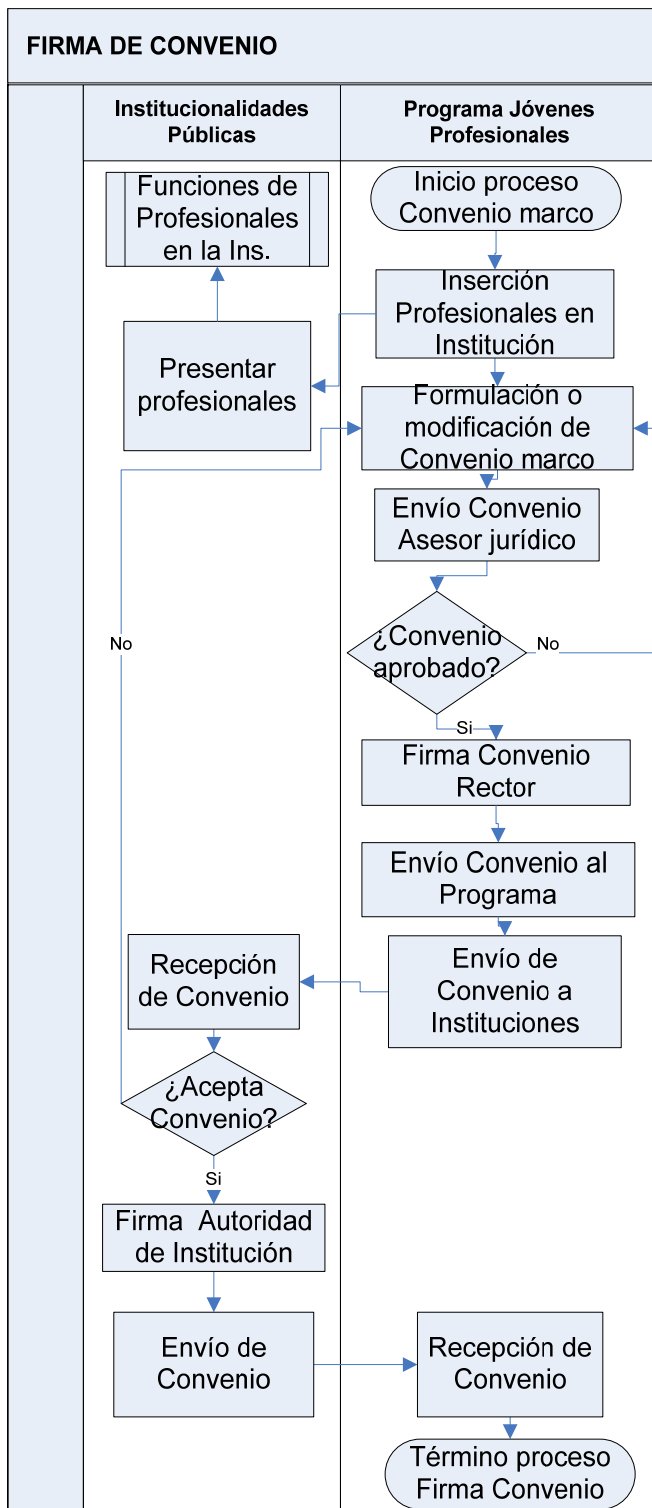
El convenio marco es una instancia muy significativa para el Programa, a través de él se materializan los acuerdos de las partes involucradas y se otorga un reconocimiento público a las actividades planificadas. Es un instrumento legal que formula el Programa y que es validado por la Dirección de asuntos

jurídicos de la Universidad de Talca. Esta unidad “Cumple la labor de prestar asesoría especializada a directivos superiores y atiende los requerimientos propios de sus funciones de las diversas unidades académicas y administrativas en el ámbito legal administrativo, civil, financiero y judicial, así como en el ámbito reglamentario interno” (Universidad de Talca, 2011).

Según se establece en el manual de procedimiento del Programa “El convenio es un contrato de acuerdo donde se establecen las condiciones bajo las cuales trabajará el profesional considerando, entre otros antecedentes, el monto de la remuneración, el tiempo de ejecución del trabajo, la dependencia en la cual efectuará su labor y el coordinador institucional responsable del trabajo del profesional en la institución. Se deben firmar 4 ejemplares del convenio, quedando dos copias en poder de la Universidad de Talca y dos copias en poder de la Institución Pública respectiva”.(Universidad de Talca , 2008c, p. 9)

A continuación se presenta un diagrama de proceso donde se describe la secuencia a través de la cual las instituciones públicas participantes formalizan su participación en el programa a través de la firma de los convenios o acuerdos marcos. Un hito significativo de este proceso es la participación de entidades externas al Programa, (asesores jurídicos) los cuales cumplen un rol de fiscalización en relación a los aspectos legales en el que incurren las partes interesadas.

**Figura 3** Diagrama proceso establecimiento de convenios



Fuente: Universidad de Talca (2008c). Manual de procedimientos del Programa Jóvenes Profesionales. Documento inédito

### 2.3.1.6 Reclutamiento y selección de Profesionales

El proceso de reclutamiento y selección que presenta el Programa está definido en el manual de funciones del Programa y contempla diferentes etapas las cuales están dirigidas por un comité conformado por el Director de Planificación y Análisis Institucional, Director del Programa, y Director del Magíster en Gestión Pública de la Universidad de Talca. También participan en este proceso un equipo externo de Psicólogos laborales que evalúan a los jóvenes profesionales que postulan al Programa anualmente.

En este proceso de reclutamiento y selección de Profesionales se establece una caracterización del Perfil Profesional requerido y además se definen algunos aspectos relativos al tipo de contrato que se establece entre el profesional y el Programa.

Según las evidencias documentales, el perfil requerido por el Programa contempla, entre otros aspectos, la presencia de ciertas competencias y habilidades en los jóvenes profesionales que permitan producir y crear valor agregado en cualquier departamento y/o división perteneciente a una repartición pública de la Región del Maule. El profesional seleccionado, deberá desarrollar ciertas funciones ejecutivas relativas a la alta gerencia como: Dirección estratégica, liderazgo y responsabilidad empresarial, obtención y asignación de recursos físicos y financieros, y dirección de los recursos humanos. Por lo tanto, se puede establecer que muchas de estas instituciones públicas que participan de este Programa valoran y requieren profesionales con actitud proactiva en el trabajo, con una sólida personalidad encaminada a alcanzar objetivos y con conocimientos suficientes como para afrontar circunstancias adversas y complejas.

Al Programa pueden postular profesionales de diversas disciplinas (Arquitectura, Agronomía, Contador Público y Auditor, Ingeniería Civil, Ingeniería Comercial, Derecho, Ingeniería Forestal, Ingeniería de la Madera) pero su ámbito de acción se limita exclusivamente a egresados pertenecientes a la Universidad de Talca.

Con respecto al tipo de contrato, los profesionales se encuentran bajo la

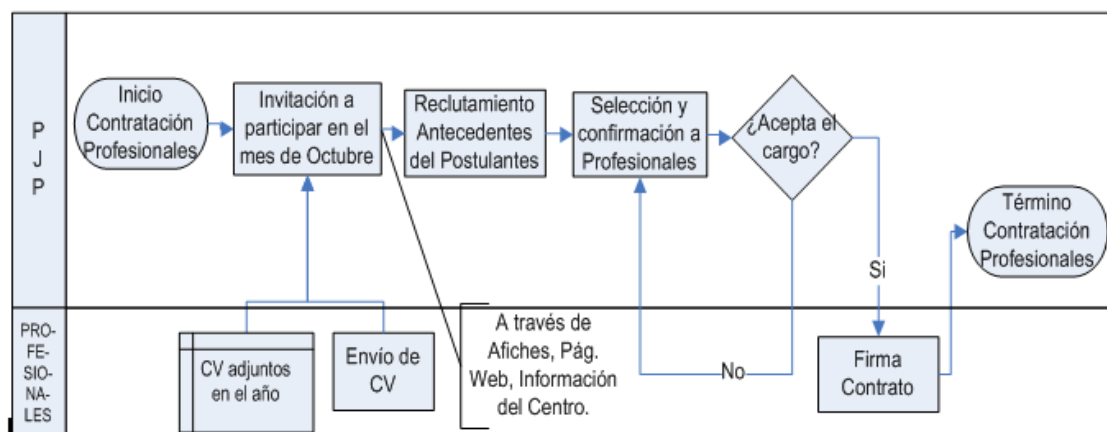
modalidad de prestación de servicios por un periodo de 11 meses. Los honorarios que reciben por sus servicios provienen de dos fuentes de financiamiento, un monto fijo que otorga la universidad de Talca y otro monto variable que aporta la institución pública donde se realizará la intervención del programa.

Según el manual de procedimientos del Programa, “el monto que las instituciones públicas destinan para el Programa Jóvenes Profesionales, con el propósito de pagar el servicio que presta el profesional en su entidad, puede ser cancelado a través de dos procesos. Una opción es que cada una de las Instituciones contrate a honorarios a los profesionales, por lo cual el aporte acordado en el Convenio Marco es entregado directamente por las entidades Públicas a los profesionales. El otro proceso a realizar para financiar el sueldo del profesional es que la institución deposite el monto total por los meses que el profesional desarrolle actividades en ésta a la Universidad de Talca, al finalizar el proceso del Convenio Marco. Este pago por los servicios que cada profesional proporciona a la Universidad y a la Institución, se extiende sólo por el periodos que el profesional se encuentre activo en sus prestaciones” (Universidad de Talca, 2008c).

Para poder identificar con mayor precisión esta etapa del Programa, se presenta un diagrama de proceso donde se establece la secuencia que se realiza para la inserción de los profesionales al Programa. Un hito importante a resaltar es el relacionado con el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos. Según informes internos del Programa se estima una cantidad de 120 profesionales que postulan por año, quedando seleccionados alrededor de 25 profesionales promedio por año, principalmente recién egresados, pero también de otras promociones de egreso y de diferentes disciplinas.

El proceso de inserción de los jóvenes profesionales se inicia con una convocatoria que se realiza a través de la página web de la universidad y a través de otros soportes como afiches y dípticos distribuidos al interior de la Universidad de Talca. Los antecedentes curriculares se reciben a través de secretaria y a través de correos electrónicos.

**Figura 4 Diagrama proceso inserción laboral jóvenes profesionales**



Fuente: Universidad de Talca (2008c). Manual de procedimientos del Programa Jóvenes Profesionales. Documento inédito

### 2.3.1.7 Proceso de formación

Conscientes de la importancia de potenciar competencias y habilidades en los profesionales para lograr los objetivos propuestos, el Programa centró sus principales esfuerzos en crear mecanismos que les permitieran acompañar y formar a los jóvenes profesionales en el desarrollo de su intervención. De esta forma se esperaba que éstos pudieran enfrentar con mayor resguardo las responsabilidades y tareas encomendadas en su puesto de trabajo, además de recibir orientación continua por un equipo de profesionales en diversas áreas o temáticas de acuerdo a los requerimientos demandados.

De esta forma el Programa implementa un Diplomado en Gestión Pública Regional, el cual otorga herramientas necesarias para un desempeño eficiente y eficaz en las instituciones asignadas.

Las temáticas están contenidas en dos módulos (Ver Tabla 2), y se pueden resumir en dos grandes áreas: Macro Entorno de las Políticas Públicas e Implementación de Estrategias Sectoriales. La duración del diplomado es de 156 horas presenciales, equivalentes a cinco meses.

**Tabla 2 Módulos Diplomado de Gestión Pública Regional.**

<b>MÓDULO</b>	<b>CÁTEDRA</b>
<b>Módulo 1</b>	Taller I: "Liderazgo y Trabajo en Equipo"
	Taller II: "Presentaciones Efectivas"
	Institucionalidad Pública
	Políticas Públicas
	Diseño de Estrategias en Instituciones Públicas
	Formulación y Evaluación de Proyectos Sectoriales
<b>Módulo 2</b>	Gestión de Recursos Humanos
	Planificación Estratégica
	Gestión Tecnológica
	Control de Gestión
	Política Económica
	Taller III: "Inserción Laboral"

Fuente: Universidad de Talca (2007a) Memoria 2005-2006. Programa Jóvenes Profesionales

El programa de formación está a cargo de académicos de la universidad de Talca y está patrocinado por la Facultad de Ciencias Empresariales. La participación a este Diplomado es exclusiva para aquellos profesionales que integran el Programa.

Según el Manual de procedimientos del Programa (Universidad de Talca 2008c), existe un reglamento interno donde se plantean normas básicas y generales del Diplomado.

Los objetivos del Diplomado según su reglamento interno son "Desarrollar en los profesionales, competencias en el área de la gestión, permitiendo contribuir en la solución de problemáticas presentes en la administración pública, identificar oportunidades y proponer alternativas de desarrollo y Fortalecer en los profesionales, conocimientos y herramientas que le permitan contribuir al diseño de estrategias, proyectos y estudios desde una perspectiva territorial con énfasis en aspectos sociales, económicos y culturales". (Universidad de Talca, 2008b, p. 2).

### 2.3.2 Situación actual del Programa

Existe un acuerdo generalizado en señalar la trascendencia que ha significado la implementación de esta iniciativa durante estos últimos años en la región del Maule, un aspecto importante que se valora es la posibilidad de apoyar, sobre todo a comunas que poseen escasos recursos, con profesionales de excelencia y altamente capacitados capaces de generar iniciativas y promover procesos de fortalecimiento y profesionalización de la institucionalidad pública regional.

Si pudiéramos definir el carácter del Programa, considerando todos los antecedentes expuestos con anterioridad, deberíamos por lo menos incluir los siguientes elementos:

1. Su naturaleza compleja y su entramado de relaciones internas y externas que emergen permanentemente generando nuevos significados y vínculos que coexisten con actores sociales diversos en contextos y entornos locales determinados.
2. Se desarrolla a partir de un diseño metodológico dinámico y flexible que toma como piedra angular una propuesta o Plan de Gestión (única y original) que cada uno de los y (las) profesionales formula e implementa en conjunto con diversos actores y entidades a partir de una problemática central.
3. Posee un carácter resolutivo en sí mismo y en su accionar, ya que se define como un programa que resuelve acciones con prontitud, y en su desarrollo se permite la formulación constante de preguntas y respuestas concatenadas hacia la resolución de un problema central, diagnosticado, una situación base que requiere ser modificada, con la particularidad de utilizar una mirada integradora, interdisciplinaria y holística, con procedimientos rigurosos y participativos que le otorgan validez, pertinencia y sentido a la experiencia.

4. Es compromiso y construye generando impacto al modificar una realidad en un contexto determinado con la intención de mejorar, potenciar o fortalecer lo existente y transferir capacidades, para otorgar sentido y sustento a la intervención.

Podríamos señalar que estas cuatro características reflejan el carácter del programa. Sin embargo, nos queda la sensación de vacío al no considerar dentro de esta definición un quinto aspecto fundamental y que no había sido considerado hasta ahora y es contar con un proceso de evaluación que permita determinar el mérito y el valor del Programa.

Y este es el propósito central de este estudio: Diseñar, aplicar y validar un enfoque de evaluación para juzgar y obtener mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca, durante el periodo 2006 al 2008.

Era importante evaluar este periodo, entre otras razones porque constituye la etapa en la cual el Programa está sujeto a los lineamientos administrativos/ financieros de dos entidades: La Universidad de Talca y el Gobierno regional del maule.

Durante el periodo comprendido entre 2006 y 2008, se desarrollaron una serie de hitos importantes que es necesario considerar: Algunas de ellos quedaron registrados en documentos internos del Programa que a continuación se describirán:

1. Entre el año 2006 y 2008 participaron alrededor de 77 entidades públicas de la región del Maule entre las cuales se encuentran: Municipalidades, Direcciones regionales, Secretarías ministeriales, Gobernación y la propia Universidad de Talca.

**Tabla 3 Instituciones participantes en Programa 2006-2008**

<b>Institución</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Municipalidades	13	14	17
Direcciones Regionales	7	6	5
Secretarías Ministeriales	2	3	3
Gobernación	1	0	0
Universidad de Talca	3	2	1
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>26</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de informe internos, Programa jóvenes profesionales. Universidad de Talca 2011

- Entre el año 2006 y 2008 participaron alrededor de 77 profesionales egresados de la universidad de Talca correspondientes a las carreras de Ingeniería Comercial, Contador Público y Auditor, Derecho, Ingeniería Forestal, Ingeniería en Industria de la Madera, Agronomía, Ingeniería Civil Industrial y Arquitectura.

**Tabla 4 Carreras profesionales participantes Programa 2006-2008**

<b>CARRERA</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Ingeniería Comercial	11	9	8
Contador Público y Auditor	1	1	0
Derecho	1	1	3
Ingeniería Forestal	4	1	3
Ingeniería Industria de la Madera	1	0	0
Agronomía	4	6	2
Ingeniería Civil Industrial	4	5	5
Arquitectura	0	2	5
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>26</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de informe internos, Programa jóvenes profesionales. Universidad de Talca 2011.

La cantidad de profesionales e instituciones públicas que participaron en el proceso de selección y reclutamiento durante este periodo fue bastante importante, si bien es cierto el proceso se inició conforme a lo establecido, se presentaron una serie de dificultades de tipo operativo que fueron encontrando solución durante el desarrollo del programa y al finalizar el primer año. Un logro relevante en este periodo fue la aprobación por parte del Consejo de la Universidad, de la realización del Diplomado de Gestión Pública para los profesionales que participaban del Programa. Durante el segundo año el programa se fue afianzando gracias a los resultados obtenidos ya sea con los planes de gestión y con el alto porcentaje de inserción laboral que alcanzaban los profesionales una vez terminado el proceso de intervención. Poco a poco el reconocimiento comienza a ser generalizado por parte de las instituciones públicas de la región y también por las propias autoridades corporativas al señalarlo como un programa emblemático para la Universidad de Talca. En su tercer año (2008) se produce la consolidación del Programa a partir de una serie de logros obtenidos, se produce un incremento en las postulaciones de jóvenes profesionales y de instituciones públicas, se postulan y adjudican una serie de proyectos y el programa obtiene un reconocimiento a nivel nacional e internacional.

3. Un resultado interesante a destacar es que según informes internos del Programa, durante este periodo se alcanzó un promedio de 80% de inserción laboral de los profesionales, de los cuales un porcentaje significativo fue contratado por la misma institución que lo demandaba.
4. Durante este periodo los profesionales ejecutaron más de 75 planes de gestión en diversas entidades públicas, además de asesorías y consultorías.
5. Es importante considerar que a través de las asesorías y consultorías realizadas en este periodo el Programa generó ingresos significativos.
6. Durante el proceso 2007-2008 se formulan una serie de propuestas al

interior del programa: Manual de descripción de cargo, manual de procedimientos, perfil de competencias de profesionales.

7. El año 2006 resultó ser un periodo decisivo para la fase de implementación del Programa, durante ese año suceden una serie de circunstancias que afectan directamente su desarrollo. Elecciones internas, nuevo Rector de la Universidad de Talca para el periodo (2006-2010) y cambios a nivel organizacional. A pesar de que el escenario en el cual estaba inmerso el Programa resultaba un tanto incierto a nivel corporativo debido a la serie de transformaciones que se estaban desarrollando, el Programa siguió sus actividades planificadas inicialmente.
  
8. Durante este periodo, se produce la citación por parte del Concejo Regional del Maule (CORE), entidad política que resuelve la distribución de los recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), a presentar los resultados preliminares del proyecto “Construcción de un centro de operaciones para la inserción laboral de profesionales jóvenes en la región del Maule”. Iniciativa en la cual se encontraba el Programa Jóvenes Profesionales. El Consejo presentó en esa oportunidad una serie de observaciones con respecto al proyecto en general. Con respecto al Programa se realizaron consulta relacionadas con los montos de dinero aprobado y la cobertura del Programa, considerando oportuno ampliar la participación a jóvenes profesionales de todas las universidades de la región, no sólo de la Universidad de Talca. Estas observaciones fueron resueltas oportunamente.

## 2.4 Marco conceptual de la Evaluación

### 2.4.1 Conceptos de Evaluación

En la actualidad podemos encontrar innumerables estudios (y autores) que nos presentan desde múltiples perspectivas, definiciones sistemáticas y exhaustivas del concepto de evaluación y sus aplicaciones, en este sentido, y tomando en consideración los diversos aportes existentes, nos centraremos en profundizar aquellas definiciones que nos permitirán precisar y delimitar nuestro objeto de estudio; es decir, concepciones acerca de la evaluación que se consideraron más significativas y que se relacionaban directamente con el tema y contexto de investigación.

Coincidimos con el planteamiento de Patton (1982) quien señala que “ciertamente hay momentos en que uno tiene que estar preparado para declarar una preferencia, pero estas preferencias se pueden presentar en un marco que reconozca y respete otros enfoques. Mi propio consejo a los aprendices es el de reconocer las variaciones y la complejidad del campo de la evaluación. La capacidad de respuesta de la situación se basa sobre tal reconocimiento. La disposición de la respuesta a la situación incluye tener suficiente flexibilidad para entender qué definiciones de evaluación son apropiadas y significativas en un contexto particular, con un grupo específico de personas” (Patton, 1982, p. 37).

Dentro de las variadas definiciones acerca del concepto de evaluación que se presentan en la literatura especializada, debemos indicar que en general no existe un consenso en torno a un enunciado único que se utilice como definición maestra. La presencia de múltiples posiciones epistemológicas e ideológicas y enfoques determina la ausencia de uniformidad en su significado y cada una de sus definiciones aporta características distintivas que varían de acuerdo a sus usos y procedencia.

#### 2.4.1.1 Definición de evaluación

En este apartado describiremos el concepto de evaluación de programas a partir de la revisión de diversos autores, incluyendo propósitos y funciones de la evaluación.

Un aspecto que se consideró en la revisión de la extensa literatura relacionada con este tema fue contextualizar el marco teórico a partir de la concepción expuesta por Scriven. Este autor es considerado como uno de los fundadores de la evaluación y plantea que la evaluación es el proceso de determinar el mérito, valía y valor de las cosas, y las evaluaciones serían el resultado de ese proceso (Scriven, 1991, p. 1).

La elección de este criterio obedece fundamentalmente al hecho de que este tipo de definición se centra en la valoración del mérito o valor, y en la realización de una acción o juicio evaluativo.

Con respecto a este planteamiento, Fitzpatrick et al. (1994) concuerda en su significado y le atribuye una importante influencia en diversos evaluadores en la actualidad. Plantea además que “En términos más generales, se define la evaluación como la identificación, clarificación y aplicación de criterios justificados para determinar el valor del objeto de evaluación (valor o mérito) en relación con dichos criterios. Tenga en cuenta que esta definición requiere identificar y aclarar la justificación de criterios. A menudo, en la práctica, nuestros juicios acerca de los objetos de evaluación difieren porque no hemos logrado identificar y aclarar los medios que, como individuos, usamos para juzgar un objeto” (Fitzpatrick et al, 1994, p. 5).

Por lo tanto, un aspecto fundamental al momento de juzgar el mérito o valor de un objeto de evaluación para este autor, es la definición y planteamiento de criterios. “La evaluación utiliza la investigación y los métodos de juicio, incluyendo: (1) la determinación de estándares para juzgar la calidad y decidir si estas normas deben ser absolutas o relativas, (2) la recopilación de información relevante, y (3) aplicación de la norma para determinar el valor, la calidad, utilidad, eficacia, o significado. Esto conduce a recomendaciones destinadas a optimizar el objeto de evaluación en relación a su propósito o para ayudar a las partes interesadas a determinar si el objeto de evaluación es digno de aprobación, continuación o expansión” (Ídem).

Siguiendo en esta misma línea conceptual, Martínez Mediano (1996) nos plantea que “la evaluación es la recogida de información sistemática sobre un

programa, elaborado para atender determinadas necesidades, centrada esta recogida de información en la calidad del propio programa, en su administración, en su implantación, en su desarrollo y en sus resultados, con el objetivo de comprobar si ha sido bien elaborado, bien implantado, bien desarrollado y si consigue los resultados previstos comparados con las metas pretendidas y qué otros resultados consigue, a partir de lo cual el investigador evaluativo o evaluadores emitirá un juicio evaluativo claro, basado en la información recogida de modo riguroso en todas las etapas y aspectos mencionados, que posibilite la toma de decisiones pertinentes para el cambio y mejora del programa, mediante la formulación de diferentes acciones posibles de mejora y cambio, con orientaciones para su realización práctica. En esto coinciden la mayoría de los enfoques evaluativos” (Martínez, 1985, p. 136).

Con respecto a la definición de evaluación que nos proporciona Stufflebeam y Shinkfield (1987) podemos señalar que “La evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía o el mérito de un objeto” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 19). Estos autores plantean además que “La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 183).

De acuerdo a esta perspectiva, “la definición de evaluación de Stufflebeam recoge la finalidad de la misma, según este autor, orientar a la toma de decisiones de cambio y mejora, y menciona los distintos elementos para realizarla: la evaluación del programa en sí, la evaluación de su historia y circunstancias, de su desarrollo o proceso y de sus resultados, y con criterios de valor, entendido éste como la respuesta a las necesidades, y de su mérito o calidad”. (Martínez Mediano, 1996, p. 132).

Esta definición concuerda con la establecida por el *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (1994) en el cual plantea que la evaluación es una “investigación sistemática del valor o mérito de un objeto” (JCSEE, 1994, p. 3). Esta definición se caracteriza por focalizar su sentido en

el término valor, estableciendo que todo acto evaluativo desarrollado a partir de procedimientos rigurosos admite un juicio acerca de algo, lo cual determina un valor.

Con respecto al *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, en su última publicación del año 2011 presenta una definición de evaluación más amplia que la presentada en los años anteriores, si bien es cierto mantiene su foco de atención en que la evaluación es una investigación sistemática del valor o mérito de un objeto en este caso un programa, ahora se incluye en su definición:

1. Investigación sistemática de la calidad de programas, proyectos, subprogramas, subproyectos y /o cualquier de sus componentes o elementos, juntos o en forma individual.
2. -Para propósitos de toma de decisiones, juicios, conclusiones, resultados, nuevo conocimientos, desarrollo organizacional, y capacidad de construir en respuesta a las necesidades identificadas por los actores involucrados.
3. -En última instancia contribuye a dar valor social y organizacional.

Para Pérez Serrano (2000) “la evaluación es un quehacer imprescindible para conocer y mejorar lo que hacemos, a nosotros mismos y para lograr objetivos de excelencia” (Pérez Serrano, 2000, p. 38).

En este sentido esta autora plantea que a pesar de que la evaluación no ha tenido una buena imagen ya que se asocia muchas veces a funciones de supervisión y control, “la sociedad actual demanda cada vez más la evaluación. Es necesario valorar en que se emplean los escasos recursos, como se emplean y que resultados aportan. La evaluación se halla presente en todos los campos del saber y del hacer, como punto de referencia para determinar aciertos y deficiencias así como para posibilitar nuevos avances” (idem).

En cuanto a la definición de evaluación que nos aporta esta autora podemos señalar que “desde una perspectiva muy general, por evaluación entendemos, el proceso o conjunto de procesos, para la obtención y el análisis de información relevante en que apoyar un juicio de valor sobre un objeto,

fenómeno, proceso o acontecimiento, como soporte de una eventual decisión sobre el mismo, en toda evaluación se halla implícito el proceso de cerciorarse del valor de la realidad evaluada, según su grado de adecuación o inadecuación a una instancia de referencia o criterio “(Pérez Serrano, 2000, p. 39).

Destaca en esta definición el carácter más bien pragmático del concepto referido a su aplicabilidad y múltiples usos que son atribuidos al proceso de evaluación como tal y que pueden por un lado ser de gran utilidad a escenarios específicos y a su vez responder a ciertas demandas requeridas por entornos inmediatos en términos alcanzar eficiencia y eficacia en el objeto evaluado.

Tejedor y otros, (1993), al referirse al concepto de evaluación y su estado actual nos encontramos con que “desde un punto de vista más metodológico, describen la situación actual de la evaluación como plural y compleja, tendientes a un mayor realismo en sus planteamientos, de modo que las nuevas perspectivas no sustituyan a las anteriores, sino que las complementan. A juicio de este autor, los cambios habidos estos últimos años, pueden ser considerados en dos concepciones básicas: la tradicional, desde la que la evaluación se entiende como el empleo de métodos científicos para medir los logros educativos con el fin de iluminar la toma de decisiones, y la postura más actual, que estima la evaluación como el conocimiento del mérito o valor de un programa, centro etc., en función de unos criterios que permiten tomar decisiones ajustadas a las necesidades de los usuarios y/o responsables del programa” (Vélaz de Medrano et al., 1995, p. 22).

Patton (1982) nos presenta una definición donde plantea que “La práctica de la evaluación involucra una recolección sistemática de información acerca de actividades, características y resultados de programas, personal y productos para el uso de personas específicas para reducir incertidumbres, mejorar la efectividad y tomar decisiones con respecto a esos programas, personal o productos que están siendo afectados” (Patton, 1982, p. 15). En esta concepción de evaluación el autor pone énfasis en los siguientes aspectos: Recolección sistemática de información, amplio rango de temas, uso específico de personas y variedad de propósitos. De todas formas el foco central de esta

definición es mejorar la eficacia del Programa.

#### 2.4.1.2 La evaluación según sus propósitos

Siguiendo los postulados de Fitzpatrick et al. (2004) y considerando su concepción acerca de la evaluación en torno a juzgar el valor o el mérito de algo, se plantea que el propósito básico de la evaluación es emitir juicios sobre el valor de lo que se está evaluando. Si bien es cierto estos juicios de valor responderían a una multiplicidad de usos, en todos los casos el objetivo central del acto de evaluación es el mismo: determinar el mérito o valor de alguna cosa (en la evaluación del programa o alguna parte de ella). Según este autor “El propósito básico de la evaluación es hacer juicios sobre el valor del objeto de la evaluación. Otros propósitos son proporcionar información para mejorar el programa, trabajar para una mejor sociedad, fomentar un dialogo constructivo entre diversas partes interesadas y proporcionar la supervisión y el cumplimiento de los programas” (Fitzpatrick et al., 2004, p. 28).

Otros autores como Stufflebeam y Shinkfield (1987) coinciden en señalar que la evaluación permite el desarrollo de otros propósitos como “servir de guía para la toma de decisiones, proporcionar datos para la responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 183).

El tipo de propósitos planteados por estos autores se caracteriza por su sentido instrumental ya que adjudican a la evaluación funciones de mejora y elecciones adecuadas con respecto a un determinado objeto o programa.

En contextos más generales que traspasan los ámbitos de evaluación de programas específicos, nos encontramos con autores como Weiss (1998b) y Henry (2000) (citados en Fitzpatrick et al., 2004, p. 11) quienes plantean “que el propósito de la evaluación es lograr el mejoramiento social. Mark, Henry, y Julnes (1999) definen el logro de mejoras sociales como <<el alivio de problemas sociales, reuniendo las necesidades humanas >> (p.190). Chelimsky (1997) asume una perspectiva global, extendiendo el contexto de evaluación a los cambios mundiales del nuevo siglo en lugar de las escenarios

particulares, las nuevas tecnologías, desequilibrios demográficos entre las naciones, la protección del medio ambiente, desarrollo sostenible, el terrorismo, los derechos humanos, y otras cuestiones que se extienden más allá de un programa o incluso de un país. House y Howe (1999) sostienen que el objetivo de la evaluación es fomentar la democracia deliberativa. Este objetivo, que reconocen como idealista, ordena a los evaluadores a trabajar para ayudar a que los interesados menos poderosos hagan oír su voz y estimular el diálogo entre las partes interesadas de una manera democrática” (Fitzpatrick et al., 1994; p11).

Por otra parte, Mark, Henry, y Julnes (1999) (citados en Fitzpatrick et al., 2004, p. 11) “han articulado cuatro propósitos diferentes para la evaluación: la evaluación del mérito y el valor, la supervisión y el cumplimiento de programas y el mejoramiento organizacional y desarrollo del conocimiento. Señalan que la supervisión y el cumplimiento es a menudo visto como el logro de los efectos de evaluar el mérito y el valor, pero porque esas actividades se centran generalmente sobre si los servicios designados son entregados a los clientes adecuados, Mark y sus colaboradores no los ven como contribuciones eficaces en la toma de decisiones sobre el mérito y el valor global. Del mismo modo, ellos separan el programa y el mejoramiento organizacional del mérito y el valor porque estas actividades pueden centrarse en el mérito y el valor de un subconjunto del programa. Señalan, como nosotros, que el desarrollo del conocimiento puede ser un resultado útil o corolario de la evaluación. Nos gustaría subrayar, sin embargo, que no es el objetivo principal”.(Ídem).

#### 2.4.1.3 Tendencias actuales en evaluación

En la actualidad el interés por la realización de evaluaciones se ha incrementado considerablemente en diversos ámbitos, desde organizaciones gubernamentales hasta organizaciones sin fines de lucro, interesadas en valorar el rendimiento y resultado de sus intervenciones, fortalecer la gestión institucional, o realizar rendiciones de cuentas de sus acciones a actores involucrados u otras entidades.

Según Fitzpatrick (2004) desde 1990, diversas tendencias han influido en la

evaluación, incluyendo su difusión en muchos diferentes países, más gerentes y profesionales realizan tareas de evaluación en las organizaciones con un enfoque en la medición de los resultados, y la consideración de formas de evaluación que pueden influir en el aprendizaje organizacional. La tarea de evaluación comienza a fusionarse con otras áreas, incluyendo la supervisión del rendimiento y planificación. (Fitzpatrick et al., 2004, p. 62).

Este hecho ha generado el surgimiento de una serie de nuevos propósitos que podrían influir en el futuro de la evaluación de programas. Para Fitzpatrick (2004) estas nuevas tendencias o cuestiones emergentes pueden sintetizarse en:

1. El aumento de la prioridad y la legitimidad de la evaluación interna.
2. Uso ampliado de métodos cualitativos.
3. Un fuerte cambio hacia el uso de múltiples y diversos métodos (cualitativos y cuantitativos) en las evaluaciones para abordar las cuestiones de evaluación de programa de manera más completa y adecuada.
4. Incremento de la evaluación guiada por la teoría (*Theory driven evaluation*).
5. El aumento de la preocupación por cuestiones éticas en la realización de evaluaciones de programas.
6. Aumento de la utilización de la evaluación de programas en fundaciones y otros organismos sin fines de lucro.
7. Aumento de la educación y la participación de los interesados en la realización de la evaluación, a menudo para habilitar a los interesados a realizar sus propias evaluaciones y / o para darle un nuevo sentido de aprendizaje a la organización.
8. Aumento de discusiones en torno al rol apropiado en defensa de los evaluadores, expresado frecuentemente como evaluación a actores menos poderosos.
9. Avances en la tecnología a disposición de evaluadores, comunicación y las cuestiones éticas que estos avances se plantean.
10. Mediciones del desempeño en gobiernos federales y organizaciones sin

fines de lucro, y basados en los estándares de evaluación en la educación como medios para el seguimiento del rendimiento.

#### 11. Crecimiento de la evaluación a nivel internacional

En este sentido creemos que es importante considerar estos y otros múltiples temas que están surgiendo y pueden convertirse en un campo de interés para la evaluación. Con la única consideración que su expansión obliga a los evaluadores a extremar medidas para la aplicación de enfoques y métodos que estén vinculados con el entorno donde se desarrollan los procesos evaluativos.

##### 2.4.1.3 Tipos de evaluación

De entre las múltiples clasificaciones posibles acerca de la evaluación, hemos querido centrarnos en dos que parecen estar bastante generalizadas, la establecida por Scriven para quien la evaluación cumpliría dos funciones: formativa y sumativa y la clasificación de la evaluación en interna y externa. Se establecerán descripciones generales acerca de cada una de ellas indicando sus similitudes y diferencias.

##### a) Evaluación formativa y sumativa

La evaluación formativa se caracteriza por realizarse al principio y durante el desarrollo de un determinado proceso o programa, con el objetivo de brindar información útil y a tiempo acerca de sus resultados con el fin de mejora. Uno de los aspectos importantes que señala Scriven (1996) es que la evaluación formativa no sólo es evaluación de proceso sino que también puede obtener información de utilidad a partir de resultados.

Este tipo de evaluación se caracteriza porque puede ser realizada por un evaluador interno o externo, a pesar de que en algunos casos se plantea una combinación entre ambos para fines complementarios.

La evaluación sumativa en cambio se realiza después de la finalización del programa. Según Fitzpatrick et al. (2004), en contraste con la evaluación formativa que se centra en la mejora del programa, las evaluaciones sumativas tienen que ver con suministrar información (generalmente a tomadores de decisiones) para ayudar en la toma de decisiones sobre la adopción del

programa, su continuación o ampliación, estableciéndose juicios acerca de la valoración o mérito general del programa a partir de ciertos criterios.

Este tipo de evaluación puede ser realizada tanto por evaluadores internos o externos, sin embargo algunos autores establecen que por razones de credibilidad, es preferible que participen evaluadores externos.

En este sentido es importante señalar algunas características que son muy importantes a considerar al momento de recurrir a esta clasificación:

- A pesar del grado de interrelación que se produce entre estos dos tipos de evaluación, se debe tener clara su distinción.
- Si bien es cierto la línea que diferencia a la evaluación formativa y sumativa aparece difusa, ésta depende básicamente del contexto donde se aplica la evaluación. Según Scriven (1996) estas distinciones no son de carácter intrínseco, se trata de una diferencia de roles, obedecen a un contexto determinado, no son transcontextuales.
- Tanto la evaluación formativa (de proceso) y sumativa (resultados) pueden ser realizadas en una misma evaluación, siempre que no existan conflictos internos.
- Es fundamental considerar dos factores que influyen en la utilidad que puedan prestar estos tipos de evaluación: el control sobre las variables y el tiempo de realización de la evaluación en cuanto a sus resultados.

A continuación presentaremos (Ver Tabla 5 ) las principales diferencias entre la evaluación formativa y sumativa aportada por Fitzpatrick et al., (2004). Esta tabla describe las principales diferencias a partir de nueve dimensiones: Propósito, uso, audiencia, realizadores (quién la hace), características, propósitos y frecuencia en recolección de datos, muestra y preguntas de evaluación.

**Tabla 5 Diferencia entre evaluación formativa y sumativa**

	Evaluación Formativa	Evaluación Sumativa
Propósito	Para determinar valor o calidad	Para determinar valor o calidad
Uso	Para mejorar el programa	Para tomar decisiones acerca del futuro del programa
Audiencia	Directores y equipo del programa.	Administradores, hacedores de políticas, y o potenciales consumidores o agencias de financiamiento
Por quién	Principalmente evaluadores internos. Con apoyo de evaluadores externos.	Generalmente evaluadores externos Con apoyo de evaluadores internos en casos únicos
Principales características	proporciona información para que el personal del programa puede mejorar	Proporciona información que permita a los tomadores de decisiones y consumidores decidir su continuación o adaptación
Restricciones de diseño	¿Qué información es necesaria? ¿Cuándo?	Que evidencias son necesarias para decisiones principales?
Propósito recolección de datos	Diagnóstico	Juicios
Frecuencia recolección de datos	Frecuente	Poco frecuente
Tamaño muestra	Frecuentemente pequeño	Usualmente grande
Preguntas	¿Qué está funcionando? ¿Qué hay que mejorar? ¿Cómo se puede mejorar?	¿Qué resultados se obtienen?, ¿Con quién? ¿Bajo qué condiciones? ¿Con qué tipo de formación? ¿A qué costo?

Fuente: Fitzpartrick et al., (2004). P. 20.

## **b). Evaluación interna y externa**

Existe una clasificación generalizada referida a la situación en la que se encuentra el evaluador en relación al proceso evaluativo, es decir, su procedencia. Según esta clasificación la evaluación podría ser interna o externa. Esta modalidad que pareciera ser dicotómica y excluyente, en la actualidad admite cierta complementariedad.

A continuación se presentará una definición de cada una de ellas y luego se procederá a describir las principales ventajas y desventajas según lo planteado en Fitzpatrick et al. (2004).

### **Evaluación externa**

La evaluación externa es un tipo de evaluación que puede ser realizada por evaluadores que no pertenecen al equipo regular del Proyecto o programa de la institución o entidad que demanda la evaluación.

#### **Ventajas del evaluador externo**

1. Una de las características que presenta la evaluación externa es su carácter imparcial y objetivo, criterio que se establece considerando especialmente la distancia con respecto al Programa evaluado y sus actores implicados.
2. La evaluación externa goza de mayor credibilidad para el público externo. Debido a que cuenta con personal externo especializado en evaluación y además no tendría compromisos ni intereses creados con respecto a la institución que solicita la evaluación.
3. Aporta una visión más amplia del contexto evaluativo a través de un punto vista externo.
4. En algunos casos existe la disposición de algunos actores involucrados en proceso de evaluación a revelar información confidencial a extraños (si existe confianza) más que a evaluadores del propio programa.

5. Los evaluadores externos pueden tener mayor influencia al momento de transmitir la información o promover cambios promover cambios en las audiencias. Al no existir vínculos más allá de lo laboral se espera que los evaluadores externos sean más contundentes y honestos.

### **Evaluación interna**

La evaluación interna es un tipo de evaluación que puede ser realizada por personal interno de las instituciones que demandan la evaluación y que tienen cierta experiencia en el área, en general el enfoque habitual de evaluación interna son los programas o problemas relacionados directamente con la gestión interna de la organización.

#### Ventajas del evaluador interno

1. Los evaluadores internos tienen un mayor conocimiento acerca del modelo del programa y de su historia. Esta ventaja puede hacer que los evaluadores internos sean muy útiles en la evaluación de las necesidades y los estudios de monitoreo o evaluación de los resultados inmediatos con fines formativos.
2. Los evaluadores internos están más familiarizados con los diferentes actores y sus intereses, preocupaciones, e influencia. Este conocimiento puede ayudar a aumentar el uso de los resultados de la evaluación.
3. Al conocer la historia del programa también conocen a sus clientes, patrocinadores y otros interesados, el entorno en que opera, y la dinámica que la organización utiliza para participar en la toma de decisiones. Por lo tanto, pueden identificar con mayor facilidad y precisión agentes claves que permitirán potenciar sus usos.
4. Los evaluadores internos tienen continuidad en la organización lo

que les permite sostener el uso y la utilización de sus resultados.

5. Los evaluadores internos al ser parte de la organización, con funciones definidas, permiten un inicio rápido del proceso de evaluación
6. Los evaluadores internos cuentan con un bagaje de conocimientos acerca de las fortalezas y debilidades de la organización.

Un aspecto importante a considerar es la complementariedad de ambos tipos de evaluaciones ya permite compensar algunas de las desventajas que posee cada una de ellas. La carencia de vínculos con el programa y su grupo de interés que presenta la evaluación externa es un problema menor si se trabaja en conjunto con un evaluador interno que puede proporcionar información contextual necesaria, lo mismo ocurre en el caso de registro de datos y la comunicación de planes y resultados (lo que disminuye considerablemente los costos). Además, es importante resaltar el rol del evaluador interno una vez que haya terminado la evaluación en términos de sostenibilidad en el uso de resultados.

El evaluador externo por otro lado puede favorecer la imparcialidad y credibilidad, así como proporcionar conocimientos y habilidades especializadas. El evaluador externo contribuye a disminuir los sesgos que pueden aparecer en el proceso evaluativo desde el diseño de la evaluación, selección o en el desarrollo de instrumentos, conclusiones, etc. El evaluador externo puede interpretar y presentar los resultados sensibles a los interesados con mayor facilidad y de una manera imparcial. Lo importante de la complementariedad es que la evaluación se enriquece aportando visiones desde múltiples perspectivas (dentro-fuera) que servirán de gran ayuda para el desarrollo de la institución presente y futuro.

#### 2.4.1.4 Definición de Programa

En relación a la definición de programas revisaremos cuatro aportes que nos parecieron ser los más pertinentes y operativos de acuerdo a nuestro objeto de estudio.

Comenzaremos por describir el concepto de Programa planteado por el *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE)* (1998) quienes señalan como principio básico que un Programa es mucho más que sólo actividades, es decir, consistiría en una estructura compuesta por múltiples componentes los cuales pueden ser objeto de evaluación. Un programa debería contener los siguientes criterios: conjunto de actividades planificadas sistemáticamente, utilización y manejo de recursos, alcanzar metas específicas, contar con la participación personas y grupos, identificar contextos, contener resultados e impacto, y explicitar teorías en su implantación y desarrollo.

Para Pérez Juste (2006) el concepto de programa hace referencia al “Plan de acción al servicio de unos objetivos que, como hemos visto, deben ser suficientes adecuados, viables, adecuadamente formulados y evaluables. (Pérez Juste, 2006, p. 68). Además lo define como “ un plan de acción, por lo tanto una actividad organizada y sistemática, que responde a unas determinadas intenciones u objetivos y que, para bien, debe contar, siempre que sea posible, con el respaldo teórico y científico como aval a esa concreta forma de proceder, a la intervención en que se concreta el programa”(Ídem).

Además de hacer referencia a ciertos elementos constituyentes de un Programa tales como recursos humanos, materiales y a una cierta temporalización de las acciones a realizar, Fernández –Ballesteros (1995), nos presenta una definición en la cual plantea que programa “es aquel conjunto organizado de acciones, recursos humanos y materiales implantados coordinadamente para conseguir algunos objetivos y subvenir a unas necesidades. Evidentemente, un programa tiene muy distintos grados de complejidad pudiendo la evaluación dirigirse a su totalidad o a aspectos concretos del mismo. En todo caso, un programa cuenta con aspectos estructurales y dinámicos. Así, las dimensiones que forman parte de esta área

harían referencia a la mayor-menor moralidad del programa y ello en función de las acciones emprendidas, de las estructuras establecidas y de la temporalización marcada.” (Fernández–Ballesteros, 1995, p. 342). Esta definición también supone que un programa para caracterizarse como tal debe presentar un trabajo previo estructurado y organizado con un fin específico (diseño) de tal manera que pueda ser aplicado a una realidad social en forma rigurosa (implementación) y en un tiempo determinado (temporalización).

Otra definición de Programa que se consideró pertinente señalar es la planteada por De Miguel (2000) para quien el concepto de Programa es entendido “como expresión que permite definir todo plan, proyecto o servicio que diseña, organiza y pone en práctica una serie de acciones dirigidas a la consecución de unas metas. El concepto de “programa” aglutina cualquier tipo de propuesta sistemática de estrategias orientadas al logro de unos objetivos”. Evaluar un programa significa “estimar el grado de adecuación de los efectos obtenidos y de los procedimientos utilizados para llevar a cabo unas acciones concretas en relación con las metas que nos hemos propuesto alcanzar al efectuar su planificación.” (De Miguel, 2000, p. 288).

#### 2.4.1.5 Definición de Evaluación de Programas

Con respecto a la definición del concepto de evaluación de programas podemos señalar lo planteado por Pérez Juste (2006) para quien la evaluación de Programas “Es un proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información rigurosa-valiosa, válida y fiable-orientado a valorar la calidad y los logros de un programa, como base para la toma de decisiones de mejora tanto del programa como del personal implicado y, de modo indirecto, del cuerpo social en que se encuentra inmerso” (Pérez Juste, 2006, p. 550).

En esta definición podemos destacar el carácter técnico-instrumental que se le asigna a la evaluación y su identificación con un contexto determinado en el que se desenvuelve. En tal sentido para Martínez Mediano (2007) “Pérez juste enfatiza en el modo de realizar la evaluación: como investigación. No elude sin embargo, el objetivo de la evaluación: El de valorar el programa, tanto en sus contenidos cuanto en sus metas y en su desarrollo, así como en el modo que

es llevado a la práctica por las personas”. (Martínez Mediano, 2007, p. 135).

Otra concepción acerca de evaluación de Programas nos aporta Fernández-Ballesteros (1994) para quien “supone un cuerpo de conocimiento teóricos y metodológicos, así como un conjunto de habilidades aplicadas. Incluso podríamos decir que en evaluación de programas, teoría, metodología y recursos prácticos (o habilidades) forman un conjunto difícilmente divisible.” (Fernández-Ballesteros, 1994, p. 21).

En este sentido, la autora sintetiza el concepto señalando que la “Evaluación de programas es la sistemática investigación a través de métodos científicos de los efectos, resultados y objetivos de un programa con el fin de tomar decisiones sobre él.” (Fernández-Ballesteros, 1994, p. 23)

Para Pérez Serrano (2000) “La evaluación de programas o de formación se conoce también con el nombre de investigación evaluativa, definida como el conjunto de “procesos sistemáticos de recogida y análisis de información fiable y válida para tomar decisiones sobre un programa educativo”. (De la Orden, 1991:304). Se puede hablar de esta modalidad de investigación en la medida que tal evaluación se lleva a cabo de manera sistemática, controlada y rigurosa, si bien existen diferentes modelos para llevarla a cabo. (Pérez Serrano, 2000, p. 39)

Según esta autora “la evaluación implica recoger información sobre un programa, su funcionamiento, sus efectos y consecuencias. El propósito general de la investigación evaluativa es informar la acción, apoyar con argumentos la toma de decisiones y aplicar el conocimiento para resolver problemas educativos, sociales, organizativos, políticos etc. (Idem).

Otro enfoque acerca de la evaluación de programas es el aportado por De Miguel (2000) para quien la acción evaluativa (de programas) ha experimentado un desarrollo y aumento considerable, sobre todo en el ámbito de las políticas públicas. “La explicación de este hecho es fácilmente comprensible: a medida de que los ciudadanos van tomando conciencia de que las políticas públicas deben estar sometidas al control democrático, crece la necesidad de arbitrar sistemas de evaluación que faciliten a las

administraciones e instituciones sociales rendir cuentas sobre el uso de los recursos colectivos y ofrecer un balance de los resultados obtenidos. Esta exigencia de ética social ha sido lo que ha impulsado el desarrollo de metodologías de investigación aplicables a la evaluación de programas con el fin de utilizar herramientas científicas tanto para estimar la claridad y rentabilidad de los resultados obtenidos mediante las políticas públicas como para formular propuestas que incidan en su mejora” (De Miguel, 2000, p. 287).

En síntesis, podemos destacar que existen una serie de aspectos asociados al concepto de evaluación de programas que se reiteran en cada una de las definiciones aportadas por los autores, los principales acuerdos están en su carácter en el modo de proceder (rigurosidad, sistematicidad, planificación) y por otro lado el reconocimiento del objetivo o finalidad de la evaluación (juicios de valor-toma de decisiones y aplicación para la mejora y cambio).

## 2.5 Caracterización de los enfoques de evaluación

A continuación presentaremos una breve descripción de los principales enfoques de evaluación aportados por Fitzpatrick et al. (2004).

Todo enfoque de evaluación debe contar con un sustento (epistemológico/filosófico) que oriente su proceder con el fin establecer juicios, y tomar decisiones en forma pertinente de acuerdo a las características y contenido del contexto evaluativo especificado.

Nuestra elección (del modelo, enfoque o paradigma), desde una multiplicidad de alternativas, va a ser determinante en la definición del proceso de evaluación a implementar, desde la formulación de las preguntas de evaluación, elección de los métodos y técnicas, recolección de datos, interpretación y análisis e incluso las conclusiones a que lleguemos, estarán influenciadas por los supuestos que hemos considerado en el proceso de evaluación.

Por lo tanto, es muy importante considerar que cada enfoque, incluyendo clasificaciones y tipologías, va a estar determinado por una serie de criterios epistemológicos, filosóficos, metodológicos, éticos, que darán especificidad a esa intervención.

La gran diversidad de tipologías existentes en torno a la evaluación de programas según Alvira (1991) “no es real sino que es terminológica, de modo que muchos términos se solapan o simplemente añaden pequeños matices a otros ya existentes” (Alvira,1991, p. 33). Lo que podría en algunos casos generar cierta confusión al momento de enfrentar el proceso evaluativo si no se tiene claro el sentido de la evaluación a realizar. “El tipo de evaluación que se realice está relacionado tanto con las preguntas clave a las que quiere dar respuesta una evaluación, como los objetivos de ésta y, por tanto, con los criterios de valor a utilizar. Tipos de evaluación, preguntas, objetivos y criterios de valor además de estar interrelacionados condicionan (casi determinan) el diseño de la evaluación. (Ídem).

En este sentido Fitzpatrick et al. (2004) plantea la existencia y desarrollo de diversos enfoques de evaluación que se han formulado para cubrir distintas necesidades. En conjunto, estos diferentes enfoques nos ayudan a comprender la amplia gama de necesidades de evaluación presentes en un programa y como intervenir en cada uno de ellos. Para este autor, lo importante es que el evaluador tenga la capacidad de percibir las señales que proporciona el contexto y adaptar la evaluación con el fin de satisfacer las necesidades de cada público.

### **2.5.1 Enfoques de evaluación**

Según Fitzpatrick et al. (2004) existe una gran variedad de autores que presentan diversos esquemas de clasificación acerca de enfoques de evaluación, entre los cuales podemos mencionar a “Guba y Lincoln (1981), House (1983a), Madaus, Scriven y Stufflebeam (1983), Popham (1975), Scriven (1993); Shadish et al. (1991), Stake (1975b), Stufflebeam (2001b), Stufflebeam, Madaus y Kellaghan (2000), y Worthen y Sanders (1973, 1987)” (Fitzpatrick et al., 2004, p. 67). Cada uno de ellos ha influido en la forma de pensar y categorizar los enfoques de evaluación.

Presentaremos a continuación una clasificación de enfoques de evaluación propuesta por Fitzpatrick et al. (2004) basada en cinco categorías:

1. Enfoque de evaluación orientada a objetivos

2. Enfoque de evaluación orientada a la gestión
3. Enfoque de evaluación orientada al consumidor
4. Enfoque de evaluación orientada a expertos
5. Enfoque de evaluación orientada a los participantes

Estos cinco enfoques representan las principales corrientes y escuelas de pensamiento acerca de cómo abordar la evaluación de programas.

Esta clasificación, representa un marco donde se relacionan diversos enfoques conceptuales acerca de la evaluación, según Fitzpatrick et al. (2004), las características de cada uno de estos enfoques son múltiples y varios de ellos podrían estar incluidos en más de una categoría. Plantea que esta clasificación se basa en lo que él denomina como la fuerza impulsora que está detrás de una evaluación: las principales cuestiones a tratar y / o el principal organizador que subyacen en cada enfoque. (Por ejemplo, los objetivos o las decisiones de gestión, el aumento de la participación o el poder de los interesados). Dentro de cada categoría, los enfoques varían según el nivel de formalidad y estructura.

Es importante recordar que cada enfoque nos ofrece una perspectiva diferente de la evaluación que puede ser aplicado a algunos, pero no a todas las situaciones o contextos evaluativos. A menudo los evaluadores no se adhieren a un enfoque específico, sino que se optan por una combinación de varios enfoques bajo una perspectiva de evaluación más ecléctica.

A continuación se describirán brevemente cada uno de estos enfoques incluyendo su descripción, fortalezas, limitaciones y principales características.

## **1. Enfoque de evaluación orientado a Objetivos**

### **Descripción**

El principal impulsor de este enfoque fue Ralph W. Tyler. “La característica distintiva del enfoque de evaluación orientado a objetivos es que los propósitos de algún tipo de actividad se especifican y entonces, la evaluación se centra en la medida en que los objetivos son alcanzados” (Fitzpatrick et al., 2004, p. 71).

De esta forma se concibe la evaluación como el proceso de determinar el grado en que los objetivos de un programa están siendo alcanzados.

En términos generales, la información que se obtiene a través de este enfoque puede ser utilizado para reformular los propósitos de la actividad, los procedimientos de evaluación y los dispositivos utilizados para determinar los logros de los propósitos.

### **Fortalezas y limitaciones del Enfoque**

Las principales fortalezas que presenta el enfoque orientado a objetivos según Fitzpatrick et al., (2004) son:

- Su grado de simplicidad. Es fácil de entender, fácil de seguir y aplicar, y produce información relevante para los fines que se persiguen.
- Propicia en directores de programas la reflexión acerca de las intenciones del programa y especifican generalidades ambiguas sobre resultados esperados.
- Gracias a este enfoque se han desarrollado y ampliado avances técnicos en las prácticas de medición, estos avances más la cantidad de instrumentos, objetivos en común, y guías paso a paso que se han puesto en manos de los profesionales de diversos proyectos, han ampliado considerablemente los recursos disponibles para la evaluación.

### **Limitaciones del enfoque orientado a objetivos:**

- Carece de un componente real de evaluación (lo que facilita la medición y evaluación de los objetivos en lugar de emitir juicios explícitos de mérito o valor).
- Carece de estándares para juzgar la importancia de las diferencias observadas entre los objetivos y nivel de rendimiento.

- Descuida el valor de los propios objetivos.
- Ignora las alternativas importantes que deben considerarse en la planificación de un programa.
- Descuida el contexto en el que la evaluación se lleva a cabo.
- Ignora los resultados importantes que no estén incluidos en los objetivos (los resultados no deseados de la actividad).
- Omite evidencias de valor del programa que no se reflejan en sus propios objetivos.
- Promueve un enfoque lineal, inflexible de evaluación.

### **Principales características del enfoque**

- El enfoque de evaluación orientado a objetivos fue diseñado para determinar en qué medida los objetivos del programa se han logrado. Ralph Tyler utiliza las diferencias entre lo que se esperaba y lo que se observó para proporcionar sugerencias de cualquier deficiencia del programa.
- Antes de que un programa pueda ser evaluado utilizando el enfoque orientado a objetivos, puede ser necesario evaluar plenamente las metas o los objetivos del programa en cuestión, utilizando métodos lógicos o empíricos o una combinación de ambos. Una evaluación lógica se centraría más en la justificación de las metas del programa, la viabilidad y utilidad de metas, y si las metas están en conflicto con otros valores de la sociedad o de la organización. Una evaluación empírica de la posibilidad de alcanzar las metas del programa antes que la evaluación se inicie podría incluir la recolección de archivos, grupos, y los datos de expertos, así como la realización de estudios pilotos.

Malcolm Provus (citado en Fitzpatrick, et al., 2004) siguiendo la

tendencia de Tyler, planteó el modelo de evaluación de la diferencia, postulaba que el desarrollo del programa y, por tanto, su evaluación, debía pasar a través de cinco etapas: (1) definición, (2) instalación (3) procesos, (4) productos y (5) análisis de costo-beneficio. Los evaluadores determinan las diferencias entre los resultados esperados o las actividades en cada etapa y los resultados, reales u observados.

## **2. Enfoque de evaluación orientado a la Gestión**

### **Descripción**

El enfoque de evaluación orientado a la Gestión se caracteriza por estar al servicio de quienes toman las decisiones. Lo esencial en la evaluación es informar para tomar buenas decisiones y que el evaluador haga más efectivo los servicios para quienes necesitan información para una buena evaluación. El enfoque está basado en una perspectiva sistémica en el que se toman decisiones acerca de insumos, procesos, y resultados.

Un aspecto central del enfoque de evaluación orientado a la gestión es informar a los tomadores de decisiones acerca de los insumos, procesos y resultados del programa en evaluación. Este enfoque considera la preocupación de los tomadores de decisiones, las necesidades de información, y los criterios de eficacia en el desarrollo de la evaluación.

Según Fitzpatrick et al., (2004), Muchos evaluadores han contribuido al enfoque de Evaluación Orientado a la Gestión, entre los que se destaca Stufflebeam (Modelo de Evaluación CIPP). En el modelo propuesto por él y otros teóricos, (por ejemplo Alkin, 1969), el evaluador trabaja de cerca con el administrador, identifica las decisiones que el administrador debe realizar y recolecta información suficiente sobre las ventajas y desventajas de cada alternativa de decisión para permitir un juicio justo basado en los criterios especificados. El éxito de la evaluación se basa en la calidad del trabajo en equipo entre los evaluadores y tomadores de decisiones.

Stufflebeam con el Modelo de Evaluación CIPP desarrolló un marco de

evaluación para servir a los gerentes y administradores a enfrentar cuatro tipos de decisiones. Las primeras letras de los cuatro tipos de evaluación (Contexto, Entrada, Procesos y Producto) han sido utilizadas para formar el acrónimo CIPP, más conocido como el modelo de evaluación de Stufflebeam.

**Evaluación de Contexto:** Al servicio de las decisiones de planificación. Determina qué necesidades deben ser abordadas por el programa y qué programas existentes ayudan a la definición de los objetivos para el programa

**Evaluación de Entrada:** Al servicio de la estructuración de las decisiones. Determinar los recursos que están disponibles, que estrategia alternativa para el programa debe ser considerada, y cuál es el plan potencial o cual parece ser el mejor para satisfacer las necesidades en el diseño de los procedimientos del programa.

**Evaluación de procesos:** Al servicio de la implementación de las decisiones. Se utiliza para determinar la eficacia de un programa, si se está aplicando, qué obstáculos existen para el éxito, y si se requiere algún tipo de revisión del programa. ¿Qué tan bien se está aplicando el plan?, ¿Qué barreras ponen en peligro su éxito?, ¿Que revisiones se necesitan?. Una vez que se responde a estas preguntas, los procedimientos pueden ser monitoreados, controlados y refinados.

**Evaluación de Producto:** Al servicio de la decisión de reciclaje. Se utiliza para proporcionar información sobre los resultados, que tanto se ha de reducir en el programa, lo bien y lo que debe hacerse cuando ha terminado el programa. ¿Qué resultados se obtuvieron?, ¿Qué tan bien se redujeron las necesidades?, Qué se debe hacer con el programa después de que ha seguido su curso?, Estas preguntas son importantes para juzgar los logros del programa.

Según Fitzpatrick et al., (2004), Alkin (1969) desarrolló un marco de evaluación que se asemejaba en algunos aspectos al modelo CIPP. El modelo Alkin (modelo UCLA) incluía los siguientes cinco tipos de evaluación:

1. **Evaluación de Sistemas:** Para proporcionar información sobre el estado del sistema (similar a la evaluación de contexto en el modelo CIPP)

2. Planificación de Programas: Para ayudar en la selección de programas particulares probables de ser eficaces en el cumplimiento de las necesidades educativas específicas (similar a la evaluación de entrada).

3. Implementación de Programas: Para proporcionar información sobre si un programa se introdujo en el grupo apropiado en la forma prevista.

4. Programa de Mejora: Para proporcionar información acerca de cómo un programa está funcionando, si los objetivos previstos se están alcanzando, y si los resultados no previstos están apareciendo (similar a la evaluación de proceso).

5. Programa de Certificación: Para proporcionar información sobre el valor del programa y su posible uso en otros lugares (similar a la evaluación de producto).

Ambos enfoques (CIPP y UCLA) son similares en la medida que proporcionan a los tomadores de decisiones información sobre el contexto, insumos, procesos y productos del programa en evaluación.

Para Fitzpatrick et al., (2004), el Modelo de Evaluación de Provos de la Discrepancia, el enfoque de evaluación focalizado de Patton y Wholey, representan los principios del enfoque de evaluación orientado a la gestión.

Con respecto al primero, algunos aspectos de este modelo también se dirigen hacia el servicio de las necesidades de información de los directores de programas educativos. Es un sistema de orientación, que está centrado en la entrada, proceso y salida en cada una de las cinco etapas de la evaluación: Definición del programa, instalación del programa, proceso del programa, productos del programa, y análisis costo-beneficio. Incluso el control superficial de estos cinco tipos de evaluación revela un parecido con los modelos de evaluación CIPP y de UCLA un poco con respecto a su sensibilidad a las diversas decisiones de los gerentes en cada etapa del desarrollo del programa.

La utilización del enfoque de evaluación focalizado de Patton, también podría considerarse en cierto sentido como un enfoque para la toma de decisiones.

Este autor enfatiza que el proceso de identificación y organización de los tomadores de decisiones y usuarios de la información es el primer paso en la evaluación. En su opinión, la utilización de los resultados de la evaluación requiere que los responsables (tomadores de decisión) determinen qué información es necesaria para las personas y para que se recopilará la información.

Wholey también podría ser considerado un exponente de la evaluación orientada a la gestión, dado que su trabajo se centró en el trabajo con la administración. Sus estudios se han centrado en los usos prácticos de la evaluación en los establecimientos de la administración pública.

### **Fortalezas y limitaciones del enfoque**

Una de sus principales fortalezas es centrarse en la evaluación. Se focaliza en las necesidades de información y en las decisiones de los directores, limitando la gama de datos pertinentes. Este método de evaluación también acentúa la importancia de la utilidad de la información.

Este enfoque pone énfasis en evaluar la decisión de los directores lo que impide que el evaluador realice un infructuoso trabajo en líneas de investigación que no son de interés para los tomadores de decisiones.

El enfoque de método de evaluación orientado a la gestión fue fundamental para mostrar a los evaluadores y gerentes de programa que no es necesario esperar a que una actividad o programa se haya iniciado para realizar una evaluación. Se puede empezar a evaluar, incluso cuando las ideas de los programas se comienzan a discutir. Debido a la pérdida de oportunidades y la fuerte inversión de recursos, la evaluación es en general menos eficaz, al final del desarrollo de un programa.

El método de evaluación orientado a la gestión apoya la evaluación de cada componente de un programa tal y como funciona, crece o cambia.

### **Limitaciones del enfoque**

Una debilidad potencial de este método es la incapacidad ocasional del

evaluador para responder a preguntas o cuestiones que pueden ser importantes, incluso críticas, pero que chocan con, o al menos, no coinciden con las preocupaciones y preguntas de quien toma las decisiones, en esencia, los controladores de la evaluación. Además, los programas que carecen de liderazgos decisivos no es probable que se beneficien de este método de evaluación.

Otra debilidad potencial del método de evaluación orientado a la gestión es la preferencia que parece dar a la alta dirección. Lo que puede convertir a la evaluación en un acto injusto y, posiblemente, antidemocrático. Los críticos argumentan que el este enfoque priva de derechos a las partes implicadas y a otras personas que tienen menos poder y recursos.

### **Principales características del enfoque**

Según Fitzpatrick et al., (2004), El enfoque de evaluación orientado a la gestión ha guiado a los directores de programas a través de la planificación del programa, operación, y la revisión. El personal del programa ha encontrado en este enfoque una guía útil para el mejoramiento del programa.

Este método de evaluación también ha sido usado para fines de rendición de cuentas. Proporciona un marco o registro de lo hecho que facilita la necesidad pública del cliente de revisión, objetivos, planes, actividades y resultados. Los administradores y juntas han encontrado este método muy útil, para reunir la demanda pública de información.

## **3. Enfoque de evaluación orientado al consumidor**

### **Descripción**

En términos general podríamos señalar que uno de los principales objetivos de este enfoque está en el desarrollo de información (recopilación y análisis) acerca de determinados productos y servicios para que los consumidores puedan elegir con mayor propiedad.

Este enfoque ha sido utilizado ampliamente por organismos gubernamentales y entidades independientes como los defensores de consumidores quienes a

través de diversos medios facilitan información de productos y servicios.

Uno de principales defensores de este enfoque es Scriven, quien con su distinción entre evaluación formativa y sumativa contribuyó sustancialmente a su aplicación y desarrollo.

Según Fitzpatrick et al. (2004) “El enfoque de evaluación orientado al consumidor es sobre todo un método de evaluación sumativa. Los desarrolladores de productos han llegado a comprender, sin embargo, que el uso de las listas de control y criterios de defensa del consumidor mientras se está creando el producto es la mejor manera de prepararse para el escrutinio público posterior. Por lo tanto la lista de verificación y criterios propuestos por "monitoreo" se han convertido en herramientas, para la evaluación formativa de los productos aún en desarrollo” (Fitzpatrick et al., 2004, p. 101).

### **Fortalezas y limitaciones del enfoque**

- El enfoque de evaluación orientado al consumidor como los demás enfoques presenta una serie de fortalezas y debilidades. Una de las principales fortalezas es que la información proporcionada por este enfoque permite ayudar a los consumidores a conocer más sobre los productos y servicios que contratan o adquieren. Los métodos más utilizados para la recogida de datos de la evaluación orientada al consumidor son criterios estrictos de evaluación y listas de verificación, que proporcionan a los consumidores un resultado justificable en una amplia variedad de factores del producto.

### **Limitaciones del enfoque**

- Una de las principales debilidades que presenta este enfoque es el aumento del valor (costo) que se produce en el producto debido a la inversión, ya sea en tiempo y dinero, que se realiza a partir de las pruebas aplicadas a los productos o servicios. Otra debilidad que presenta es que el uso de normas estrictas en el desarrollo de productos puede reducir la creatividad, por el riesgo que implica.

## **Principales características del enfoque**

- El enfoque de evaluación orientado al consumidor proporciona dos servicios fundamentales por un lado ponen a disposición evaluaciones de productos a las personas y por otro incrementan el conocimiento de los consumidores acerca de los criterios más adecuados para utilizar en la selección de productos educativos o de prestación de servicios.

En este sentido este enfoque contribuye a crear conciencia acerca de los procesos inherentes que se producen en cada uno de los intercambios comerciales o de servicios en los cuales participan individuos / consumidores alertando acerca de las estrategias empleadas y promoviendo cierta selectividad en la forma de seleccionar los productos.

## **4. Enfoque de evaluación basado en expertos**

### **Descripción**

Este enfoque se caracteriza por depender principalmente de la aplicación de la experiencia profesional para juzgar la calidad de una evaluación. Fitzpatrick et al. (2004), distingue inicialmente cuatro categorías básicas de este enfoque a las cuales le agrega una quinta categoría:

#### **1. Sistema formal de revisión profesional**

El sistema de revisión formal (por ejemplo, la acreditación) tiene una estructura, las normas publicadas, un horario específico, y la opinión de varios expertos, también el estado de un programa u organización suele verse afectado por los resultados de la evaluación.

#### **2. Sistema informal de revisión profesional**

El sistema de revisión informal (por ejemplo, comités, estudiante de posgrado) tiene una estructura existente y la opinión de varios expertos, la situación de lo

que se evalúa es el afectado por los resultados de la evaluación, pero las normas se publican raramente, y sólo a veces hay un calendario establecido

### 3. Revisión de grupo de expertos,

La revisión de grupo de expertos no disponen de estructuras existentes, normas publicadas, programación específica, pero sí incorporan las opiniones de varios expertos, y el estado de lo que se evalúa sólo algunas veces es afectado por los resultados de la evaluación.

### 4. Revisión individual de expertos

La revisión individual de expertos, no tienen estructuras existentes, horario especificado, pero sí incorporan opiniones de varios expertos, y el estado de lo que se evalúa sólo algunas veces es afectado por los resultados de la evaluación.

### 5. Criticismo y entendimiento educacional

Implica la descripción, interpretación y evaluación de lo que se evalúa con el fin de ampliar su percepción, en lugar de llegar a un consenso entre varios expertos o entendedores.

## **Fortalezas y limitaciones del enfoque**

Para Fitzpatrick et al., 2004, el enfoque de evaluación orientado a expertos ha puesto de relieve el papel central de la opinión de expertos en el proceso de evaluación y ha centrado su atención en temas tan importantes como las normas (y carácter público) que debe ser utilizado para emitir juicios acerca de los programas (Fitpatrick et al., 2004, p. 123).

## **Limitaciones del enfoque**

- Una de las desventajas que presenta este enfoque es que a menudo permite a los evaluadores emitir juicios que reflejan poco más que prejuicios personales además de transformar su experiencia en una debilidad potencial.

### **Principales características del enfoque:**

- Dependencia directa de un juicio profesional formulado por un experto en el área del programa que se evalúa.
- Las evaluaciones orientadas en la experiencia varían en la medida en que sean formales o informales. Una característica a considerar es si la evaluación utiliza una estructura ya existente y un programa específico para su revisión, publicación de normas, utilización de opinión de varios expertos, y si obtiene resultados que afectan directamente el estado del programa u organización.

## **5. Enfoque de evaluación orientado a los participantes**

### **Descripción**

En este enfoque la participación de los involucrados (las partes interesadas en lo que se evalúa) es fundamental para determinar los valores, criterios, necesidades, datos, conclusiones y utilidad de la evaluación. Además, proporciona un medio para empoderar y educar a los interesados, particularmente los que tienen menos acceso al poder, para tomar decisiones informadas y participar en la toma de decisiones. De hecho este enfoque se caracteriza por incorporar el elemento político ya que promueve y facilita el activismo en los involucrados de los programas.

Para Fitzpatrick et al., 2004, el principal representante de este enfoque es Stake (enfoque *countenance* o de la figura, Evaluación respondente) se le considera como el primer teórico de la evaluación que proporcionó un significativo impulso a este enfoque principalmente en el campo de la educación. Otros aportes importantes provienen de autores como Guba y Lincoln (Evaluación naturalista), Parlett y Hamilton (Modelo de evaluación iluminativa), Rippey (1973), Macdonald (1974, 1976), Patton (1994) entre otros.

El enfoque *countenance* o de la figura de Stake intenta describir la cosa que está siendo evaluada y establece juicios acerca del valor o mérito de la cosa. Este marco ayuda al evaluador en la toma de decisiones, recopilación e

interpretación de datos, y ofrece al evaluador la información necesaria para analizar el nivel de congruencia entre los resultados previstos y los reales, la dependencia de los resultados de las transacciones y los antecedentes, y la dependencia de las transacciones en los antecedentes.

En la evaluación respondiente de Stake se incorporan las preocupaciones de los grupos de interés en el plan de evaluación a través de la interacción continua con las partes interesadas. Esto permite a los evaluadores responder a las preocupaciones de los interesados y para incrementar la comunicación y comprensión de los interesados con el objeto de evaluación.

La principal preocupación del evaluador naturalista es la evaluación del programa tal como se produce. El evaluador está en el papel de un aprendiz, y las partes interesadas sirven como maestro. El objetivo es describir un programa completo, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas de valor de las partes interesadas.

El modelo de evaluación iluminativa se centra más en la descripción e interpretación que en la prestación de los juicios de valor y mérito, y sobre el estudio intensivo de un programa en su conjunto y no en la manipulación y el control de los factores que pueden afectar el éxito del programa.

Según Fitzpatrick et al. (2004), las propuestas que están orientadas bajo este enfoque pueden ser clasificadas como de "Defensa de evaluación". Algunos autores como Guba y Lincoln proponen que los evaluadores se conviertan en defensores de los sin voz y sin poder de la sociedad.

### **Fortalezas y limitaciones del enfoque**

- El enfoque participativo puede utilizar métodos cualitativos y cuantitativos.
- El enfoque de evaluación orientado a participantes enfatiza en el elemento humano en la evaluación, dirige la atención de los evaluadores a las necesidades de aquellos para los que se hace una evaluación, y subraya la importancia de un alcance amplio donde se consideran

perspectivas diversas.

- Las personas que utilizan este enfoque conciben a los programas como una actividad humana compleja, y tratan de reflejar esa complejidad con la mayor precisión posible para que otros puedan aprender de ella. El potencial para obtener nuevos conocimientos y utilizar nuevas teorías acerca de nuestros programas educativos, sociales o empresariales mediante el uso de este enfoque se encuentra entre sus principales fortalezas.
- Otra ventaja de este método es su flexibilidad, la atención a la formación de usuarios como parte del proceso de evaluación, la atención a las variables contextuales, y el fomento de técnicas múltiples de recolección de datos diseñadas para proporcionar una visión de los aspectos menos tangibles pero cruciales del comportamiento humano y organizacional. Además, este enfoque puede proporcionar información rica y convincente que es creíble al público que lo ve como un reflejo de la verdadera comprensión de los mecanismos internos y las complejidades del programa.

### **Limitaciones del enfoque**

- Se le critica a este enfoque la realización de evaluaciones sueltas y sin fundamento, debido a su dependencia de la observación humana y la perspectiva individual, y su tendencia a minimizar la importancia de la instrumentación y bases de datos.
- Reducir al mínimo el papel central de los evaluadores a la hora de juzgar el mérito o el valor
- El alto costo que implica la aplicación de este enfoque ha sido visto por algunos como una seria limitación, por su labor intensiva de trabajo de campo lo que a su vez limita el número de casos que se pueden estudiar.

- Se critica el hecho de que en la utilización de estos enfoques los evaluadores puedan perder la capacidad de proporcionar evaluaciones imparciales de programas de hecho una de las principales debilidades que se le atribuye a este enfoque es su subjetividad.

### **Principales características del enfoque:**

En los enfoques de evaluación orientada a los participantes, los evaluadores trabajan para retratar las múltiples necesidades, valores y perspectivas de los participantes en el programa para poder hacer juicios sobre el valor o el mérito del programa que se evalúa.

Las evaluaciones que siguen a los enfoques de evaluación orientada a los participantes dependen de razonamiento inductivos, el uso de múltiples fuentes de datos, no siguen un plan (normas), y describe más bien múltiples realidades en lugar de individuales.

Con el fin de complementar los antecedentes presentados anteriormente, a continuación se presenta una tabla donde se ilustra un análisis comparativo entre los enfoques alternativos de evaluación, considerando por un lado los cinco enfoques de evaluación anteriormente descritos y diferentes criterios relacionados con: Defensores, Propósitos, características, usos, contribuciones a la conceptualización de la evaluación, criterios para juzgar las evaluaciones, beneficios y limitaciones. (Ver **Tabla 6**).

**Tabla 6** Análisis comparativo de enfoques alternativos de evaluación

	Orientada a Objetivos	Orientada a la gestión	Orientado al consumidor	Orientado a Expertos	Orientada a los participantes
<b>Algunos de sus defensores</b>	Tyler, Provus, Metfessel and Michael, Hammond, Popham, Taba, Bloom, Talmage	Stufflebeam, Alkin, Provus, Wholey	Scriven, Komoski	Eisner, Accreditation Groups	Stake, Patton, Guba y Lincoln, Rippey, Macdonald, Parlett y Hamilton, Cousins y Earl
<b>Propósito de la evaluación</b>	Determinar la medida en que se cumplen los objetivos	Proporcionar información útil para ayudar en la toma de decisiones	Ofrecer información sobre productos para la toma de decisiones sobre las compras o las adopciones	Proporcionar juicios profesionales de calidad	Comprender y representar la complejidad de la actividad programática, en respuesta a las necesidades de información la audiencia
<b>Característica distintiva,</b>	Especificación de objetivos medibles, usar instrumentos objetivos para recoger datos, buscar discrepancias entre objetivos y realización	Servicio de toma de decisión racional; evaluación en todas las etapas del desarrollo del programa	Utilizar listas de criterio de comprobación para analizar productos, pruebas de productos, informar a consumidores	Basar los juicios en conocimientos y experiencia individual, uso de normas de consenso, visitas al equipo	Reflejar las múltiples realidades, uso del razonamiento inductivo y descubrimiento, experiencia de primera mano en el sitio, involucrar la participación de los usuarios, preparar a usuarios interesados
<b>Usos anteriores</b>	Desarrollo del programa, monitoreo de resultados de participantes, evaluación de necesidades	Desarrollo de programas, sistemas de gestión institucional, planificación de programas, rendición de cuentas	Informes del consumidor, desarrollo de productos, la selección de productos para la difusión	Auto-diagnostico, paneles de cinta azul, acreditación, examen de la comisión, la crítica	Exanimación de innovaciones o cambios acerca de lo poco que se sabe, etnografías de las operaciones de programas
<b>Contribuciones a la conceptualización de la evaluación</b>	Medición pre-post de resultados; clarificación de los metas, uso de medidas objetivas que sean técnicamente confiables	Identificar y evaluar necesidades de objetivos; considerar diseños alternativos de programa y su evaluación; Ver la aplicación de un programa; buscar fallos y explicar resultados; ver si las necesidades se han reducido o eliminado; Metaevaluación, directrices para institucionalización de evaluación	Lista de criterios para la evaluación de productos y actividades educativas, las referencias de archivo para completar exámenes; roles para la evaluación formativa sumativa; control de prejuicios	Legitimación de crítica subjetiva, auto-diagnostico con verificación externa; normas	Diseños de evaluación emergente, uso de razonamiento inductivo, reconocimiento de múltiples realidades; importancia de estudiar el contexto, los criterios para juzgar el rigor de la investigación naturalista

<b>Criterios para juzgar las evaluaciones</b>	Medir los objetivos; validez fiabilidad de las mediciones	Utilidad, viabilidad, conveniencia, viabilidad técnica	Libertad para los prejuicios; solidez técnica, l criterios defendibles usados para extraer conclusiones y hacer recomendaciones; evidenciar la necesidad y requerir eficacia	Uso de las normas reconocidas; calificaciones de expertos	Credibilidad; oportuno; auditabilidad; confirmabilidad
<b>Beneficios,</b>	Facilidad de uso, simplicidad, se centran en resultados, de gran aceptación; obligados a establecer objetivos	Amplitud, sensibilidad a las necesidades de información de aquellos en posición de liderazgo, enfoque sistemático de la evaluación, uso de evaluación durante todo el proceso de desarrollo del programa; bien operacionalizada a con directrices detalladas para puesta en práctica, uso de amplia variedad de información	Énfasis en las necesidades de información de consumidores, influencia de los desarrolladores de producto, preocupación por rentabilidad y utilidad, disponibilidad de listas de comprobación	Amplia cobertura, la eficiencia (facilidad de aplicación, cronograma); capitaliza en el juicio humano	Centrarse en la descripción y el juicio, preocupación por el contexto, la apertura de involucrarse en plan de evaluación, pluralista, uso del razonamiento inductivo, uso de una amplia variedad de información, énfasis en la comprensión
<b>Limitaciones</b>	Orientación a la simplificación de la evaluación y problemas a resultados de problemas ; reduccionista, lineal; excesivo énfasis en los resultados	Énfasis en la eficiencia organizativa y el modelo de producción; supuesto de orden y previsibilidad en la toma de decisiones, puede ser costoso de administrar y mantener; estrecho enfoque en las preocupaciones de los líderes	Costo y falta de patrocinio, puede suprimir la creatividad o la innovación, no abierto al debate o el interrogatorio	Replicabilidad, vulnerabilidad al sesgo personal, la escasez de documentación de apoyo para sostener conclusiones, abierto al conflicto de intereses; mirada superficial a contexto, el uso excesivo de la intuición, fiabilidad de las calificaciones de expertos	Sin dirección, tendencia a ser atraído por lo extraño o atípico; alta intensidad de mano de obra y costo; generar hipótesis, el posibilidad de fracaso para el cierre

Fuente: Fitzpatrick, et al. (2004), pp160-162.

## 2.5.2 Clasificación de Modelos de evaluación de Programas

Existen innumerables clasificaciones en torno a la evaluación. Patton (1982) ya hablaba de al menos 40 modelos de evaluación, tal vez uno de los autores que ha formulado una de la más exhaustiva clasificación de los principales modelos de evaluación sea House, quien en su planteamiento central reconoce la existencia de tipos básicos o modelos a partir de los cuales surgirían una variedad de enfoques de evaluación. Estos tipos básicos o modelos (de carácter estructural) serían constructos ideales, generalizaciones, que con el contacto con la realidad o práctica evaluativa sufrirían una serie de transformaciones que el evaluador debería identificar.

En general los modelos de evaluación no son excluyentes, tienen un carácter de aproximación, y están condicionadas por determinadas circunstancias y contingencias del contexto, la existencia de múltiples modelos potencia la práctica evaluativa.

A continuación se presentará una clasificación formulada por Stufflebeam y Shinkfield, (1987) donde se identifican tres grupos de métodos de evaluación de programas con sus respectivos modelos o tipos de estudios relacionados, clasificándolos en pseudoevaluación, cuasi evaluación y verdadera evaluación, posteriormente se describirá el modelo CIPP.

Para estos autores la evaluación es un “Estudio sistemático planificado, dirigido y realizado con el fin de ayudar a un grupo de clientes a juzgar y/o perfeccionar el valor y/o el mérito de algún objeto” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 67).

**Tabla 7** Métodos de evaluación de Programas según modelos

<b>Método</b>	<b>Modelos o tipos de estudio</b>
Pseudo evaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigación encubierta o evaluación políticamente controlada.</li><li>• Estudio basado en las relaciones públicas</li></ul>
Cuasi evaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios basados en objetivos</li><li>• Estudios basados en la experimentación</li></ul>
Verdaderas evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios de orientación de la evaluación</li><li>• Estudios basados en el cliente</li><li>• Estudios políticos</li><li>• Estudio basados en el consumidor</li></ul>

Fuente: Elaboración propia según clasificación de Stufflebeam y Shinkfield 1987

### 2.5.2.1 Modelos de Evaluación

**a) Pseudo evaluación:** Según los autores la pseudoevaluación se caracteriza por el uso inadecuado de la evaluación al revelar parcialmente, ocultar o manipular información y realizarla con el fin de alcanzar objetivos y metas propias. Esta categoría la subdividen en dos: Investigación encubierta o evaluación políticamente controlada y Estudio basado en las relaciones públicas.

- Investigación encubierta o evaluación políticamente controlada, que tiene por objetivo “obtener, mantener o incrementar una esfera de influencia, poder o dinero” (Stufflebeam y Shinkfield 1987, p. 68). Esta investigación utiliza métodos como análisis de documento, vigilancia implicada, estudios simulados, investigación privada y expedientes secretos. En general las preguntas y/o problemas que guían su accionar están relacionadas con: ¿Que información puede resultar provechosa en un conflicto potencial?, ¿Qué datos pueden ser de utilidad en una confrontación?.
- Estudio basado en las relaciones públicas. El objetivo de este tipo de estudios es “ayudar al cliente a crear una imagen positiva de una institución, un programa, un sistema y similares” (Stufflebeam y Shinkfield 1987, p. 69). con el fin de buscar apoyo público. Este tipo de estudio utiliza métodos como inspecciones, pruebas, y asesores expertos.

**b). Cuasi evaluación:**

Para estos autores “Los estudios cuasi evaluativos aparecen especificados porque existe la evidencia de que a veces pueden ser utilizados para enjuiciar el valor o el mérito de un objeto, mientras que en otros casos su alcance es demasiado estrecho o sólo tangencial a las cuestiones del mérito y valor. Lo más importante que estos estudios empiezan con un problema concreto y luego buscan la metodología apropiada para solucionar ese problema”. (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 70). La advertencia con respecto a este tipo de estudio es no contemplarlos como similares a una evaluación.

La Cuasi evaluación se subdivide en dos categorías: Estudios basados en objetivos y Estudios basados en la experimentación.

- Los Estudios basados en objetivos tienen como propósito “determinar si los objetivos han sido alcanzados y de acuerdo con esto, concluir si se ha tenido éxito en el trabajo que se ha valorado. Las audiencias más frecuentes de estos estudios son los creadores de programas, los patrocinadores, los administrativos y los proveedores de servicios”. (Stufflebeam y Shinkfield 1987, p. 70). Los métodos asociados a esta categoría son: Recopilación y análisis de datos relacionados con objetivos específicos.

Una de sus principales críticas es que “produce, principalmente, una información que llega demasiado tarde para ser utilizada en el perfeccionamiento de los servicios, y que esta información es, a menudo, de muy corto alcance como para constituir una base sólida a la hora de enjuiciar el valor de un servicio” (Stufflebeam y Shinkfield 1987, p. 71).

- Los Estudios basados en la experimentación se caracterizan por que “el propósito más común de un experimento es determinar o demostrar vínculos causales entre ciertas variables dependientes e independientes” (Ídem).

Este modelo se caracteriza por centrar el enfoque en los planteamientos de los investigadores y no en los actores involucrados. La pregunta y/o problema que guía su accionar es: ¿Cuáles son los efectos de una intervención determinada sobre las variables específicas resultantes?. Los métodos asociados a esta categoría son planes experimentales y cuasi experimentales.

La principal ventaja que presenta esta modalidad es que: “proporciona métodos sólidos para la determinación de relaciones causales relativamente inequívocas entre el programa y los resultados. Los problemas que plantea, no obstante, consisten en que el método, a menudo, no resulta factible a la hora de señalar los límites de la especialidad y proporciona una información mucho más

restringida de la que es necesaria para evaluar programas de educación, salud, bienestar. “además, los estudios experimentales tienden a proporcionar una información final que no resulta útil como guía para el proceso de desarrollo” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 72).

### **c). Verdaderas evaluaciones**

En contraste a las anteriores clasificaciones de evaluación nos encontramos con las denominadas verdaderas evaluaciones. De acuerdo a Stufflebeam y Shinkfield (1987), estas “Oponiéndose a las pseudo evaluaciones subrayan la necesidad de evitar los estudios tendenciosos, y, en contraste con las cuasi evaluaciones, recomiendan la realización de investigaciones de conjunto basadas en cuestiones de valor y mérito” (Ídem). Entre los modelos de evaluaciones verdaderas tenemos: Estudios de orientación de la decisión, estudios centrados en el cliente, estudios políticos y estudios basados en el consumidor.

- Estudios de orientación de la decisión: El objetivo central de estos estudios reconoce que el propósito de la evaluación es el perfeccionamiento de un programa, y enjuiciamiento de su valor a partir de información válida para tomar y justificar decisiones. Una característica importante es que el origen de las problemáticas surge a partir de los propios tomadores de decisiones. Entre las preguntas que se formulan en este modelo tenemos, ¿Qué es lo que hay que conseguir?, ¿Cuál debe ser la planificación de una empresa determinada?, ¿Cómo debe llevarse a cabo el plan?, ¿Cuándo y cómo debe ser modificada la empresa?. Los métodos empleados son, inspecciones, valoración de las necesidades, estudios de casos, series de recomendaciones, observaciones estructurales, planificaciones cuasi experimentales y experimentales.

Una de las ventajas principales esta modalidad es que permite que el proceso de evaluación se desarrolle en forma sistemática y continua además de proporcionar una base lógica para sostener las decisiones.

La principal limitación es que “la colaboración imprescindible entre el evaluador y el que toma las decisiones puede conducir a una distorsión de los resultados. La metaevaluación externa (la evaluación de la evaluación) se emplea para contrarrestar estas posibles desviaciones”. (Stufflebeam y Shinkfield 1987, p. 73).

- Estudios centrados en el cliente: Su principal característica es que “se centran principalmente en ayudar a aquellos que realizan un servicio cotidiano a valorar y perfeccionar sus contribuciones” (Stufflebeam y Shinkfield 1987, p. 74). Desde el punto de vista de sus objetivos estos estudios persiguen se plantean “ayudar a la gente que forma parte de un servicio local a comprender como funcionan las actividades de sus servicio y el grado en que estos servicios son respetados por los expertos y valorados por los clientes” (Ídem).

En cuanto a los planteamientos de las problemáticas estas surgen de los propios grupos implicados que están interesados en conocer determinadas trayectorias y funcionamientos de determinados servicios. Los principales métodos utilizados por esta modalidad de evaluación es el estudios de casos, informes contrapuestos, socio dramas, y evaluación respondiente de Stake.

La principal ventaja de este enfoque “es que se trata de una investigación activa en la que se ayuda a la gente que realiza programas a dirigir sus propias evaluaciones. Su principal defecto es su ausencia de credibilidad externa y la posibilidad de ser manipulado por ciertos elementos locales que, en efecto, ejercen un gran control sobre la evaluación.” (Stufflebeam y Shinkfield 1987, p. 74).

- Estudios políticos: Los estudios políticos tienen como propósito “Describir y valorar los costos y beneficios potenciales de diversas políticas aplicables a una institución determinada o a la sociedad. Los legisladores, las asociaciones políticas y los grupos especialmente interesados son los que, más a menudo, plantean las cuestiones en un estudio político”. (Stufflebeam y Shinkfield

1987, p. 75). Los principales métodos utilizados bajo esta modalidad son: Delphi, planificación experimental y cuasi experimental, guiones, pronósticos y procedimientos judiciales.

Una de las ventajas de este método es que sirve como guía tanto de las instituciones como de la sociedad y en cuanto a los inconvenientes los autores señalan que este tipo de enfoque es susceptible a la influencia generada en el ambiente político donde se desarrolla.

- Estudio basados en el consumidor: El principal propósito del estudio basado en el consumidor es “Juzgar los valores relativos de los bienes y servicios alternativos y, como consecuencia, ayudar a los contribuyentes, clientes a saber elegir en sus adquisiciones de esos bienes y servicios” (Ídem). Los métodos más utilizados son: Lista de control, valoración de las necesidades, evaluación de los objetivos, planificación experimental y cuasi experimental, análisis modus operandi y análisis coste.

La principal ventaja que presenta este modelo es su “valoración solida e independiente concebida para proteger a los consumidores de productos y servicios de muy baja calidad” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 76).

En cuanto a las desventajas, los autores plantean que este método “Puede llegar a independizarse tanto de quienes lo practican que quizá no pueda ayudarles a la hora de servir mejor a los consumidores. Además, este tipo de estudio requiere un experto que sea competente y en el que se pueda confiar, además de los recursos suficientes que le permitan realizar un estudio minucioso. A menudo, este método es demasiado costoso como para ser llevado a cabo y da como resultado datos imperfectos y poco fiables. (Ídem)

#### 2.5.2.2 Método CIPP

A continuación describiremos el modelo CIPP, de Stufflebeam y Shinkfield el cual está basado en ciertos principios fundamentales relacionados con la orientación hacia el perfeccionamiento y la mejora, este modelo se caracteriza por considerar a la evaluación como un proceso, que permite su realización y

planificación a través de cuatro diferentes tipos; contexto, entrada, proceso y producto.

Dentro de este marco presentan una definición que resume los principales conceptos del modelo CIPP: “La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 183).

A partir de esta definición se pueden identificar tres propósitos evaluativos: servir de guía para la toma de decisiones, proporcionar datos para la responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

En general este modelo está formulado para proporcionar información útil y sistemática a los administradores y directivos con el fin de resolver requerimientos específicos.

A continuación se presenta una matriz del modelo CIPP donde se entrelazan componentes del modelo versus Objetivos, Métodos y Relación con la toma de decisiones en el proceso de cambio.

**Tabla 8 Matriz CIPP**

	<b>Evaluación de Contexto</b>	<b>Evaluación de Entrada</b>	<b>Evaluación de Proceso</b>	<b>Evaluación de Producto</b>	<b>Meta evaluación</b>
<b>Objetivo</b>	Definir el contexto institucional, identificar la población objeto del estudio y valorar sus necesidades, identificar las oportunidades de satisfacer las necesidades, diagnosticar los problemas que subyacen en las necesidades y juzgar si los objetivos propuestos son lo suficientemente coherentes con las necesidades valoradas.	Identificar y valorar la capacidad del sistema, las estrategias de programas alternativas, la planificación de procedimientos para llevar a cabo las estrategias, los presupuestos y programas	Identificar o pronosticar, durante el proceso, los defectos de la planificación del procedimiento o de su realización, proporcionar información para las decisiones preprogramadas y describir y juzgar las actividades y aspectos del procedimiento.	Recopilar descripciones y juicios acerca de los resultados y relacionarlos con los objetivos y la información proporcionada por el contexto, por la entrada de datos y por el proceso, e interpretar su valor y su mérito.	Aplicar una evaluación de la evaluación
<b>Método</b>	Utilización de métodos como el análisis de sistemas, la inspección, la revisión de documentos, las audiciones, las entrevistas, los tests, diagnósticos, y técnica Delphi.	Inventariar y analizar los recursos humanos y materiales disponibles, las estrategias de solución y las estrategias de procedimientos referentes a	Controlar las limitaciones potenciales del procedimiento y permanecer alerta ante las que no se esperaban, mediante la obtención de información específica de	Definir operacionalmente y valorar los criterios de los resultados, mediante la recopilación de los juicios de los clientes y la realización de análisis cualitativo y	Aplicación de la evaluación a partir de criterios de : Utilidad, Viabilidad, Propiedad y Precisión

		su aplicabilidad, viabilidad y economía. Y utilizar métodos como la búsqueda de bibliografía, las visitas a programas ejemplares, los grupos asesores y ensayos pilotos	las decisiones programadas, la descripción del proceso real, la continua interacción del personal del proyecto y la observación de sus actividades.	cuantitativos	
<b>Relación con la toma de decisiones en el proceso de cambio</b>	Decidir el marco que debe ser abarcado, las metas relacionadas con la satisfacción de las necesidades o la utilización de las oportunidades y los objetivos relacionados con la solución de los problemas, por ejemplo, la planificación de los cambios necesarios. Y proporcionar una base para juzgar los resultados.	Seleccionar los cursos de apoyo, las estrategias de solución y las planificaciones de procedimientos, esto es, estructurar las actividades de cambio. Y proporcionar una base para juzgar la realización.	Llevar a cabo y perfeccionar la planificación y los procedimientos del programa, esto es, efectuar un control del proceso. Y proporcionar un esbozo del proceso real para utilizarlo más tarde en la interpretación de los resultados	Decidir la continuación, finalización, modificación o readaptación de la actividad del cambio. Y presentar un informe claro de los efectos (deseados y no deseados, positivos y negativos)	Cumplen dos funciones: función formativa consiste en guiar la planificación y la puesta en marcha de la evaluación de un programa. y la función sumativa consiste en evaluar el valor y el mérito del programa.

Fuente: Stufflebeam y Shinkfield (1987).Evaluación Sistemática (p194)

## 2.6 Metaevaluación

### 2.6.1 Definición Metaevaluación

En términos generales el concepto Metaevaluación fue propuesto por Scriven en la década de los 60`, en la actualidad existe coincidencia entre los diversos autores en cuanto a su definición y ellas hacen referencia a una investigación sistemática que permite emitir un juicio acerca de la calidad de una evaluación.

“El objetivo de la Metaevaluación es asegurar la calidad de los servicios evaluativos, evitar o enfrentarse a las prácticas ilegales o a los servicios que no son de interés público, señalar el camino para el perfeccionamiento de la profesión y promover una mayor comprensión de la empresa evaluativa.” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 41).

*El Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE) (1981)* define la Metaevaluación como la evaluación de una evaluación y establece que uno de sus objetivos es reforzar la credibilidad de las evaluaciones de programas.

Según el JCSEE (1981), para que una evaluación de programas sea bien fundamentada y justa requiere cumplir con cuatro atributos centrales: Utilidad, Viabilidad, Propiedad y Precisión. Para ello plantean un conjunto de treinta estándares que representan los principios fundamentales por los cuales se debe orientar las evaluaciones.

En relación a las funciones que se le atribuyen a la Metaevaluación, el comité plantea que “Las metaevaluaciones cumplen dos funciones principales: la función formativa consiste en guiar la planificación y la puesta en marcha de la evaluación de un programa. La Metaevaluación formativa se desarrolla necesariamente durante la realización de la evaluación del programa y, en condiciones ideales, debería ser llevado a cabo por un evaluador externo a la propia evaluación del programa. Si no se dispone de recursos para un metaevaluador externo, un miembro del equipo de evaluación del programa debería seguir y ejecutar un proceso de Metaevaluación y la función sumativa de la Metaevaluación consiste en evaluar el valor y el mérito de una evaluación de un programa que ya ha tenido lugar”. (JCSEE, 1998, p. 25).

Otra definición para el concepto de Metaevaluación es la aportada por Brinkerhoff y otros (1983) en Carballo (1990), en ella se describen los objetivos de la Metaevaluación (Ver Tabla 9), para cada una de las funciones de la evaluación, además se pueden apreciar el valor que se le atribuye a la evaluación de acuerdo al momento en que se aplica pudiendo distinguir su fase formativa y sumativa.

En síntesis se espera que a través de la implementación de la Metaevaluación podamos asegurar la integralidad del proceso evaluativo desde su inicio hasta sus resultados, nuestro objetivo es indagar y juzgar si la evaluación efectuada al Programa jóvenes profesionales satisface los criterios de una verdadera evaluación, es decir fundamentada y justa, evidenciando el cumplimiento de los estándares.

Para la presente Metaevaluación de los 30 estándares que presenta el JCSEE (1981), se recomienda seleccionar aquellos estándares mas pertinentes al contexto de la evaluación considerando entre otros aspectos el Objetivo de la evaluación y el alcance de cada uno de los estándares.

Para la aplicación de la Metaevaluación se diseñará un instrumento que será aplicado a aquellos actores que habían participado desde el inicio del proceso de evaluación.

**Tabla 9** Objetivos de la Metaevaluación

<b>Funciones de la evaluación</b>	<b>Planes de la evaluación</b>	<b>Evaluación en desarrollo</b>	<b>Evaluación finalizada</b>
<b>Objetivos de la evaluación</b>	Valorar y depurar los fines y cuestiones planteadas por la evaluación, investigar contextos e identificar audiencias	Determinar si la cuestiones y objetivos seleccionados se están consiguiendo y en que medida	Evaluar la relevancia y el valor de las cuestiones y objetivos propuestos
<b>Diseño de la evaluación</b>	Evaluar y depurar las estrategias del diseño o aportar información sobre alternativas y ayudar a su diseño	Evaluar la eficacia del diseño implementado, ayudar a controlarlo o revisarlo si es necesario	Determinar si el diseño era válido, si ha sido implementado correctamente y si ha sido útil para la audiencia
<b>Recogida de la información</b>	Evaluar a o ayudar a diseñar o seleccionar los instrumentos y estrategias de recogida de información	Observar y evaluar la recogida de información	Valorar la calidad y relevancia de la información recogida y de los métodos utilizados para ello
<b>Análisis de la información</b>	Ayudar al evaluador original a seleccionar las estrategias de análisis y decidir quien deberá interpretarlas y cómo	Evaluar el proceso de análisis y la eficacia con que los datos son agrupados, clasificados y analizados	Evaluar la validez y fiabilidad de los análisis y sus interpretaciones
<b>Presentación de la información</b>	Evaluar a la estrategia de presentación y sugerir la forma, las audiencias a considerar y el contenido del informe	Leer y evaluar los borradores del informe, discutir sus alternativas de informes, depurar la técnica o desechar informes	Evaluar los informes de la evaluación, su objetividad, oportunidad, suficiencia y utilidad
<b>Dirección y administración de la evaluación</b>	Evaluar y depurar el plan de dirección, presupuestos y contrato	Evaluar el control del plan de trabajo y la conveniencia del contrato y del presupuesto	Evaluar la bondad de la dirección y del presupuesto de la evaluación. Determinar si los costos han sido razonables y de acuerdo a lo previsto

Fuente: Brinkerhoff y otros (1983) en Carballo R.

## 2.6.2 Estándares para evaluación de Programas

Los 30 estándares planteados por el JCSEE (1981), están clasificados en cuatro grupos, correspondientes a los cuatro atributos de una evaluación de programa bien fundamentada y justa: Utilidad, Viabilidad, Propiedad y Precisión. A continuación describiremos cada uno de ellos:

### Estándares

**Tabla 10** Estándares JCSEE (1981)

Estándares de utilidad	
<b>U1</b>	Identificación de los interesados
<b>U2</b>	Credibilidad del evaluador
<b>U3</b>	Foco y selección de la información
<b>U4</b>	Identificación de valores
<b>U5</b>	Claridad del informe
<b>U6</b>	Oportunidad y difusión del informe
<b>U7</b>	Impacto de la evaluación
Estándares de Viabilidad	
<b>V1</b>	Procedimientos prácticos
<b>V2</b>	Viabilidad política
<b>V3</b>	Eficacia de costos
Estándares de Propiedad	
<b>P1</b>	Orientación hacia el servicio
<b>P2</b>	Acuerdos formales
<b>P3</b>	Derechos de las personas
<b>P4</b>	Relaciones humanas
<b>P5</b>	Evaluaciones completas y justas
<b>P6</b>	Revelación de los resultados
<b>P7</b>	Conflicto de interés
<b>P8</b>	Responsabilidad fiscal
Estándares de Precisión	
<b>Pr1</b>	Documentación del programa
<b>Pr2</b>	Análisis del contexto
<b>Pr3</b>	Propósitos y procedimientos descritos
<b>Pr4</b>	Fuentes de información defendibles

- Pr5** Información válida
- Pr6** Información fiable
- Pr7** Información sistemática
- Pr8** Análisis de la información cuantitativa
- Pr9** Análisis de la información cualitativa
- Pr10** Conclusiones justificadas
- Pr11** Informes imparciales
- Pr12** Metaevaluación

Fuente: JCSEE (1981)

- **Estándar de utilidad**

Los estándares de utilidad guían las evaluaciones de modo que sean informativas, oportunas en el tiempo, e influyentes. Requieren que los evaluadores se familiaricen con sus audiencias, definan claramente las audiencias, averigüen cuales son las necesidades de información de las audiencias, planifiquen las evaluaciones para responder a tales necesidades, y den cuenta de informaciones relevantes de un modo claro y oportuno en el tiempo. Los estándares recogidos en esta categoría son: identificación de interesados, credibilidad del evaluador, foco y selección de información, identificación de valores, claridad del informe, oportunidad y difusión del informe, e impacto de la evaluación. En conjunto, los estándares de utilidad establecen si una evaluación sirve para las necesidades de información práctica de una audiencia determinada.

- **Estándares de Viabilidad**

Los estándares de Viabilidad reconocen que normalmente las evaluaciones se llevan a cabo en un marco natural, en cuanto opuesto a un marco de laboratorio, y consumen recursos valiosos. Por lo tanto, los diseños de la evaluación deben ser operativos en el contexto práctico, y las evaluaciones no deben consumir más recursos, materiales, personal, o tiempo del necesario para responder a las preguntas de la evaluación.

Los tres estándares en esta categoría son: Procedimientos prácticos, viabilidad política y eficacia de costos.

## **Estándares de Propiedad**

Los Estándares de Propiedad reflejan el hecho de que las evaluaciones afectan a muchas personas de diversos modos. Los estándares pretenden facilitar la protección de los derechos de las personas afectadas por la evaluación. Fomentan la sensibilidad y la alerta hacia actuaciones ilegales, carentes de escrúpulos, no éticas, e inadecuadas por parte de quienes llevan a cabo las evaluaciones. Estos estándares requieren que los individuos que realizan las evaluaciones aprendan y cumplan las leyes relacionadas con cuestiones como la privacidad, la libertad de información, y la protección de las personas. Fuerzan a quienes realizan las evaluaciones a respetar los derechos de los demás.

Los ocho estándares de esta categoría son: Orientación hacia el servicio, acuerdos formales, derechos de las personas, relaciones humanas, evaluación completa y justa, revelación de resultados, conflicto e intereses, y responsabilidad fiscal.

- **Estándares de precisión**

Los Estándares de precisión determinan si una evaluación ha producido una información bien fundamentada. La evaluación de un programa debe ser comprensiva; es decir, que los evaluadores deben haber considerado tantos rasgos identificables del programa como resulte práctico, y deberían haber recogido datos sobre aquellos rasgos concretos que sean juzgados como importantes para la evaluación del valor o mérito del programa. Además, la información debe ser técnicamente adecuada, y los juicios emitidos deben estar vinculados de un modo lógico a los datos.

Los 12 estándares de precisión son: Documentación del programa, análisis del contexto, propósitos y procedimientos descritos, fuentes de información defendibles, información válida, información fiable, información sistemática, análisis de información cuantitativa, análisis de información cualitativa, conclusiones justificadas, informes imparciales, y Metaevaluación. Los estándares pretenden asegurar que la evaluación revelará y proporcionará información precisa sobre el mérito y /o valor del programa.

En el año 2011 el JCSEE publica la tercera edición de las Normas de Evaluación de Programas, en general la estructura que presenta esta nueva edición es similar a las dos ediciones anteriores (1981, 1994), se mantiene las mismas cuatro dimensiones de la calidad de la evaluación: utilidad, viabilidad, conveniencia y precisión. Entre las características que aporta esta nueva edición tenemos que incluye un nuevo capítulo relacionado con "La responsabilidad de la Evaluación", que incluye tres normas destacando la importancia de la Metaevaluación sumativa y formativa y las declaraciones anterior de estándar (entre 1981 y 1994) para efectos de investigación.

**Tabla 11** Estándares JCSEE (2011)

Estándares de utilidad	
U1	Credibilidad del evaluador
U2	Atención a las partes interesadas
U3	Negociación de propósitos
U4	Valores explícitos
U5	Información pertinente
U6	Procesos y productos significativos
U7	Comunicación e información oportuna y adecuada
U8	Preocupación por las consecuencias y la influencia
Estándares de Viabilidad	
V1	Gestión de proyectos
V2	Procedimientos prácticos
V3	Viabilidad contextual
V4	Uso de los recursos
Estándares de Propiedad	
P1	Orientación sensible e inclusiva
P2	Acuerdos formales
P3	Respeto a Derechos humanos
P4	Claridad y justicia
P5	Transparencia y divulgación
P6	Conflictos e intereses
P7	Responsabilidad fiscal

### Estándares de Precisión

- Pr1 Justificación de conclusiones y decisiones
- Pr2 Información válida
- Pr3 Información fidedigna
- Pr4 Descripción del programa explicitando el contexto
- Pr5 Gestión de la información
- Pr6 Diseño y análisis razonable
- Pr7 Explicitar las razones de la evaluación
- Pr8 Comunicación e información

### Estándares de Rendición de Cuentas

- Pr1 Documentación de la evaluación
- Pr2 Metaevaluación interna
- Pr3 Metaevaluación externa

Fuente: JCSEE (2011)

## 2.7 Planteamiento del enfoque de evaluación propuesto

El planteamiento de esta investigación está centrado en el desarrollo y aplicación de un enfoque de evaluación de carácter formativo que permita desde una perspectiva amplia y diversa realizar una evaluación del Programa Jóvenes Profesionales, específicamente el período comprendido entre los años 2006 y 2008.

En ningún caso se pretende diseñar un enfoque o modelo de evaluación con carácter generalizador aplicable a diversos contextos evaluativos, tampoco es la intención de presentar un modelo compacto, sintetizador de enfoques ya existentes. Ya resulta difícil integrar diversos enfoques, más aún, dar con un modelo único y de múltiples usos sería casi imposible, ya que existen incompatibilidades de diversos tipos (teóricos-epistemológicos entre otros) que impiden su concreción. De hecho, la intención de sintetizar todos los enfoques alternativos de evaluación en un modelo de aplicación general para la evaluación de Programas es una aventura que genera incertidumbre por su reduccionismo, especialmente porque estos intentos de uniformidad no consideran aspectos de incompatibilidad de enfoques relacionados con sustentos filosóficos variados y divergentes, que en algunos casos resultan hasta inadecuados para un determinado objeto de estudio.

En este sentido, al formular esta propuesta, se parte de la premisa que los contextos de evaluación son tan diferentes que es difícil concebir un modelo que sea significativo para todas las situaciones o instancias a evaluar. Sin embargo, es posible encontrar ciertas compatibilidades entre algunos enfoques que hacen posible complementar su aplicación, de hecho podemos encontrar en ellos algunos conceptos claves que interrelacionados entre sí pueden ser aplicados a contextos evaluativos diversos.

Por lo tanto un aspecto que distingue al enfoque propuesto es su carácter amplio y diverso, configurando una concepción integradora que es capaz de aglutinar aquellos conceptos y/o metodologías más pertinentes al contexto de evaluación y necesidades definidas en un proceso de construcción continuo.

Si bien es cierto el proceso de formulación de esta propuesta contempló una

revisión y análisis de enfoques y metodologías diversas, los principales aportes provienen de autores como Fitzpatrick et al. (2004) y Stufflebeam y Shinkfield (1995).

En el caso de Fitzpatrick et al. (2004) creemos que en estos autores se encuentra una de las obras más clarificadoras y didácticas en términos de clasificación y revisión de diferentes enfoques y modelos alternativos de evaluación de programas en la actualidad y en el caso de Stufflebeam y Shinkfield (1995), se consideró su utilización entre otros aspectos, porque en sus planteamientos (teóricos-metodológicos) es posible incorporar múltiples visiones y perspectivas acerca de la evaluación de programas, especialmente nos interesaba conocer y aplicar las características del modelo evaluación denominado CIPP.

Las orientaciones del enfoque de evaluación propuesto se basan en el principio de que el proceso evaluativo es dinámico, flexible y donde el componente participativo es un elemento central a partir del cual se generan instancias de intercambio de información y retribución de experiencias y aprendizajes, además de fomentar el involucramiento en las distintas etapas consideradas en el plan de evaluación.

Una de las implicancias que se derivan del diseño y aplicación del enfoque propuesto para el programa jóvenes profesionales tiene que ver con comprender su naturaleza y funcionamiento con un objetivo de mejora y optimización, confirmar el reconocimiento institucional del Programa, conocer las opinión de los actores involucrados, buscar estrategias para resolver problemas, y obtener información acerca de resultados e impacto.

Las especificaciones en el diseño del enfoque de evaluación propuesto, se nutre de diversos enfoques de evaluación alternativos existentes, logrando establecer su especificidad al configurar un diseño de acuerdo a las características propias del Programa jóvenes profesionales. Además, el enfoque se caracteriza por su perspectiva integradora y complementaria, no sólo al considerar en su análisis y descripción el aporte de supuestos teóricos-epistemológicos de enfoques de evaluación alternativos sino que por la

aplicación de diversas metodologías y técnicas de investigación social en el proceso evaluativo.

Se espera que el carácter integral y complementario del enfoque propuesto permita desarrollar un acercamiento sistemático y directo con los actores involucrados.

Para efectos de visualizar el proceso general de evaluación se presenta un plan de evaluación formulado a partir de una estructura sustentada en once secuencias o procesos sucesivos e interrelacionados entre sí, .Cada una de las secuencias fue sometida a diversos y constantes procesos de validación, ya sea a través de la opinión de expertos o bien la aplicación de técnicas de triangulación metodológica y de datos.

El contenido y estructura de la propuesta contempla en su formulación una serie de indicadores y dimensiones formulados a partir de un análisis exhaustivo del programa, donde se considera entre otros aspectos sus demandas, contexto, intercambios de información con actores involucrados, opinión de expertos vinculados etc, con el objetivo de obtener desde el inicio una aproximación global al proceso de evaluación y comprender con mayor facilidad cada una de sus fases.

Con respecto a la utilización del modelo CIPP de evaluación, podemos establecer que una de las principales razones que influyeron en su elección fue el carácter sistémico del enfoque que permite entre otras cosas obtener información válida y actualizada para que los actores involucrados en el Programa jóvenes profesionales puedan identificar ámbitos de mejora, correcciones y orientar futuras decisiones.

Debido al alcance de la evaluación se considerará aplicar las dimensiones de evaluación del modelo (contexto, entrada, proceso y producto) incorporando la dimensión de metaevaluación generando una estructura relacional compuesta por 5 dimensiones que mantendrán el orden de la secuencia establecida conscientes de lo planteado por Stufflebeam (2000) en términos de que el orden de las categorías no necesariamente debe ser lineal y que su utilización depende de las circunstancias de cada proceso evaluativo.

La utilización de esta metodología, dado su carácter integrador, nos permitirá indagar y detectar problemas o situaciones concretas (evaluación de contexto) de los actores involucrados, que faciliten y orienten la toma de decisiones al interior del Programa (contexto institucional y sociopolítico) de acuerdo a las características del entorno y los objetivos propuestos, definiendo su grado de coherencia interna. Desde la identificación del perfil profesional requerido por las instituciones participantes, el fortalecimiento del vínculo con las entidades públicas involucradas, y la optimización en la gestión y administración del Programa, todos ellos aspectos centrales que influyen en su mejora.

La evaluación de entrada nos permitirá entre otros aspectos identificar y valorar la capacidad del Programa como tal, las estrategias de la competencia si existieran, planes de trabajo y presupuestos comprometidos. Nos interesa conocer la opinión de los actores involucrados acerca del funcionamiento del Programa, metodológicamente se espera utilizar diversas técnicas (análisis de contenido, bibliográfico, consulta a expertos y aplicación de cuestionarios) que permitirán recopilar información que sirvan como línea base para la formulación de estrategias sostenibles y viables en concordancia con los requerimientos establecidos con las partes interesadas.

La evaluación de proceso nos permitirá registrar las actividades del Programa, en la fase inicial se espera contar con apoyo del equipo del Programa para efectos de monitoreo y aplicación de instrumentos de recolección de datos, además de mantener contacto directo con las partes interesadas a través de la formulación de informes que contengan los objetivos y avances de la evaluación. Metodológicamente se espera aplicar instrumentos que den cuenta de las fortalezas y limitaciones del Programa considerando aspectos de gestión, administración y ejecución de acciones. En esta fase se utilizarán cuestionarios, consulta a expertos y análisis bibliográfico y documental.

La evaluación de producto nos permitirá generar información relevante para determinar si el programa estaba llegando a los actores involucrados de acuerdo al planificado inicialmente, se incluye la información obtenida durante

todo el proceso evaluativo considerando los juicios del evaluador a partir de los resultados obtenidos. Se considera un análisis de la información obtenida incorporando hallazgos relacionados con posibles efectos secundarios importantes. Metodológicamente se utilizarán técnicas que permitan identificar y confirmar el alcance, profundidad, calidad, importancia de los efectos del programa en los beneficiarios, examinar si los planes del programa y actividades requieren modificaciones. En esta fase se utilizarán cuestionarios, consulta a expertos y análisis bibliográfico y documental.

En el caso de la Metaevaluación que implica la evaluación de la evaluación, se espera aplicar una evaluación a partir de los cuatro criterios (utilidad, viabilidad, propiedad y exactitud) aportados por el JCSEE estos serán utilizados como guía para juzgar el trabajo de evaluación realizado. Se espera documentar el proceso de evaluación y los resultados, para un análisis más riguroso. Metodológicamente se diseñará un cuestionario donde se plantearán preguntas en base a los criterios. Los resultados de la Metaevaluación se utilizarán para identificar aspectos críticos de la evaluación del programa.

En síntesis, los elementos fundamentales que caracterizan el enfoque de evaluación propuesto pueden resumirse en:

- Naturaleza de la evaluación de carácter formativa y contempla evaluaciones de tipo interna y externa en un proceso continuo y dinámico con el objetivo de mejora y perfeccionamiento.
- Concepción integradora y complementaria conceptual y metodológicamente
- Se evalúa el proceso global del programa
- Alto componente participativo
- Plan de análisis con secuencias interrelacionadas entre sí
- Estructura de la propuesta con dimensiones e indicadores pertinentes al contexto evaluado
- Utilización y aplicación del Modelo de evaluación CIPP
- Implementación de Metaevaluación

### **Capítulo III Objetivos y metodología de investigación.**

#### **3.1 Introducción**

En este capítulo se presentará una descripción acerca de la finalidad, diseño y desarrollo de la evaluación que será aplicado al Programa jóvenes profesionales.

Se describirá detalladamente el plan de evaluación con cada uno de sus procesos involucrados, los procedimientos y aplicación de instrumentos de recolección de datos y se presentarán los resultados de la evaluación.

Cada uno de los instrumentos fue diseñado y aplicado de acuerdo a los requerimientos del programa evaluado, por lo tanto se consideró importante incluir en los anexos toda la documentación que evidenciará este proceso.

#### **3.2 Finalidades, diseño y desarrollo de la evaluación.**

En esta fase del proceso de evaluación al Programa jóvenes profesionales era fundamental contar con un plan de evaluación que nos permitiera responder a las tres preguntas fundamentales con la cuales se inicia toda acción evaluativa. ¿Qué evaluar?, ¿Cómo evaluar? y ¿Para qué evaluar?. Cada una de ellas conlleva la definición y establecimiento de directrices que nos permitirán clarificar nuestro contenido a evaluar, definir las técnicas de evaluación y el tipo de evaluación además de orientar las decisiones que se deben tomar a partir de la información recopilada y los resultados obtenidos en el proceso evaluativo.

Para iniciar una actividad de tales características, un principio fundamental es considerar que el diseño es un proceso dinámico y requiere la participación de las partes interesadas. “Las metas y procedimientos evaluativos deben ser esquematizados de antemano pero también analizados, revisados, ampliados y modificados periódicamente. Fundamentalmente, este proceso debe ser guiado por un concepto justificable de lo que es una evaluación solvente, por una sensibilidad a los factores del mundo real que a menudo intervienen en el trabajo evaluativo y por una comunicación continua entre los evaluadores y sus audiencias, acerca de la pertinencia y propiedad de la planificación” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 205).

Para la formulación y diseño del plan de evaluación se incorporaron diversos aportes provenientes de Stufflebeam y Shinkfield (1987); Fitzpatrick, Sanders y Worthen, (2004); Cronbach (1982), entre otros.

Para Requena (2000) “La elaboración del plan de evaluación de cualquier tipo de evaluación es una tarea importante y de la máxima relevancia dentro de todo el proceso de evaluación, es donde se forman todas las decisiones que van a configurar el tipo de evaluación” (Requena, 2000, p. 252). Por esta razón se requiere abordar esta fase a partir del establecimiento y definición de esquemas sistemáticos y organizados, pero al mismo tiempo flexibles, que permitan la incorporación de modificaciones y aportes en el desarrollo de los procedimientos. Lo importante es que en cada etapa se generen instancias de retroalimentación con los actores involucrados para producir información válida y de gran utilidad para el Programa, su evaluación y su posterior metaevaluación.

Para elaborar el diseño del plan de evaluación se consideró un intenso intercambio de información entre actores involucrados y evaluador. El objetivo era obtener el punto de vista de los actores participantes en relación al funcionamiento y desarrollo del Programa. “En este sentido, afirmamos que en todo proceso de evaluación existen diversos colectivos implicados, cada uno de los cuales presenta expectativas e intereses particulares que no siempre son coincidentes, pudiendo llegar a ser, incluso, divergentes. Cada una de las partes implicadas en una evaluación tiene sus propias expectativas y sus propios intereses, que acostumbran a ser diferentes”. (Gómez, 2002, p. 9). Por esta razón era importante contar con la participación de los actores involucrados en el proceso de evaluación desde el inicio, y en un sentido gradual, materializándose en cada una de las etapas a partir de la identificación de problemáticas y formulación de preguntas de evaluación (de todo el Programa o de aquellas etapas que resulten más significativas para ellos), la aportación directa de información evaluativa, como también en la valoración de los informes y los resultados finales obtenidos.

El objetivo central de la tesis doctoral es diseñar e implementar un enfoque de evaluación que permita juzgar y obtener mejoras en el funcionamiento y gestión

del Programa Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca, considerando su periodo de ejecución correspondiente al año 2006-2007-2008. En este sentido es importante señalar que la finalidad que orienta este estudio según lo plantea Fiztpatrick (2004), es mejorar nuestra comprensión acerca del valor del Programa y promover una orientación hacia su mejora y optimización.

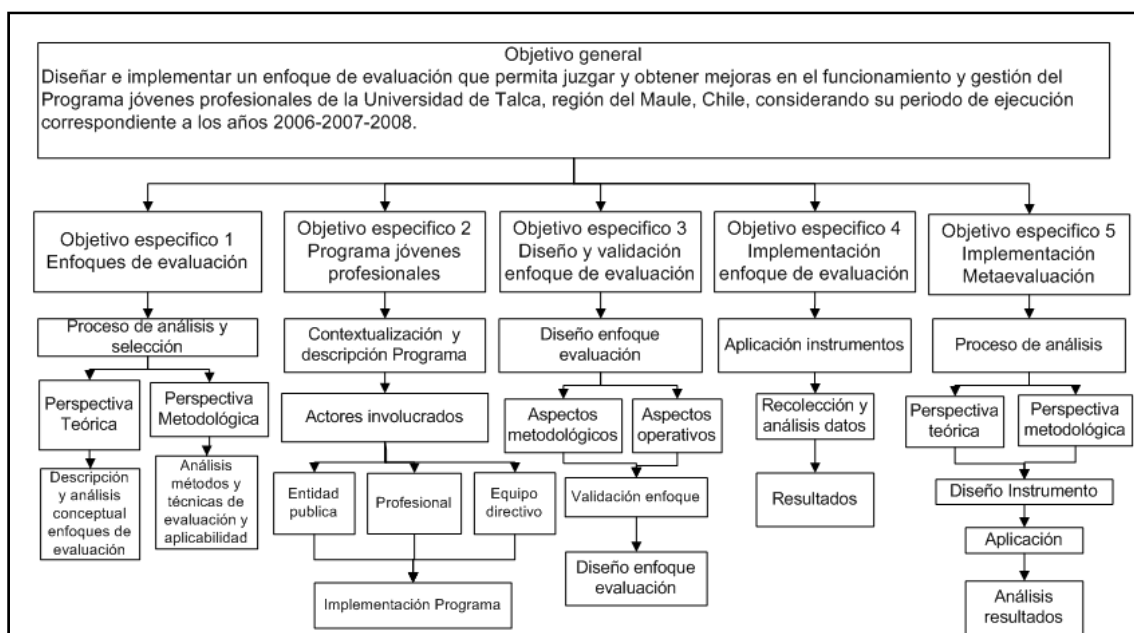
### 3.2 Objetivos de la investigación

Como se ha mencionado en los apartados anteriores el presente estudio se enmarca dentro del marco de la evaluación de programas.

El desarrollo del estudio se estructura en cinco grandes fases. Una primera fase destinada al análisis y selección de diversas perspectivas teóricas relacionas con enfoques de evaluación, la segunda fase presenta una contextualización y descripción el Programa, en la tercera fase se presenta el enfoque de evaluación propuesto, en la cuarta fase se presenta el proceso de implementación y en la última fase se describe el proceso de Metaevaluación.

Tabla 12 Estructura general del estudio

**Tabla 12 Estructura general del estudio**



Fuente: Elaboración propia

En este contexto, el estudio plantea como objetivo general:

- Diseñar e implementar un enfoque de evaluación que permita juzgar y obtener mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa jóvenes profesionales de la Universidad de Talca, región del Maule, Chile, considerando su periodo de ejecución correspondiente a los años 2006-2007-2008.

Este Objetivo a su vez se operacionaliza en 5 objetivos específicos:

1. Analizar y seleccionar enfoques de evaluación más relevantes para el objeto de estudio, considerando su descripción, análisis crítico en base a ventajas e inconvenientes, posibilidades de aplicación y complementariedad.
2. Describir el Programa jóvenes profesionales, reconstruyendo supuestos teóricos, caracterizando el perfil de profesionales participantes, tipo de instituciones donde se focaliza, y áreas de competencia más demandadas.
3. Diseñar y validar un enfoque de evaluación para el Programa jóvenes profesionales.

Las preguntas de investigación que orientan este estudio, están relacionadas con: ¿El diseño inicial del Programa jóvenes profesionales se implementó de acuerdo a lo establecido?, ¿Los procedimientos metodológicos establecidos por el Programa para su funcionamiento son los adecuados?, ¿Cuál es el efecto del Programa jóvenes profesionales sobre sus beneficiarios?, ¿Cuál es la percepción de los participantes sobre el accionar del Programa?, ¿Cambió la situación de los jóvenes profesionales producto de su participación en el Programa?. A la luz de los beneficios directos e indirectos obtenidos: ¿Se justifican los costos del programa?.

4. Implementar enfoque de Evaluación al Programa jóvenes profesionales.
5. Implementar una Metaevaluación a la evaluación del Programa.

### 3.3 Diseño de la evaluación

El enfoque de evaluación utilizado contiene elementos que le confieren un carácter integral y complementario, tanto en su aspecto teórico-conceptual como en su aplicación metodológica, es decir, admite una diversidad de técnicas y procedimientos que permitieron abordar el objeto de estudio a través de un proceso sistemático, desde una perspectiva holística, considerando su complejidad y todas aquellas fases más significativas del proceso de evaluación de Programas. Existen dos aspectos relevantes que caracterizan este enfoque, primero, su perspectiva integradora ya que se sustenta a partir de diversos supuestos y perspectivas de enfoques de evaluación de programas existentes y segundo su carácter complementario en el sentido de aplicar diferentes metodologías y técnicas en sus procedimientos.

El enfoque teórico epistemológico que orientó este modelo fue básicamente interpretativo y técnicamente admitió una complementariedad metodológica con lo cual se obtuvo resultados desde ámbitos cuantitativos y cualitativos a través de diversas técnicas de investigación y análisis de datos aplicados a las distintas audiencias implicadas en el Programa: Equipo directivo, Instituciones públicas y Jóvenes profesionales. Se utilizaron principalmente cuestionarios y análisis de fuentes secundarias o documentales.

### 3.4 Plan de evaluación

El plan de evaluación se desarrolló a partir de un procedimiento que estaba compuesto por once procesos o secuencias en total (Ver Tabla 13), los cuales permitieron sistematizar el plan desde el inicio de la evaluación (Indagaciones preliminares, priorización de apartados e indicadores) hasta el final (evaluación de la evaluación).

**Tabla 13 Plan de evaluación (secuencias)**

Nº	Procesos	Documentos generados
1.	Primer proceso: Indagaciones preliminares, diseño de instrumentos	Temáticas Cuestiones iniciales "Guía para la formulación de preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos)". Piloto
2.	Segundo proceso: Primera validación especialistas	"Guía para la formulación de preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos)" validada/contraste. Finalidad, Agentes seleccionados, Tarea encomendada, Procedimientos, Producto
3.	Tercer proceso: Segunda validación a actores involucrados en el Programa.	"Guía para la formulación de preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos)". Criterios de Incertidumbre y utilidad
4.	Cuarto proceso: Formulación cuestionario (piloto)	Diseño Cuestionarios según actor involucrado
5.	Quinto proceso: Tercera validación especialistas	Validación Cuestionarios Finalidad, Agentes seleccionados, Tarea encomendada, Procedimientos, Producto
6.	Sexto proceso: Elaboración cuestionarios definitivos	Estructura Cuestionarios
7.	Séptimo proceso: Aplicación cuestionarios	Procedimientos aplicación Población y muestra de estudio
8.	Octavo proceso: Análisis e interpretación Datos	Métodos y técnicas Resultados
9.	Noveno proceso: Resultados / impacto	Resultados / impacto
10.	Décimo proceso: Informe de evaluación	Elaboración del informe de evaluación
11.	Undécimo proceso: Metaevaluación	Evaluación de la evaluación Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

### **3.4.1 Indagaciones preliminares (Primer proceso)**

El primer proceso contempló la realización de indagaciones preliminares al Programa a partir de evidencias documentales que incluían análisis bibliográficos, de documentación (Informes internos), experiencias de evaluaciones anteriores, conversaciones con integrantes del equipo directivo, asesores, profesionales participantes en el Programa y coordinadores institucionales de entidades públicas. Estos primeros hallazgos permitieron construir un escenario general acerca del funcionamiento del Programa, sintetizar ideas, conceptos y establecer una serie de temáticas a partir de las cuales se elaboró un instrumento (piloto) de recolección de información con datos pertinentes y adecuados al contexto evaluado. El instrumento que se diseñó como piloto se denominó “Guía para la formulación de preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos)”. Anexo N° 1 Guía formulación preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos). Para sistematizar esta información se utilizó como marco el modelo de evaluación CIPP de Stufflebeam (1987).

El objetivo de esta guía era integrar las opiniones de los actores involucrados a través de la formulación de Ítems o preguntas acerca de lo que ellos consideraban debiera evaluarse del Programa en un intento de priorización y validación que determinaría los lineamientos generales del enfoque a utilizar. Posteriormente estas preguntas de evaluación se incluirían en el instrumento (cuestionario) definitivo. Para la identificación de las preguntas de evaluación se aplicó la fase divergente de Cronbach (1982).

Este autor establece una diferenciación entre divergente/convergente para diferenciar dos fases de identificación y selección de preguntas en una evaluación. Las fases propuestas por Cronbach (1982), divergente/convergente permiten en primera instancia establecer una serie de razones que se estiman necesarias para iniciar la evaluación del Programa a partir de la enumeración o listado de preguntas que permitirán formular y depurar interrogantes a partir de un rango amplio de informantes (divergente) y en segunda instancia identificar y detectar por parte del evaluador lo que es valioso de ser investigado (convergente).

Con respecto a la fase divergente Cronbach (1982) la describe como un acto de evaluación en sí mismo, que requiere recolección de datos, análisis razonado y juicios, para este autor es en esta fase donde el evaluador tratará de ver el Programa a través de la mirada de los tomadores de decisiones de varios sectores de la comunidad, incluyendo los profesionales que operarían el Programa si fuese implementado, y los ciudadanos que van a ser beneficiados por él. Lo importante es que en esta fase se pueden consultar muchas fuentes.

En cuanto a la fase convergente la describe como el momento en los que se debe priorizar las cuestiones más importantes considerando el interés y las incertidumbres previas. En ambas fases es necesario que intervengan distintos y variadas personas. En la fase convergente el conjunto de cuestiones a informar se ha de reducir en función de criterios como el coste, la posibilidad de tratamiento de datos o el interés de quienes toman decisiones.

En este sentido Stufflebeam (1987) plantea que “La fase divergente, por lo tanto, designa qué es lo que posiblemente puede tener valor para una investigación. La fase convergente se dedica a decidir qué resulta más aceptable de lo incompleto. El evaluador puede invertir su tiempo y su trabajo en el estudio de una cuestión concreta (o de un plan para hacerla) cuando existan las siguientes condiciones: una gran incertidumbre acerca de la respuesta, una probable abundancia de información, un bajo coste de la investigación y un alto grado de influencia, por su parte, sobre la elección de la información”. (Stufflebeam, 1987, p. 155).

En relación a la formulación de potenciales preguntas de evaluación que surgen en una evaluación de estas características, es importante considerar lo que plantea Fitzpatrick et al. (2004) con respecto al origen e importancia de las preguntas de evaluación. Señala que el marco conceptual específico y los modelos desarrollados bajo cada enfoque de evaluación (orientado a objetivos, orientado a la gestión, orientado al consumidor, orientado en la experiencia y orientado a los participantes), juegan un importante rol en la generación de las preguntas de evaluación. Se plantea que estos marcos conceptuales pueden estimular la formulación de preguntas que no son posibles de obtener mediante otras fuentes. Cada pregunta es un importante insumo para que los

evaluadores las consideren en la fase divergente de focalización de la evaluación. Las preguntas de evaluación proporcionan la dirección y el fundamento para la evaluación. Sin ellas, la evaluación carecería de enfoque, y el evaluador tendría dificultades considerables en explicar lo que se examinará, cómo y por qué.

Para la formulación de preguntas iniciales se consideraron cinco niveles de análisis que serán descritos a continuación: cuatro de ellos pertenecen al modelo de evaluación CIPP (contexto, entrada, proceso y producto) y la quinta dimensión corresponde a la metaevaluación (evaluación de la evaluación), los contenidos expuestos en cada una de las dimensiones del modelo servirán como sustento para las preguntas iniciales de evaluación que serán consultadas a los actores involucrados en el Programa, Jóvenes profesionales, Equipo directivo y Entidades públicas.

En general la aplicación del modelo de evaluación CIPP nos permitirá entre otras cosas complementar la información recopilada a través de las evidencias documentales orientando nuestra evaluación hacia preguntas claves acerca del Programa Jóvenes Profesionales. Existen dos aspectos centrales en la aplicación de este modelo, la primera está relacionada con el concepto de evaluación subyacente al modelo CIPP dirigido a evaluar e informar acerca del mérito y valor del Programa con fines de perfeccionamiento y mejora, y la segunda es que la comunicación oportuna de los resultados a los actores involucrados resulta un aspecto clave, ellos son los principales actores que deben conocer la información desde el inicio del proceso.

Aplicación del modelo de evaluación CIPP.

El primer nivel de análisis corresponde al componente Evaluación de contexto, según Stufflebeam y Shinkfield (1987) la evaluación de contexto es una “valoración del estado global del objeto, la identificación de sus deficiencias, la identificación de las virtudes que pueden subsanar esas deficiencias, el diagnóstico de los problemas cuya solución pueda mejorar el estado del objeto y, en general, la caracterización del marco en que se desenvuelve el programa” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 196). En este nivel de análisis se deberá

identificar si existe coherencia entre los objetivos y los requerimientos existentes. A partir de este nivel se generó un conjunto inicial de posibles preguntas relacionadas con los siguientes niveles de análisis: Contexto institucional, población objeto de estudio, necesidades, diagnóstico de problemáticas, coherencia entre objetivos propuestos y necesidades valoradas. Las preguntas formuladas fueron:

¿Cómo surge el Programa?, ¿Cuáles son las características del contexto y la situación específica del Programa?, ¿Cuáles son las necesidades que debe resolver el Programa?, ¿Quiénes son los participantes del Programa?, ¿Existen evaluaciones anteriores?, ¿Están bien definidos los objetivos del Programa?, ¿Responde el Programa a demandas de los interesados?.

El segundo nivel de análisis corresponde a la Evaluación de entrada, según Stufflebeam y Shinkfield (1987) “Esencialmente, una evaluación de entrada debe identificar y valorar los métodos aplicables (incluyendo los que ya están operando en el principal programa de interés) y ayudar a explicar y <<desmenuzar>> el que se ha escogido para su aplicación o continuación.” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 197).

Para este autor, lo importante de esta etapa es que los actores involucrados tengan acceso a información de estrategias alternativas que permita dentro del contexto de sus necesidades generar planes y acciones pertinentes.

A partir de esta dimensión se generaron posibles preguntas de evaluación relacionadas con: Capacidad del sistema, estrategias de programas alternativos, planificación de procedimientos en presupuestos y cronograma. Las preguntas formuladas para este segundo nivel de análisis fueron:

¿Cuáles son los componentes y actividades del Programa?, ¿Cuál es el personal y presupuesto disponible para el Programa de evaluación?, La planificación del Programa, ¿está acorde a la situación del contexto donde se implementará el Programa?, ¿Existe coherencia interna entre los diversos elementos del Programa y de ellos en relación a la finalidad y metas perseguidas en el Programa?.

El tercer nivel de análisis corresponde al componente Evaluación de proceso, según Stufflebeam y Shinkfield (1987) “la principal misión de la evaluación de proceso es obtener continua información que pueda ayudar al personal a llevar a cabo el programa tal como estaba planeado o, si se considera que el plan es inadecuado, modificarlo tanto como sea necesario”. (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 201).

A partir de esta dimensión se establecieron diversas temáticas relacionadas con: Estructura organizacional, funciones, procedimientos (críticos), desempeño de compromisos de gestión, calidad de la intervención, que servirían como base para la formulación de preguntas de evaluación asociadas a : ¿Las actividades se desarrollan de acuerdo a lo planificado?, ¿Cuál es el nivel de participación de los involucrados?, ¿Cuál es la percepción que tienen los participantes del Programa en relación a la ejecución del Programa?, ¿Cuáles son las dificultades y logros más importantes detectados?, ¿Cómo ha sido la gestión, administración y control del Programa jóvenes profesionales por parte del equipo directivo del Programa?, ¿Han surgido algún tipo de imprevistos en la implementación del Programa?, ¿Qué tipo de modificaciones o adaptaciones se han debido aplicar a partir de la implementación?.

El cuarto nivel de análisis corresponde al componente Evaluación del producto, según Stufflebeam y Shinkfield (1987) “el propósito de una evaluación del producto es valorar, interpretar y juzgar los logros de un programa. La continua información acerca de estos logros es importante tanto durante el ciclo de un programa como en su final, y la evaluación del producto debe, a menudo, incluir una valoración de los efectos a largo plazo. El principal objeto de la evaluación de producto es averiguar hasta qué punto el programa ha satisfecho las necesidades del grupo al que pretendía servir.”(Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 201). A partir de esta dimensión se generaron posibles preguntas de evaluación relacionadas con: Estimaciones de resultados, impacto y efecto, percepción, significado y valoración del Programa y sustentabilidad.

Las preguntas formuladas para este cuarto nivel de análisis fueron: ¿Cuáles son los logros obtenidos?, ¿Que ha aportado el Programa a cada uno de las entidades participantes?, ¿Ha existido un cambio de actitud en los participantes

del Programa?, Los niveles parciales de logro ¿se consideran alejados a los propuestos?, ¿Qué tan fortalecidas se han visto las Instituciones /entidades públicas participantes en el Programa jóvenes profesionales?.

El quinto nivel de análisis corresponde a la metaevaluación, según Martínez Mediano (2007) “La Metaevaluación, término acuñado por Scriven (1967) y también utilizado por Stufflebeam (1981), se puede definir por analogía con el término de evaluación, como una investigación sistemática encaminada a emitir un juicio valorativo acerca de la calidad y los méritos de una evaluación”. (Martínez Mediano, 2007, p. 71).

A partir de esta dimensión se generaron posibles preguntas de evaluación relacionadas con la mejora y perfeccionamiento del Programa, específicamente el desarrollo de la propia evaluación, identificando potencialidades y deficiencias. Se consideró aplicar los cuatro atributos de una evaluación aportados por el Comité conjunto de estándares para la evaluación educativa (1998) Utilidad, Viabilidad, Propiedad y Precisión:

Las preguntas formuladas para este quinto nivel de análisis fueron: ¿Las actividades de evaluación se desarrollan de acuerdo a lo planificado?, ¿Se especificaron criterios de adecuados para emitir juicios?, ¿Los actores involucrados han comprendido los resultados de la evaluación?, ¿Cuál es el uso que dará a la información obtenida luego de la evaluación?, ¿Fueron difundidos los resultados de la evaluación?, ¿Ha valido la pena realizar la evaluación de la evaluación?, ¿Cómo se puede mejorar la evaluación?.

### **3.4.2 Primera validación especialistas. (Segundo proceso)**

El segundo proceso contempló la consulta a especialistas. Se decidió consultar la opinión de un grupo de profesionales especializados en temáticas relacionadas con diseño, gestión y evaluación de proyectos y programas para comprobar la consistencia y fiabilidad del instrumento. El grupo de especialistas seleccionados para revisar el documento estuvo formado por tres integrantes del equipo directivo del Programa Jóvenes Profesionales, dos profesionales (ingenieros) externos al Programa y dos estudiantes egresados de la carrera de Psicología Social y de las Organizaciones de la Facultad de Psicología de la

Universidad de Talca quienes estaban realizando práctica en el Centro de inserción laboral, en los temas de capacitación de competencias, evaluación de desempeño y en la elaboración de una propuesta de selección, además de estar elaborando su memoria de grado. La tarea encomendada a los especialistas fue revisar el piloto “Guía para la formulación de preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos)”, establecer su consistencia, revisar su estructura, forma, redacción y contenido. Se contactó con los especialistas a través de entrevistas y se enviaron los antecedentes a través de correos electrónicos. Para esta labor se contó con el apoyo de dos estudiantes egresados de la carrera de Psicología Social y de las Organizaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de Talca.

Como producto de este trabajo se obtuvo una primera versión oficial de la “Guía para la formulación de preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos)”, estableciéndose el primer contraste del instrumento con la opinión de expertos. Luego de su aplicación e incorporados los aportes de los especialistas se procedió a la mejora de la “Guía para la formulación de preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos)” para su implementación en los actores involucrados en el Programa.

### **3.4.3 Segunda validación actores involucrados. (Tercer proceso)**

Una vez reformulada la “Guía para la formulación de preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos)” se inicia el tercer proceso que consiste en la primera aplicación a actores involucrados, lo que implica la segunda validación del instrumento.

Para esta etapa se utilizó la fase convergente de Cronbach (1982), Según este autor ninguna evaluación es capaz de responder a todas las preguntas generadas durante la planificación de la fase divergente, por lo tanto se requiere priorizar aquellas preguntas más significativas de acuerdo a ciertos parámetros a establecer en lo posible, a través de un estrecho vínculo con las partes interesadas.

La selección de criterios a utilizar en la priorización de las preguntas de evaluación está determinada por múltiples aspectos orientados por un fin en

común, obtener una evaluación útil y válida.

Fitzpatrick et al., (2004), tomando como base las ideas de Cronbach presenta una propuesta metodológica en la que considera una serie de criterios a través de los cuales se podría identificar los aspectos relevantes en una evaluación, estos criterios los podemos ver contenidos en la Tabla 14.

**Tabla 14 Matriz para clasificar y seleccionar preguntas de investigación**

Con respecto a la pregunta de evaluación...	Evaluación de preguntas				
	1	2	3	4	5....
1. ¿Es de interés para el público clave?					
2. ¿Reduce la incertidumbre actual?	1	2	3	4	5....
3. ¿Proporciona información importante?					
4. ¿Es de interés continuo (o fugaz)?	1	2	3	4	5....
5. ¿Es fundamental para el alcance del estudio y comprensión?					
6. ¿Tiene un impacto en el curso de los acontecimientos?	1	2	3	4	5....
7. Es responsable en términos de:	1	2	3	4	5....
a. ¿Recursos financieros y humanos?					
b. ¿Tiempo?					
c. ¿Los métodos disponibles y la tecnología?					

Fuente: Fitzpatrick et al. (2004). p. 249

En ésta tabla podemos apreciar una lista de preguntas de evaluación que pueden ser aplicadas a las partes interesadas con el fin de obtener su valoración y relevancia para posteriormente ser incorporadas al proceso definitivo. Esta lista considera una serie de criterios relacionados con: definición de actores involucrados y sus intereses, incidencia y usos de los resultados de evaluación, pertinencia y relevancia de los temas, eficiencia de los resultados y su viabilidad. Un aspecto importante es que este tipo de instancias permite la comunicación entre las partes interesadas y el evaluador e incorpora las opiniones y percepciones desde el inicio del proceso evaluativo.

En consideración a los antecedentes antes expuestos, se estableció que para esta fase del proceso de evaluación, es decir, la identificación y priorización de las preguntas de evaluación se consideraran dos criterios fundamentales:

Utilidad e Incertidumbre. Estos criterios se plantearon por ser los de mayor pertinencia según el contexto de evaluación presente.

El criterio de utilidad se relaciona con la necesidad de cubrir las necesidades prácticas de una audiencia determinada, de informar oportunamente, de lograr una comprensión de los resultados, de considerar la opinión y percepciones de una amplia variedad de actores involucrados en un escenario con múltiples alternativas que permitan resolver potenciales conflictos o problemas. Según Cronbach, “La utilidad de una evaluación depende del grado en que los miembros de la comunidad que toma las decisiones comprendan los resultados y los consideren razonables”. (Stufflebeam y Shinkfield, 1997, p. 156). En el caso del criterio de Incertidumbre podemos indicar que este criterio se relaciona con el grado de desconocimiento de las partes interesadas en relación al tema consultado.

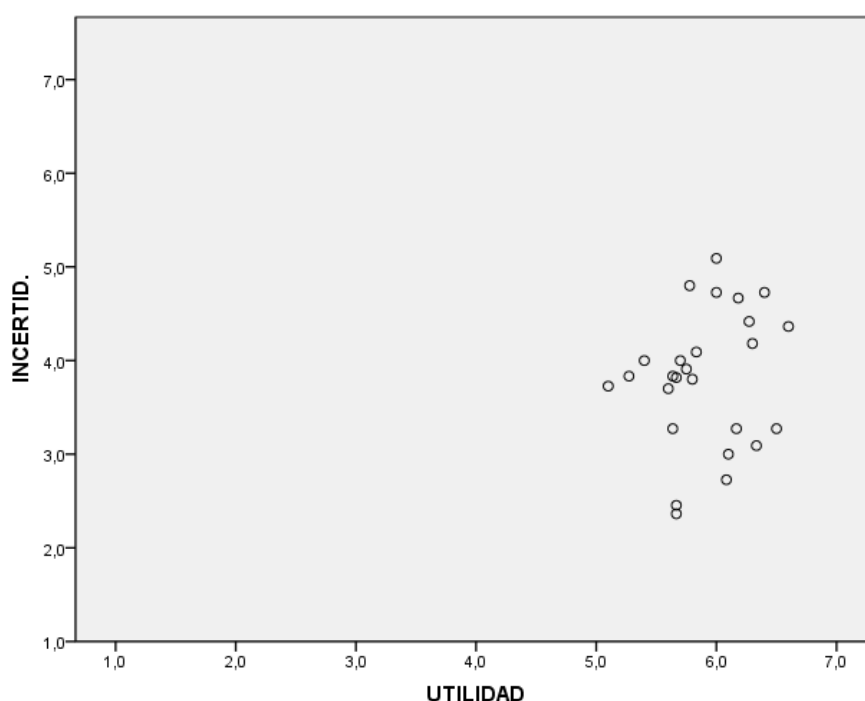
La muestra invitada estuvo conformada por 25 actores involucrados, cinco integrantes equipo directivo, 10 asesores temáticos y 10 coordinadores de entidades públicas. Del total de la muestra invitada participaron un total de 12 actores, cuatro integrantes del equipo directivo del Programa, tres coordinadores institucionales de entidades públicas, cinco académicos de la Universidad de Talca que participaron como docentes en el Diplomado en Gestión Pública Regional. Una vez recopilada la información obtenida a través de la Guía, se procedió a su análisis e interpretación. Se creó una base de datos en una plantilla Excel y para el análisis de los datos se utilizó como soporte un gráfico de dispersión (Ver Gráfico 1 y

Gráfico 2), el cual permitió obtener visualizaciones gráficas de la relación entre los criterios considerados. Utilidad e Incertidumbre.

Para facilitar el análisis de los resultados, se diseñaron tablas que contenían información acerca de las etiquetas que componen cada uno de los ítems utilizados permitiendo así precisar su identificación y análisis. (Ver Tabla 15, Tabla 16, Tabla 17, Tabla 18, Tabla 19).

A continuación se presenta un breve resumen de los resultados obtenidos para este proceso.

**Gráfico 1. Gráfico de dispersión de utilidad e incertidumbre**



Fuente: Elaboración propia

La figura nos muestra una representación gráfica de la relación entre las variables Utilidad (eje horizontal) e Incertidumbre (eje vertical). El gráfico considera una escala de evaluación que va desde (1,0) a (7,0) siendo (4,0) la nota promedio de aprobación. Cada uno de los círculos pequeños contenidos en el gráfico representan etiquetas, las etiquetas corresponden a preguntas contenidas en la Guía para la formulación de preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos) que fueron respondidos por una muestra invitada de 12

actores involucrados en el Programa jóvenes profesionales.

Para la variable Utilidad, se visualiza claramente el posicionamiento de una gran cantidad de preguntas en el cuadrante derecho cuyas puntuaciones superan la nota media de aprobación, es decir un cuatro (4,0), específicamente su evaluación fluctúa entre cinco (5,0) y seis coma cinco (6,5).

Para el caso de la variable Incertidumbre, se visualizan algunas preguntas con puntuaciones que se ubican debajo de la media de aprobación y otras sobre la media de aprobación, sus puntuaciones fluctúan entre un dos (2,0) y un cinco (5,0).

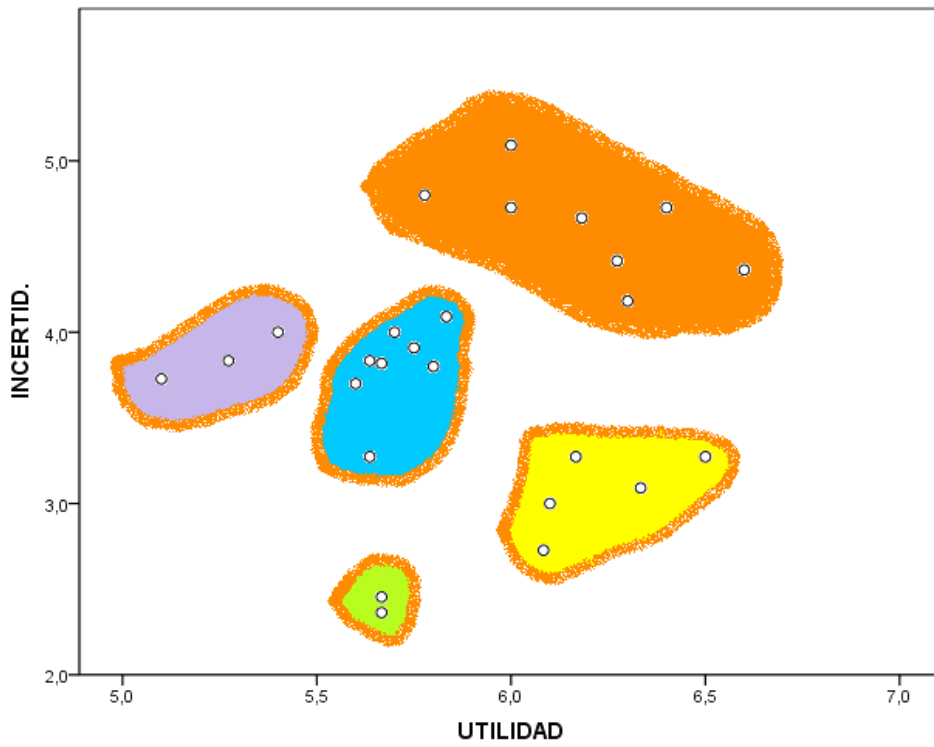
Esto significa que la Utilidad es alta, mayor que cinco; Se presenta poca varianza.

Para la muestra invitada que respondió la Guía casi todas las preguntas resultaron de Utilidad y resulta difícil precisar lo más y lo menos útil como objeto de evaluación de cara a precisar el objetivo del instrumento y su utilización posterior para la mejora del Programa, debido a que se presentan muy pocas diferencias en el grado de utilidad que le asignan a cada uno de las preguntas. Es un resultado que dificulta el logro de participación en la priorización de qué evaluar.

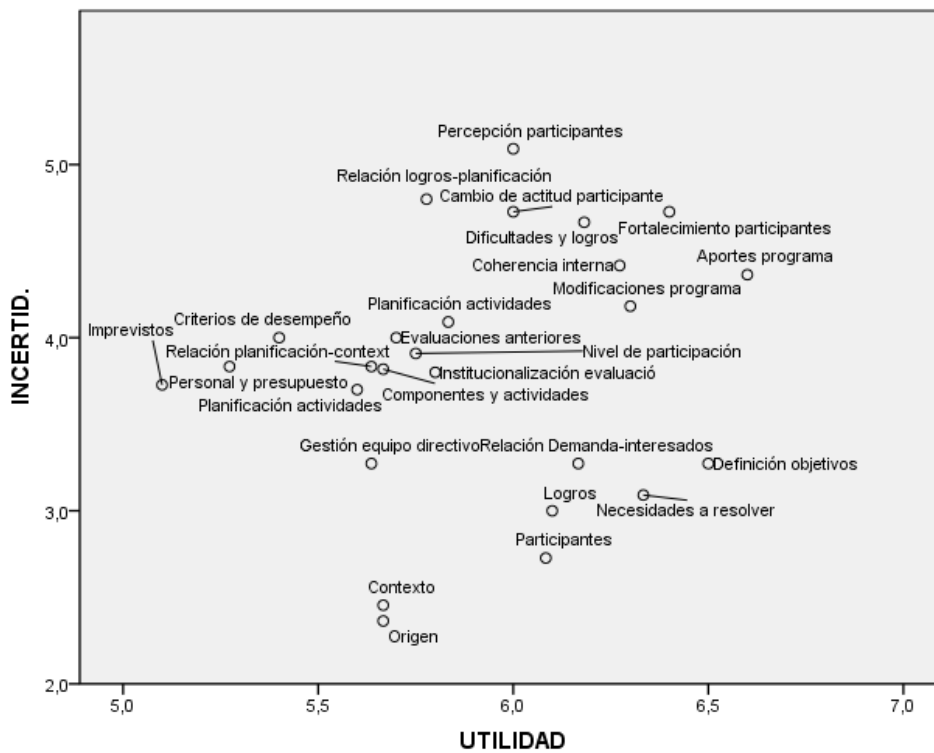
Debido al estrecho rango en el que se presentan las puntuaciones, se amplificará el esquema y se sobredimensionará las diferencias en el rango de las evaluaciones entre (5,0) y (7,0).

En el caso de la Incertidumbre se presenta más baja en casi todas las puntuaciones asignadas, menor que (5,0), con algo más de varianza. En general se presenta poca incertidumbre, la muestra invitada considera que ya se dispone de suficiente información al respecto, pero con diferencias importantes entre los contenidos planteados en cada pregunta, aparece una mayor capacidad para discriminar cada uno de ellas con más o menos incertidumbre.

**Gráfico 2. Gráfico de dispersión ampliado en bloques**



**Gráfico 3. Gráfico de dispersión ampliado con etiquetas**



En el mismo grafico pero representando la escala de evaluación (5,0) a (7,0), para la variable Utilidad y de (2,0) a (5,0) la variable Incertidumbre, se puede apreciar la configuración de 5 bloques o grupos de preguntas. Por lo tanto podemos apreciar que:

a) Un grupo compuesto de ocho preguntas, representado por el color naranja, expresa un alto grado de incertidumbre y un alto grado de utilidad, lo que indica que las siguientes preguntas debieran ser priorizadas y consideradas en el cuestionario piloto.

Las preguntas son las siguientes:

- ¿Existe coherencia interna entre los diversos elementos del Programa y de ellos en relación a la finalidad y metas perseguidas en el Programa?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los participantes del Programa en relación a la ejecución del Programa?
- ¿Cuáles son las dificultades y logros más importantes detectados?
- ¿Qué tipo de modificaciones o adaptaciones se han debido aplicar a partir de la implementación?
- ¿Que ha aportado el Programa a cada uno de las entidades participantes?
- ¿Ha existido un cambio de actitud en los participantes del Programa?
- ¿Los niveles parciales de logro ¿se consideran alejados a los propuestos?
- ¿Qué tan fortalecidas se han visto las Instituciones /entidades Públicas participantes en el Programa jóvenes profesionales?

b) Un grupo de dos preguntas, representado por el color verde, expresa un bajo grado de incertidumbre y un menor grado de utilidad.

Las preguntas son las siguientes:

- ¿Cómo surge el Programa?
- ¿Cuáles son las características del contexto y la situación específica del Programa?

Con respecto a las preguntas que presentaban puntuaciones más bajas en la escala (1,0-7,0) tanto para las variables de Utilidad e Incertidumbre se decidió replantearlas o directamente no considerarlas en el cuestionario piloto. En este caso se eliminó las preguntas representadas por las etiquetas origen, contexto,

por presentar una baja incertidumbre y una menor utilidad, lo mismo ocurre para las preguntas etiquetadas como: necesidades a resolver, participantes y logros ya que presentan una baja incertidumbre y un alta utilidad.

b) Un grupo de cinco preguntas, representado por el color amarillo, expresan un bajo grado de incertidumbre y un alto grado de utilidad. Las preguntas que están en esta categoría son:

- ¿Cuáles son las necesidades que debe resolver el Programa?
- ¿Quiénes son los participantes del Programa?
- ¿Están bien definidos los objetivos del Programa?
- ¿Responde el Programa a demandas de los interesados?
- ¿Cuáles son los logros obtenidos?

Se decidió mantener las preguntas etiquetadas como definición objetivos y relación demanda –interesados, ya que a pesar de estar en una situación similar a las anteriores, es decir presentar una baja incertidumbre y una menor utilidad, se estimó que era pertinente para el estudio preservarlas e incluirlas en el cuestionario piloto.

c) Un grupo de tres preguntas, representado por el color violeta, presenta una menor utilidad y media de incertidumbre. Las preguntas que están en esta categoría son:

- La planificación del Programa, ¿está acorde a la situación del contexto donde se implementará el Programa?
- ¿Han surgido algún tipo de imprevistos en la implementación del Programa?
- ¿Cuál es el personal y presupuesto disponible para el Programa de evaluación?

d) Un grupo de siete preguntas, representado por el color azul, presenta media en incertidumbre y baja en utilidad. Las preguntas que están en esta categoría son:

- ¿Existen evaluaciones anteriores?
- ¿Cuáles son los componentes y actividades del Programa?
- La planificación del Programa, ¿está acorde a la situación del contexto donde se implementará el Programa?

- ¿Las actividades se desarrollan de acuerdo a lo planificado?
- ¿Cuál es el nivel de participación de los involucrados?
- ¿Cómo ha sido la gestión, administración y control del Programa jóvenes profesionales por parte del equipo directivo del Programa?
- ¿Existe un proceso institucionalizado de evaluación?

En general podemos apreciar que la mayor parte de las preguntas formuladas son útiles para los actores involucrados.

Las preguntas generan cierto grado de incertidumbre para los actores involucrados.

Las preguntas etiquetadas como imprevistas (contenidas en el grupo violeta) y relación planificación-contexto (contenidas en el grupo azul) no se consideraran para el cuestionario piloto ya que presentan una menor utilidad y una media de incertidumbre.

Estos resultados permitirán estructurar la base del instrumento piloto (cuestionario) que deberá ser aplicado a los actores involucrados en el proceso de evaluación.

**Tabla 15 Preguntas y etiquetas (inicial). Relación con entorno.**

<b>1. Relación con el entorno</b>		Etiquetas
Niveles de análisis: Contexto institucional, población objeto de estudio, necesidades, diagnóstico problemáticas, coherencia entre objetivos y necesidades valoradas		
1.1 ¿Cómo surge el Programa?		Origen
1.2 ¿Cuáles son las características del contexto y la situación específica del Programa?		Contexto
1.3 ¿Cuáles son las necesidades que debe resolver el Programa?		Necesidades a resolver
1.4 ¿Quiénes son los participantes del Programa?		Participantes
1.5 ¿Existen evaluaciones anteriores?		Evaluaciones anteriores
1.6 ¿Están bien definidos los objetivos del Programa?		Definición objetivos
1.7 ¿Responde el Programa a demandas de los interesados?		Relación Demanda-interesados

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 16 Preguntas y etiquetas (inicial). Estructura Programa**

<b>2. Estructura Programa</b>		Etiquetas
Niveles de análisis: Capacidad sistema y estrategias de Programas alternativos, Planificación de procedimientos (presupuestos y cronograma)		
2.1 ¿Cuáles son los componentes y actividades del Programa?		Componentes y actividades
2.2 ¿Cuál es el personal y presupuesto disponible para el Programa de evaluación?		Personal y presupuesto
2.3 La planificación del Programa, ¿está acorde a la situación del contexto donde se implementará el Programa?		Relación planificación-contexto
2.4 ¿Existe coherencia interna entre los diversos elementos del Programa y de ellos en relación a la finalidad y metas perseguidas en el Programa?		Coherencia interna

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 17 Preguntas y etiquetas (inicial) Desarrollo e implementación**

<b>3. Desarrollo e implementación</b>		Etiquetas
Niveles de análisis: Organigrama interno, funciones, procedimientos (críticos), desempeño compromisos gestión, calidad intervención.		
3.1 ¿Las actividades se desarrollan de acuerdo a lo planificado?	Planificación actividades	
3.2 ¿Cuál es el nivel de participación de los involucrados?	Nivel de participación	
3.3 ¿Cuál es la percepción que tienen los participantes del Programa en relación a la ejecución del Programa?	Percepción participantes	
3.4 ¿Cuáles son las dificultades y logros más importantes detectados?	Dificultades y logros	
3.5 ¿Cómo ha sido la gestión, administración y control del Programa jóvenes profesionales por parte del equipo directivo del Programa?	Gestión equipo directivo	
3.6 ¿Han surgido algún tipo de imprevistos en la implementación del Programa?	Imprevistos	
3.7 ¿Qué tipo de modificaciones o adaptaciones se han debido aplicar a partir de la implementación?	Modificaciones Programa	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 18 Preguntas y etiquetas (inicial) Resultados e Impacto**

<b>4. Resultados e Impacto</b>		Etiquetas
Niveles de análisis: Estimaciones de resultados impacto y efecto, percepción, significado y valoración del Programa en actores, sustentabilidad		
4.1 ¿Cuáles son los logros obtenidos?	Logros	
4.2 ¿Que ha aportado el Programa a cada uno de las entidades participantes?	Aportes Programa	
4.3 ¿Ha existido un cambio de actitud en los participantes del Programa?	Cambio de actitud participantes	
4.4 Los niveles parciales de logro ¿se consideran alejados a los propuestos?	Relación logros-planificación	
4.5 ¿Qué tan fortalecidas se han visto las Instituciones /entidades Públicas participantes en el Programa jóvenes profesionales?	Fortalecimiento participantes	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 19 Preguntas y etiquetas (inicia). Evaluación de la evaluación**

<b>5. Evaluación de la evaluación</b>		Etiquetas
Niveles de análisis: Mejoras y perfeccionamiento, atributos estándares (Utilidad, precisión, propiedad, viabilidad)		
5.1 ¿Las actividades de evaluación se desarrollan de acuerdo a lo planificado?		Planificación actividades
5.2 ¿Se especificaron criterios de desempeño y niveles de logro del Programa?		Criterios de desempeño
5.3 ¿Existe un proceso institucionalizado de evaluación?		Institucionalización evaluación

Fuente: Elaboración Propia

#### **3.4.4 Formulación del cuestionario (piloto). (Cuarto proceso):**

A raíz del análisis e interpretación de la información obtenida en el proceso anterior, se pudo formular un instrumento que estaba compuesto por tres cuestionarios dirigidos a cada uno de los actores participantes del Programa, Integrantes equipo directivo, Coordinadores institucionales de entidades públicas y Jóvenes profesionales. El carácter de estos cuestionarios todavía resultaba preliminar (piloto), ya que todavía faltaba su validación por un grupo de expertos.

La estructura inicial del instrumento estaba configurada de la siguiente manera:

**Tabla 20 Estructura cuestionario equipo directivo**

Cuestionario equipo directivo	Preguntas
I. Identificación del evaluado	5
II. Contenido de las proposiciones	
• Contexto Institucional	5
• Estructura Programa	18
• Desarrollo e implementación	23
• Resultados e Impacto	35
<b>Total preguntas</b>	<b>86</b>

**Tabla 21 Estructura cuestionario entidades públicas**

Cuestionario coordinadores entidades públicas	Preguntas
I. Identificación del evaluado	6
II. Contenido de las proposiciones	
• Contexto Institucional	4
• Estructura Programa	8
• Desarrollo e implementación	13
• Resultados e Impacto	17
<b>Total preguntas</b>	<b>73</b>

**Tabla 22 Estructura cuestionario jóvenes profesionales**

Cuestionario Jóvenes profesionales	Preguntas
I. Identificación del evaluado	8
II. Contenido de las proposiciones	
• Contexto Institucional	4
• Estructura Programa	10
• Desarrollo e implementación	26
• Resultados e Impacto	25
<b>Total preguntas</b>	<b>73</b>

En cada uno de los cuestionarios se incluía una pregunta abierta, donde los participantes podían indicar comentarios relevantes con respecto a los contenidos planteados.

### **3.4.5 Tercera validación especialistas. (Quinto proceso)**

El grupo de expertos seleccionado para validar los cuestionarios estaba integrado por tres profesionales del área de la Ingeniería: Civil industrial, Comercial y Forestal, con experiencia investigativa en la formulación y evaluación de proyectos y que tenían conocimiento o habían participado alguna vez en el Programa.

El objetivo de contar con el juicio de expertos era recabar antecedentes más especializados acerca de las categorías de análisis, criterios e ítems utilizados en el diseño de los cuestionarios pilotos, valorar la pertinencia y ubicación de cada uno de los ítems, además de contar con una revisión de aspectos formales como redacción, estilo del lenguaje, tiempo promedio de respuesta,

etc. Para contar con una información más precisa acerca de la opinión de los expertos, se adjuntó una sección de control en cada cuestionario. Esta sección contenía dos partes: la primera sección referida a la identificación: (Nombre, profesión, fecha de evaluación y lugar) y la segunda planteaba cinco preguntas abiertas: ¿Las proposiciones planteadas se han entendido correctamente?, ¿Considera que alguna pregunta puede no comprenderse o ser mal interpretada?, ¿Cree usted que alguna pregunta no es pertinente? ¿Por qué? y ¿Le parece muy extenso el cuestionario?. (Ver Anexo N° 2 Cuestionario preliminar (Piloto) para Equipo directivo, Anexo N° 2 Cuestionario preliminar (Piloto) para Equipo directivo

, Anexo N°3 Cuestionario preliminar (Piloto) Instituciones y entidades públicas, Anexo N° 4: Cuestionario preliminar (Piloto) Jóvenes profesionales).

#### **3.4.6 Elaboración definitiva del cuestionario. (Sexto proceso)**

A partir del análisis e interpretación de los datos proporcionados por los expertos, se revisaron nuevamente tanto la estructura como la presentación de los tres cuestionarios. A esta revisión se agregó un análisis de preguntas comparadas ( Ver Anexo N° 5 Análisis de preguntas comparadas) que consistió en una revisión exhaustiva de cada una de las preguntas que estaban contenidas en los tres cuestionarios pilotos con el objetivo de estandarizarlas y respaldar su aplicación, para luego complementar con un análisis documental de evidencias provenientes del Programa (informes internos).

Lo que se pretende en este proceso es confrontar información proveniente de diversas fuentes para otorgar mayor validez interna a la evaluación, a través de una triangulación de datos. Esta técnica será aplicada no sólo en el proceso de construcción de datos sino también en su posterior análisis e interpretación.

Producto de estos análisis se decidió mantener los cinco ítems o dimensiones reformulando en algunos casos el número y redacción de ítems y proposiciones en cada una de ellas. De esta forma y a partir de la triangulación de datos, quedan definidos los tres cuestionarios definitivos que deberán ser aplicados a los participantes del Programa: Equipo directivo, Entidades públicas y Jóvenes profesionales (Ver Anexo N° 6 Cuestionario validado por expertos para

Entidades públicas, Anexo N° 7 Cuestionarios validado por expertos para Equipo directivo, Anexo N° 8 Cuestionario validado por expertos para Jóvenes profesionales).

Los tres cuestionarios adjunto (Ver Anexo N° 9 Cuestionario final enviado a Chile para Equipo directivo, Anexo N° 10 Cuestionario final enviado a Chile a Entidades Públicas participantes, Anexo N° 11 Cuestionario final enviado a Chile para Jóvenes Profesionales) fueron los definitivos a ser aplicados a los actores involucrados. Cada uno de los cuestionarios estaba estructurado y jerarquizado en base a categorías definidas y pertinentes para cada nivel, cada cuestionario posee dos partes, una primera referida a datos de identificación general del evaluado y la segunda parte contiene cuatro dimensiones relacionados con el Contexto institucional, Estructura de Programa, Desarrollo e implementación y Resultado e impacto, los cuales contienen una serie de ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 23 Dimensiones del cuestionario para Equipo directivo**

Ítems /dimensiones	Nº preguntas
1. Datos identificación general	5
2. Contexto institucional	2
3. Estructura de Programa	15
4. Desarrollo e implementación	16
5. Resultado e impacto	34
Total	72

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 24 Dimensiones del cuestionario para Entidades Públicas**

Ítems /dimensiones	Nº preguntas
1. Datos identificación general	6
2. Contexto institucional:	2
3. Estructura de Programa	6
4. Desarrollo e implementación	9
5. Resultado e impacto	17
Total	40

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25 Dimensiones del cuestionario para Jóvenes profesionales**

Ítems /dimensiones	Nº preguntas
1. Datos identificación general	8
2. Contexto institucional:	1
3. Estructura de Programa	5
4. Desarrollo e implementación	21
5. Resultado e impacto	18
Total	53

Fuente: Elaboración propia

Cada dimensión contiene un determinado número de ítems que están directamente relacionados entre sí. Se intentó que el diseño inicial del cuestionario contara con un formato accesible para todos los participantes del estudio, además se contempla un número de preguntas reducido y cada pregunta contiene el mismo número de opciones de respuesta.

La puntuación que asume cada una de las respuestas está escalada de 1 a 5, y los ítems se formularon de forma similar donde predominan las afirmaciones. Las preguntas son de tipo cerradas politómicas (permitiendo una sola respuesta). El diseño del estudio en cuanto a su alcance es descriptivo.

Con respecto al cuestionario para entidades públicas y jóvenes profesionales, se decidió incorporar un ítem relacionado con el tema de competencias y habilidades. por considerarlo un tema de gran relevancia para el programa , además el equipo directivo y expertos que participaron en la validación de los cuestionarios plantearon la posibilidad de incorporar esta temática considerando como antecedente que la Universidad de Talca a partir del año 2006 había puesto en marcha un proyecto de transformación curricular hacia un modelo por competencias, por lo tanto era importante indagar y recopilar la mayor cantidad de información posible para futuras investigaciones.

### 3.5 Procedimientos aplicación de instrumentos. (Séptimo proceso)

En el estudio se emplearon diversos métodos, instrumentos y técnicas de recolección de datos como entrevistas informales, cuestionarios, análisis de contenido, análisis bibliográfico y documental. El principal instrumento utilizado fue el cuestionario, se diseñaron y aplicaron tres, cada uno de ellos estaba estructurado y jerarquizado a partir de dimensiones y niveles de análisis pertinentes a cada actor involucrado. Los cuestionarios tenían dos partes, una de identificación general y otra donde se establecían dimensiones relacionadas con el contexto institucional, estructura de Programa, desarrollo e implementación y resultado e impacto, con sus respectivos Ítems. Su distribución y aplicación se realizó a través de correos electrónicos y llamados telefónicos (móviles y fijos) a cada uno de los actores involucrados en el Programa, vía secretaría del Centro de Inserción laboral y envío directo. Esta secretaría funcionó como base de operaciones desde donde se emitieron y se recibieron los cuestionarios con los cuales iba adjunto un manual de instrucciones que contenía entre otras cosas la base de datos con información de todos los participantes (muestra invitada). (Ver Anexo N° 12 Instrucciones para la aplicación del cuestionario).

La población total en estudio estaba compuesta por 220 sujetos, todos ellos fueron invitados a participar en la evaluación. Entre la muestra invitada se encontraban integrantes del Equipo Directivo (10), Coordinadores institucionales de entidades Públicas (94) y Profesionales del Programa Jóvenes Profesionales que participaron en el Programa durante el periodo correspondiente a los años 2006-2007-2008 y 2010 (116) . Desde el punto de vista de género, en el caso de los jóvenes profesionales tenemos que del total (116), un 53% (62) corresponde a mujeres y un 47 % (54) a hombres.

Los sujetos que finalmente participaron en el proceso de evaluación alcanzan un total de 90, es decir el 41 % del total de la población. En la Tabla 26, se puede apreciar la distribución según entidad y año de realización del Programa.

**Tabla 26 Población total según entidad/año**

Entidad/años	2006		%	2007		%	2008		%	2010		%
	M.I	P		M.I	P		M.I	P		M.I	P	
<b>Jóvenes profesionales</b>	26	18	69,2	25	11	44,0	26	13	50	23	12	52,2
<b>Instituciones públicas</b>	26	4	15,4	25	5	20,0	26	14	53,8	23	5	21,7
<b>Equipo directivo</b>	0	0	0,0	2	2	100,0	5	5	100	4	1	25
<b>Total</b>	52	22	42,3	50	18	36,0	52	32	61,5	46	18	39,1

Nota: (M.I): Muestra invitada, (P): Participantes

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tipo de carreras según sexo, tenemos lo siguiente:

**Tabla 27 Población total según carrera/sexo**

Carrera / Año	Hombres	Mujeres	Total
Arquitectura	1	4	5
Contador Público y Auditor		1	1
Derecho	1	6	7
Ingeniero Agrónomo	1		1
Ingeniería Civil Industrial	8	6	14
Ingeniería Comercial	9	9	18
Ingeniería Forestal	2	3	5
Ingeniería Industrial de la Madera	1		1
Psicología	1	1	2
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>54</b>

Fuente: Elaboración propia

Las carreras que presentan mayor participación en el Programa son Ingeniería Comercial e Ingeniería Civil Industrial. Desde el punto de vista de género, en el caso de los jóvenes profesionales tenemos que del total (54), un 55.5% (30) corresponden a mujeres y un 44.4 % (24) hombres.

### 3.6 Análisis e interpretación de datos. (Octavo proceso)

A continuación se presenta un análisis e interpretación de datos de los principales resultados obtenidos en la evaluación del Programa. Los resultados se obtuvieron a partir del análisis de datos de tres cuestionarios aplicados a actores involucrados y análisis de contenido aplicado a preguntas abiertas. Además se complementó con análisis documental e informes del Programa y entrevistas informales con actores involucrados que permitieron complementar la información obtenida utilizando un enfoque de triangulación metodológica de datos.

Con respecto a las preguntas formuladas en cada uno de los cuestionarios, estas fueron procesadas a través de un software estadístico SPSS versión 15.0. En cada cuestionario, además, se incluyó una pregunta abierta que estaba ubicada estratégicamente al final de las preguntas cerradas de cada dimensión, identificándose como “comentarios relevantes”, con el objetivo de indagar en las percepciones de los actores involucrados. Para su análisis se utilizó técnicas de análisis de contenido que se complementaban con análisis documental. También en este proceso se utilizó la técnica de triangulación metodológica para asegurar consistencia interna y fiabilidad del análisis.

En cuanto al proceso de Metaevaluación (Undécimo proceso) éste se realizará una vez que se hayan desarrollado todos los procesos anteriores. Es decir correspondería a una Metaevaluación sumativa.

### 3.7 Interpretación de resultados

Antes de iniciar el análisis e interpretación de los resultados se explicará brevemente la lógica utilizada en su descripción, además se presentará una tabla que contiene especificadas las dimensiones, etapas y apartados en función del Modelo CIPP. (Ver Tabla 28).

**Tabla 28 Dimensiones, etapas y apartados a partir del modelo CIPP**

<b>Dimensiones CIPP</b>	<b>Niveles de Análisis</b>	<b>Apartados</b>
<b>Contexto</b>	Relación con el entorno	Requerimientos Institucionalidad
<b>Entrada</b>	Estructura del Programa	Coherencia interna Participación involucrados Acciones complementarias Diseño
<b>Proceso</b>	Desarrollo e Implementación	Gestión de recursos y de proceso Plan de gestión Detección y resolución de problemas Participación involucrados Estrategias utilizadas en el desarrollo e implementación Infraestructura y equipamiento Red de colaboración Recursos disponibles
<b>Producto</b>	Resultados e Impacto	Aportes del Programa Estrategias metodológicas evaluación del Programa y plan de gestión Capacidad de respuesta a requerimientos Transferencias del Programa a instituciones Expectativas Requerimientos resueltos (plan de gestión) Resultados esperados Satisfacción Adquisición de habilidades, actitudes, competencias Difusión logros del Programa Rentabilidad Valoración y propuestas

Fuente: Elaboración propia

El aspecto central en que está estructurado el análisis lo constituyen los cuatro elementos o componentes centrales del enfoque utilizado (modelo CIPP): Relación con el entorno (Evaluación de contexto), Estructura del programa (Evaluación de entrada), Desarrollo e Implementación, (Evaluación de proceso) y Resultados e Impacto (Evaluación de producto).

Para cada uno de ellos se formularon una serie de apartados e indicadores que darán cuenta de la situación del Programa Jóvenes profesionales.

El análisis se inicia con una descripción de cada uno de los apartados e indicadores, posteriormente se realiza una interpretación de los resultados obtenidos a partir de las diversas técnicas empleadas en la recolección de datos (cuestionarios, análisis de contenido, documental) para finalmente emitir juicios y valoración de los respectivos niveles.

### 3.7.1 Relación con el entorno

Tabla 29 Niveles análisis, apartados e indicadores Relación con entorno

Niveles de Análisis Componente CIPP	Apartados	Indicadores
<b>Relación con el entorno (Evaluación contexto)</b>	Requerimientos	Claridad y precisión
	Institucionalidad	Políticas organizacional
		Plan estratégico

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al nivel de análisis “Relación con el entorno”, este presentaba dos apartados que se referían a Requerimientos e Institucionalidad. En el primer apartado lo que interesaba era indagar acerca de la claridad y precisión con que las entidades públicas presentaban sus requerimientos al Programa, en el caso de la Institucionalidad, interesaba conocer si las entidades públicas participantes incorporaban al Programa Jóvenes profesionales como parte de sus lineamientos políticos y estratégicos.

Para el caso del planteamiento de requerimientos, los resultados obtenidos a través del análisis de respuestas a los cuestionarios aplicados a actores involucrados, nos permitieron señalar que tres cuartos (78.9 %), de Integrantes del equipo directivo, Coordinadores institucionales de entidades públicas y Jóvenes profesionales manifestaron estar Bastante de acuerdo y Totalmente de acuerdo en que las instituciones participantes en el Programa especifican sus requerimientos de forma clara y precisa. Una cuarta parte de ellos señaló estar indiferente y en desacuerdo (21.1%). En el caso de los Jóvenes profesionales, casi un tercio de ellos manifestaron indiferencia y desacuerdo con esta proposición.

Existe un acuerdo generalizado en señalar que las instituciones participantes del Programa especifican sus requerimientos de forma clara y precisa, sin embargo es necesario considerar que un porcentaje significativo de jóvenes profesionales manifestaron indiferencia y desacuerdo al respecto.

Las Instituciones públicas para participar en el Programa deben cumplir una serie de requisitos entre los cuales está el responder una pauta de requerimiento, en la cual se especifica el perfil del profesional, diagnóstico de la situación actual y la problematización a intervenir.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del análisis de evidencia documental y de contenido, logramos identificar que un elemento importante que podría haber incidido en las expresiones de indiferencia y desacuerdo en los jóvenes profesionales era el hecho de que cuando ellos ingresaban a las instituciones de destino algunos de los requerimientos eran modificados sin previo aviso o bien no coincidían con las funciones o tareas asignadas inicialmente. Según los procedimientos internos del Programa, los jóvenes profesionales ingresan en el segundo mes a la institución de destino, el primer mes desarrollan un proceso de entrenamiento a través de capacitaciones, seminarios y talleres, contando con al menos dos meses para elaborar su plan de gestión el cual se genera a partir de la información contenida en la pauta de requerimientos y en una investigación documental. Las modificaciones que se realizan en las pautas de requerimientos sin consentimiento mutuo afectan directamente la definición y planificación del plan de gestión y la calidad de la intervención en la institución.

La revisión y análisis de las bases de datos que contienen las pautas de requerimientos y los procedimientos empleados para el ingreso al Programa, nos permiten establecer que el formato de la pauta de requerimiento resulta ser bastante genérico, si bien es cierto se privilegia su carácter operativo, debiera considerarse una mejora de este instrumento, tanto en su precisión, claridad y contenido de la información. Las instituciones para no quedar fuera del proceso de postulación, envían la pauta con información que quizás no sea lo bastante precisa y en muchos casos con datos incompletos. Se responde más bien a una lógica de cumplimiento de plazos y procedimientos establecidos relacionados con la postulación y envío de antecedentes para esta fase inicial del Programa, no atribuyendo mayor importancia al contenido de tales requerimientos, lo que trae consecuencias negativas, específicamente con la formulación del plan de gestión del profesional en la institución.

En el caso del apartado Institucionalidad, presenta dos indicadores Política organizacional y Plan estratégico, lo que interesaba en este apartado era conocer la relación que se establecía entre el Programa y las entidades públicas y definir el grado de pertinencia de esta relación.

Para el caso Política organizacional, de acuerdo a las respuestas analizadas en los cuestionarios aplicados, se pudo apreciar que gran parte de los Coordinadores institucionales de entidades públicas (96 %) señaló estar Bastante de acuerdo y Totalmente de acuerdo en que el Programa se adecua a los lineamientos y políticas de su institución.

La pertinencia de esta relación se ve expresada en la materialización de convenios marcos anuales que se establecen entre la Universidad de Talca y cada una de las entidades participantes, donde las entidades participantes manifiestan oficialmente su aceptación y participación en el Programa y además, establecen su intención de generar mecanismos de colaboración y cooperación para la realización de proyectos y actividades con el fin de mejorar las funciones propias de cada institución.

En general se pudo establecer que los instrumentos que regulan la cooperación entre las entidades participantes, como los convenios marcos, no presentan mayores inconvenientes, según lo establecen los procedimientos del Programa cada uno de los convenios son formulados, gestionados y supervisados con el apoyo de unidades o áreas de asesoría legal de las mismas instituciones.

Para el indicador Plan estratégico, las respuestas analizadas en los cuestionarios aplicados permitieron apreciar que tres cuartos de integrantes del Equipo directivo del Programa (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa está inserto dentro del plan estratégico. El análisis de las evidencias documentales señalaron que el Programa jóvenes profesionales se encuentra inserto dentro del plan estratégico denominado Visión 2010, “construyendo una Universidad de excelencia” Universidad de Talca (2007). Este plan describe factores orientadores “en el cual se contemplan acciones que consideran la construcción de redes con los egresados, basados en tres objetivos

fundamentales: Vincular con la institución a los egresados de las carreras de pregrado, Promover la identidad y lealtad del egresado con la Universidad y Generación de vínculos con el entorno regional en el contexto de la responsabilidad social universitaria. Dentro de estos están contempladas acciones tendientes a integrar al egresado al campo laboral, ofrecer servicios de educación continua y mantener con ellos una comunicación permanente y dinámica. Todo estos aspectos va en directa relación con los lineamientos del Programa y sus objetivos". (Universidad de Talca, 2007a, p. 16), lo que valida su implementación y desarrollo.

### 3.7.2 Estructura del programa

Tabla 30 Niveles, apartados, indicadores: Estructura

Niveles de Análisis Componentes CIPP	Apartados	Indicadores
<b>Estructura del programa (Evaluación de entrada)</b>	Coherencia interna	Relación finalidad y metas
		Relación objetivos-necesidades
		Flexibilidad objetivos
	Participación involucrados	Participación en planificaciones (Etapas)
		Participación en planificaciones (Totalidad)
	Acciones complementarias	Complementariedad
	Diseño del Programa	Estrategias (retroalimentación/aspectos críticos)
		Proceso de selección y reclutamiento
		Necesidades tecnológicas
		Procedimientos internos
		Rentabilidad del Programa
		Promoción y difusión
		Organigrama
Evaluación		

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al nivel de análisis “Estructura del Programa”, este presenta cuatro apartados que se refieren a Coherencia interna, Participación involucrados, Acciones complementarias y Diseño.

En el primer apartado lo que interesaba era detectar el grado de articulación interna que se establecía entre los diferentes elementos que conforman el Programa. En principio interesaba indagar acerca de las relaciones que se

desarrollaban al interior del Programa enfatizando el grado de coherencia interna entre finalidad y meta, objetivos y necesidades, y específicamente interesaba detectar el grado de flexibilidad que presentaba el Programa en relación su planteamiento y desarrollo de objetivos.

En el segundo apartado interesaba indagar acerca de la Participación de los actores involucrados en el Programa, fundamentalmente se requería conocer si la estructura del Programa consideraba instancias donde incorporar la opinión de los actores involucrados, ya sea en etapas determinadas o bien en la totalidad del proceso de planificación del Programa.

En el tercer apartado, Acciones complementarias, interesaba indagar acerca de la participación de jóvenes profesionales en actividades relevantes que se desarrollaban en forma paralela al plan de gestión.

En el cuarto apartado, interesaba indagar acerca del Diseño del Programa, se consideró importante formular consultas relacionadas con el plan general, incluyendo el uso de estrategias orientadas al intercambio de información e involucramiento en decisiones relacionadas con aspectos críticos del Programa, proceso de selección y reclutamiento, necesidades de tecnología de información, aspectos de desarrollo organizacional como descripción de procedimientos internos y organigrama, rentabilidad, promoción y difusión y evaluación.

Para el caso de Coherencia interna, la información obtenida a través de las respuestas a los cuestionarios aplicados a los actores involucrados, señalaron que la mayor parte de los integrantes del equipo directivo y Jóvenes profesionales (82.2%) estaban Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en la existencia de coherencia interna entre los diversos elementos del Programa en relación a la finalidad y metas perseguidas. Es importante destacar que sólo una quinta parte de los Jóvenes profesionales manifestó indiferencia y desacuerdo con esta proposición. Un antecedente importante a señalar es que el Programa ya había sido evaluado indirectamente a través del Sistema Nacional de Inversiones (S.N.I), de acuerdo a este análisis técnico-económico se obtuvo su Admisibilidad y recomendación favorable (RS).

En cuanto a la relación objetivos-necesidades, gran parte de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales de entidades públicas (88.9%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los objetivos del Programa son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas. El análisis de contenido aplicado a las preguntas abiertas empleadas en el cuestionario nos permitieron establecer que con respecto a esta proposición los coordinadores institucionales de entidades públicas efectivamente encuentran que los objetivos del Programa son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas, los requerimientos planteados por las entidades públicas se materializan a través de iniciativas (programas, proyectos, estudios) que los jóvenes profesionales implementan, no son acciones fortuitas, obedecen a una intervención consensuada.

En cuanto a la flexibilidad de los objetivos del Programa se pudo apreciar que más de tres cuartos de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales de entidades públicas (77.8%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los objetivos del Programa son flexibles a modificaciones en función del desarrollo del Programa. Es importante señalar que más de un tercio de los integrantes del equipo directivo manifestó estar indiferente y Bastante en desacuerdo con esta proposición. El logro de las metas del Programa están relacionadas directamente con la implementación de los planes de gestión formulados por los profesionales, cada plan obedece a una estructura lógica de intervención con marcos de tiempo limitados. Mientras se logren los objetivos planificados en los planes de gestión, el Programa alcanzará las metas propuestas. En este aspecto el grado de flexibilidad supone la aceptación de cambios, adaptaciones y mejoras que los propios actores involucrados van incorporando en su implementación pero dentro del contexto del plan de gestión. La incorporación de otras actividades o acciones complementarias van a depender exclusivamente de la factibilidad de ejecución de estas acciones, del profesional a cargo y del equipo directivo.

En relación al grado de participación de actores involucrados, se estimó necesario identificar si los actores eran contemplados en algunas de las etapas y/o en la totalidad del Programa. En este sentido la mayor parte de los Integrantes del equipo directivo (87.5%) señalaron estar Totalmente de acuerdo

y Bastante de acuerdo en que el Programa considera a los actores involucrados en la planificación de sus etapas. Según se establece en la Memoria del Programa Jóvenes Profesionales 2006, el Programa contempla diversos instrumentos de planificación y gestión donde los actores involucrados (Jóvenes Profesionales, entidades públicas y equipo directivo) pueden “formular, evaluar y monitorear el trabajo que los profesionales realizan en las instituciones de destino... Plan de gestión, Informe de avance, Informe final.” (Universidad de Talca, 2007a, p. 26). La participación se produce en diferentes niveles de acuerdo a las responsabilidades y funciones establecidas para cada una de las entidades participantes.

Para el caso de Participación de los actores involucrados en la totalidad del proceso de planificación del Programa, según los antecedentes recopilados a través de los cuestionarios aplicados a coordinadores de entidades públicas y jóvenes profesionales, podemos indicar que más de la mitad (58.5%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que los actores involucrados participan en la planificación del Programa. Sin embargo resulta significativo que casi la mitad de Jóvenes profesionales manifestaron indiferencia y desacuerdo con esta proposición (44.5%). De acuerdo a los diversos antecedentes recopilados se puede considerar que el Programa permite la vinculación de los actores involucrados casi en la mayor parte de las fases de planificación, desde la formulación de la pauta de requerimientos, selección de profesionales, convenios marcos, planes de gestión (validación), informe Final etc. “En la experiencia se identifican diferentes ámbitos de planificación: el primero corresponde a las definiciones estratégicas de la Universidad, que declara como eje estratégico la gestión de egresados y la relación que se establece con el medio; un segundo ámbito corresponde a la planificación efectuada por el equipo de gestión del programa, y se refiere a la planificación presupuestaria anual y los procesos de selección de los profesionales postulantes; un tercer espacio corresponde a la construcción de un plan de gestión anual por parte del propio profesional, en conjunto con los equipos del municipio u otra institución pública en la que se desempeña” (SUBDERE, 2010, p. 166).

Otro instrumento de gestión que aborda esta temática es el Manual de

Procedimientos (2008), en donde el vínculo entre el Programa y las instituciones públicas participantes se manifiesta desde el inicio con la convocatoria a participar y el requerimiento de un profesional por parte de las instituciones, selección y reclutamiento, establecimiento de convenios marcos hasta la materialización del plan de gestión formulado por el profesional y su validación por la institución respectiva. Sin embargo, a partir del análisis de contenido aplicado a las evidencias documentales relacionadas con este tema, se aprecia en general la prevalencia de una perspectiva más bien instrumental con respecto a los actores involucrados, restringiendo su vinculación en procesos más amplios y focalizando su intervención en áreas de interés propia del equipo del Programa. “se debe establecer una planificación de las actividades en todas las etapas y estas deben ser informadas a todos los participantes, para así no producir descoordinación tanto interna como con el exterior” (Universidad de Talca, 2007a, p. 38).

Para el caso de Acciones complementarias, se pudo constatar en las respuestas obtenidas a través de los cuestionarios aplicados a los actores involucrados (integrantes del equipo directivo, coordinadores de entidades públicas y jóvenes profesionales) que más de tres cuartos (76.7%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa contempla acciones complementarias a lo planificado inicialmente. Sin embargo, es importante destacar que un tercio de coordinadores institucionales de entidades públicas manifiestan su indiferencia y desacuerdo con esta proposición. Las principales acciones que desarrolla el Programa quedan plasmadas en los convenios marcos que se firman inicialmente, la realización de proyectos más específicos se establecen a partir de la formulación del plan de gestión que cada profesional formula, por lo tanto las acciones complementarias son parte de requerimientos que surgen durante la implementación y en algunos casos no forman parte del plan de gestión, cada acción complementaria debe ser evaluada individualmente para determinar su factibilidad. El plan de gestión admite la inclusión de este tipo de actividades con el fin de apoyar el desarrollo de los objetivos planificados. Sin embargo, gran parte de estas acciones muchas veces no resultan ser complementarias hacia el objetivo central del plan de gestión, en algunos casos lo pueden hasta

obstaculizar, al tratarse de acciones no relacionadas, (de carácter administrativo y/o apoyo a otras unidades internas), estas acciones complementarias al no ser reguladas y monitoreadas por el equipo directivo del Programa generan disconformidad en los jóvenes profesionales dificultando y sobrecargando su labor. Por otra parte los coordinadores Institucionales de entidades públicas estiman que el plan de gestión es un instrumento demasiado rígido que no permite la inclusión de actividades que surjan durante su desarrollo, lo que genera molestias y disconformidad. “El origen del Programa jóvenes profesionales, lo constituye la necesidad de diversas instituciones públicas de la región del Maule para solucionar problemas que no responden al marco habitual de las exigencias que enfrentan, para lo cual requieren contratar, por un periodo de tiempo determinado, a profesionales que se aboquen a la solución de estos, además de contribuir a optimizar el uso de los recursos escasos de las instituciones participantes y a mejorar su gestión en aspectos administrativos” (Universidad de Talca, 2007a, p. 14), por lo tanto sus exigencias obedecen a la necesidad de resolver múltiples y complejas labores priorizando en algunos casos acciones inmediatas de corto plazo a acciones estratégicas de mediano y largo plazo.

Para el caso del Diseño del Programa, interesaba indagar acerca del uso de estrategias que incentivarán la retroalimentación e intercambio de información relacionadas con aspectos críticos del Programa por parte de los actores involucrados, en este sentido se estableció que gran parte de los integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales de entidades públicas (80%), señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el diseño del Programa promueve la utilización de estrategias basadas en la búsqueda, manejo y gestión de la información por parte de los participantes (retroalimentación). Una característica fundamental del Programa es “fortalecer a la institucionalidad pública regional, generar redes de contacto, desarrollar competencias y habilidades traspasando capacidades e intercambiando conocimientos, tanto a nivel institucional como a nivel comunitario” (Universidad de Talca, 2007a, p. 10). En este caso el profesional asignado resulta clave al momento de propiciar y promover a través de los coordinadores institucionales de las entidades públicas transferencias de conocimientos técnicos,

metodológicos, gestión de información, etc. que permitan optimizar su labor. Y en relación a los aspectos críticos del Programa, gran parte de los integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (80%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el diseño del Programa contempla la utilización de estrategias basadas en el debate e intercambio de ideas acerca de sus aspectos críticos entre los participantes. Según el análisis documental el Programa presentaba instancias donde los jóvenes profesionales manifestaban sus opiniones acerca del funcionamiento del Programa (Talleres en el Diplomado, y talleres de sensibilización e inducción), en estas instancias es donde se formulaban aspectos facilitadores y obstaculizadores que han debido enfrentar tanto al interior de las instituciones de destino como en la implementación del Programa. El objetivo de estas instancias era generar espacios que permitieran sistematizar experiencias de los propios involucrados para mejorar la gestión del Programa.

Con respecto al proceso de reclutamiento, gran parte de los integrantes de equipo directivo manifiestan estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el diseño del Programa identifica adecuadamente perfiles y características de los participantes. El programa cuenta con un manual de procedimientos (2008) que establece claramente el proceso de reclutamiento y selección. De la misma forma, tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestó estar Bastante de acuerdo y Totalmente de acuerdo con que el diseño del Programa contempla la entrega de información acerca de los criterios de selección, comisiones, plazos y rechazos a los postulantes. Sin embargo y luego de revisados los antecedentes relacionados con este tema, no hemos encontrado alguna mención directa con respecto al procedimiento utilizado para comunicar a los postulantes que no han sido seleccionados para el Programa, lo que parece ser un aspecto negativo que puede atentar contra procesos de reclutamiento y selección futuros.

En relación a las necesidades de tecnologías, tres cuartos de integrantes del Equipo directivo (75%) manifiesta estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el diseño del Programa identifica adecuadamente necesidades de tecnologías de información y de infraestructura. El diseño inicial del Programa contempló infraestructura y equipamiento necesario para

su operatividad.

En el caso de indicadores relacionados con el desarrollo organizacional del Programa, pudimos apreciar que tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con respecto a la definición de procedimientos para el funcionamiento y toma de decisiones del Programa. De acuerdo al análisis efectuado a partir de la evidencias documentales se puede establecer que el Programa durante su primer año de implementación presentó una serie de inconvenientes relacionados con la inexistencia de mecanismos de gestión interna que permitieran mantener una comunicación más fluida entre los actores involucrados. La ausencia de normas para la definición de procedimientos y toma de decisiones limitaba la participación y desarrollo del Programa. En su segundo año el Programa implementó una serie de estrategias orientadas a optimizar su gestión. “Luego de analizar todos estos factores, se realizaron una serie de mejoras, tanto en el segundo semestre del año 2006, como para el proceso 2007. Se formalizó un reglamento interno, el cual fue entregado a los profesionales en su primer día de Programa” (Universidad de Talca, 2007c, p. 34). En el tercer año, ya se contaba con un reglamento interno del Programa, del Diplomado y un Manual de procedimientos.

En el caso de la rentabilidad, interesaba consultar si el Programa contemplaba algún tipo de alternativas para adquirir recursos adicionales que les permitieran sostener y dar continuidad al desarrollo del Programa, en este sentido pudimos apreciar que tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con esta proposición. De acuerdo a información obtenida a través del análisis de informes internos, se pudo establecer que a partir del segundo año del Programa (2007), se comienza gestionar la adquisición de recursos adicionales. Para lograr este objetivo se incorporó a dos asesores destinados al apoyo en la gestión y administración del Programa, una de las funciones claves de los asesores era la de optimizar la gestión y obtener recursos a partir de fondos externos.

En el caso de promoción y difusión, la información obtenida en los cuestionarios aplicados establecieron que dos tercios del total de integrantes el

equipo directivo y coordinadores institucionales de entidades públicas (64%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa contempló una promoción y difusión suficiente. Con respecto a los coordinadores institucionales de entidades públicas, dos quintas partes (43%) señalaron estar indiferente y en desacuerdo con respecto a esta proposición. Según los antecedentes recopilados a través del análisis de documentación acerca del Programa, desde sus inicios se contempló estrategias de promoción y difusión. Durante el primer año prevalecieron entrevistas y visitas a autoridades regionales de entidades públicas y difusión a través de diferentes medios de prensa de circulación interna y regional. Se elaboraron dípticos y afiches que fueron distribuidos a nivel regional. Sin embargo las estrategias utilizadas en el primer año no generaron el impacto esperado “Existió, en un principio, poca difusión y promoción del programa, lo que desembocó en el desconocimiento de los objetivos de este, por lo que en muchos casos, fue difícil la llegada a las autoridades regionales.” (Universidad de Talca, 2007c, p. 34). De hecho se plantea en este mismo documento, en el apartado conclusiones de tipo operativo que “el proceso de selección de los profesionales requiere de una campaña de difusión con alta cobertura que permita captar la mayor cantidad de jóvenes profesionales e instituciones.”(Ídem). Durante el segundo año (2007) se incrementaron los canales de difusión y promoción a través de la creación de una página web, (<http://jovenesprofesionales.otalca.cl/htm>) y afiches para apoyar el proceso de reclutamiento. De acuerdo al análisis de contenido realizado a las preguntas abiertas del cuestionario se pudo apreciar la coincidencia de los coordinadores institucionales de entidades públicas quienes señalaron lo limitado de las estrategias de promoción y difusión del Programa en cuanto a cobertura y contenido lo que limitaba su conocimiento y propagación.

Con respecto a si el diseño del Programa presentaba un organigrama definido con perfiles de cargo y funciones detalladas claramente, se pudo apreciar que casi dos tercios del total de integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (61.3%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con esta proposición. Con respecto a los jóvenes profesionales, más de un tercio de ellos (40.7%) señalaron estar indiferente y en desacuerdo con

respecto a este tema. Según los antecedentes recopilados a través del análisis de evidencias documentales se pudo constatar que el diseño inicial del Programa presentaba un organigrama básico que contenía unidades que en la práctica no llegaron a funcionar, este diseño no contaba con manual de funciones ni descriptor de cargos, estos instrumentos fueron implementados a partir del segundo año del Programa.

En relación a la existencia de procesos de evaluación y control en el diseño del Programa, podemos señalar que tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestó estar Bastante de acuerdo con que el diseño del Programa contempla procesos de evaluación y control y un cuarto (25%) señaló estar indiferente frente a esta proposición. El proyecto inicial contemplaba un ítem denominado Evaluación del Programa para realizar evaluaciones una vez al año para ello se le asignó un presupuesto determinado. Sin embargo los antecedentes indican que en general los instrumentos de evaluación que presenta el Programa estaban orientados más bien a evaluar y monitorear los planes de gestión de los profesionales, no se hace referencia a una evaluación de carácter Formativa o Sumativa del Programa como tal. Sólo se cuenta con informes técnicos, (informes ejecutivos) que la dirección formula y en los cuales se contemplaba un balance de la gestión anual del Programa. “en el caso de la evaluación del Programa, es realizada por los profesionales asesores y el director ejecutivo del programa, en donde se analizan aspectos tales como: Ubicación laboral del profesional, una vez que abandona el Programa, vale decir, si se encuentra trabajando en una institución pública, privada, o está buscando trabajo, cantidad de profesionales que participaron en el programa, tiempo promedio de estadía en el programa, procedencia de las instituciones, en términos de cantidad por provincia, porcentajes de instituciones que participaron en el Programa, por rubro, en relación al total regional, otros factores” (Universidad de Talca, 2007c, p. 28). En las conclusiones de tipo metodológico del mismo documento, se plantea que el Programa debiera “elaborar y aplicar metodologías de evaluación de impacto permanentes” e “implementar metodologías que permitan sistematizar la información generada a partir de las intervenciones desarrolladas por los profesionales y por el Programa”.(Ídem)

### 3.7.3 Desarrollo e implementación

Tabla 31 Niveles, apartados, indicadores: Desarrollo e implementación

Componente CIPP Niveles de Análisis	Apartados	Indicadores
Desarrollo e Implementación (Evaluación de Proceso)	Gestión de recursos y proceso	Modificación y adaptación a los cambios Evaluaciones Compromiso Eficacia Registro
	Plan de gestión	Evaluación, control y monitoreo Planificación Periodos de evaluación Equipamiento Validación Criterios de desempeño Diagnósticos
	Detección y resolución de problemas	Pertinencia y oportunidad de soluciones
	Participación involucrados	Mejoras del programa Motivaciones y expectativas
	Estrategias utilizadas en el desarrollo e implementación	Innovación Diagnósticos iniciales Asesorías y capacitaciones Toma de decisiones
	Infraestructura y equipamiento	Condiciones entorno
	Red de colaboración	Profesionales Instituciones
	Recursos disponibles	Disponibilidad

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al nivel de desarrollo e implementación, se presentan ocho apartados referidos a gestión de recursos y de proceso, plan de gestión, detección y resolución de problemas, participación de involucrados, estrategias de gestión, infraestructura, red de colaboración y recursos disponibles.

En el primer apartado Gestión de recursos y de procesos, se pretendió indagar acerca del uso y aprovechamiento de medios que dispone el Programa durante su desarrollo y los recursos que ofrece el entorno para la administración de

procesos, es un apartado que involucra una serie de indicadores entre los cuales están aquellos relacionados con las modificaciones y adaptaciones que el Programa realiza a partir de los cambios producidos en su implementación realización de evaluaciones periódicas a actores involucrados, compromiso y sentido de pertenencia, eficacia, realización de registros de procedimientos y respaldos de evidencias y documentación.

Con relación a las modificaciones y adaptaciones que el Programa debía asumir para enfrentar los cambios en su desarrollo e implementación podemos apreciar que más de tres cuartos de integrantes del equipo directivo (76.6%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa ejecuta modificaciones o adaptaciones de acuerdo al nivel de implementación desarrollado. Con respecto a los coordinadores institucionales de entidades públicas y jóvenes profesionales es significativo que casi un cuarto de ellos (26%), señalaron estar indiferente y bastante en desacuerdo con esta proposición.

En general podemos señalar que las intervenciones que desarrolla el Programa se focalizan principalmente en los planes de gestión de los profesionales, cada plan establece sus acciones y la forma en que se abordan tales problemáticas va a depender de las propuestas de planificación que los profesionales establezcan. Las modificaciones o adaptaciones que se realicen en el plan de gestión van a depender exclusivamente del profesional y de las entidades públicas donde se implementan. La indiferencia y desacuerdo de los coordinadores institucionales en algunos casos se podría deber a que el Programa presenta una rigidez metodológica de intervención.

Con respecto a la implementación de evaluaciones, podemos apreciar que la mitad de los integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa realiza evaluaciones periódicas a cada actor involucrado (equipo directivo, profesionales y entidades públicas). Es importante considerar que más de la mitad de jóvenes profesionales señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. El Programa contempla entre sus instrumentos de gestión, la elaboración de informes de avance e informe final para el monitoreo y

seguimiento de las iniciativas implementadas por los jóvenes profesionales en las instituciones de destino. Además, se contempla una pauta de evaluación a través de la cual las instituciones valoran el desempeño de los profesionales y niveles de logro en relación al plan de gestión de cada profesional y es respondida por el coordinador de entidades públicas al final del proceso de intervención del profesional. Esta pauta contiene una serie de indicadores y criterios relacionados con el trabajo del profesional, (asociado con la calidad y eficiencia que ha efectuado y entregado el profesional, a través del servicio que ha prestado a la institución establecido en el plan de gestión), cumplimiento de los profesionales (asociado al cumplimiento de los propósitos y actividades programadas en el plan de gestión que los profesionales desarrollan en la institución) e impacto del Programa, (asociado al impacto que tuvieron los profesionales del Programa, en relación a la capacidad de formular el diagnóstico de acuerdo a las necesidades que presentaba la institución dando como resultado el plan de gestión e implementándolo con las actividades programadas.

En general las evaluaciones se centran en los jóvenes profesionales y en el plan de gestión, no existen evidencias donde se presenten instrumentos para evaluar de forma sistemática a las entidades públicas y tampoco al equipo directivo. En el caso de la evaluación de entidades públicas prevalecen aspectos de carácter económico, si una entidad no aporta el monto establecido corre el riesgo de ser mal evaluada y no ser considerada por el Programa al siguiente año.

Con respecto al compromiso de los profesionales con el Programa, podemos apreciar que más de dos tercios del total de integrantes de equipo directivo y jóvenes profesionales, un (72,6%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa generaba instancias para promover un sentido de pertenencia en los y las jóvenes profesionales. En relación a los integrantes del equipo directivo, la mitad de ellos (50%) señalaron estar indiferente y en desacuerdo con respecto con esta proposición. Según los antecedentes recopilados, se pudo establecer que el tema del sentido de pertenencia hacia el Programa por parte de él o la profesional se comienza a trabajar a partir del segundo año (2007) como un elemento central para generar

un mayor vínculo de compromiso con el Programa y evitar la deserción temprana. Sin embargo no fue hasta el año 2008 donde esta temática se formaliza a partir de la realización de un taller denominado de inducción cuyo objetivo era “Inducir a los profesionales a la manera de trabajo en el centro de inserción generando reflexión acerca de su labor como profesionales de apoyo. Creando un espacio semiformal de interacción para que los profesionales se conozcan mejor y el clima organizacional se vea favorecido” (Pardo, 2008, p. 5), uno de los aspectos que consideraba este taller era la generación de identidad y sentido de pertenencia con el Programa.

En cuanto al nivel de eficacia del Programa se pudo establecer que tres cuartos de jóvenes profesionales (74.1%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que la gestión, administración y control del Programa por parte del equipo directivo ha sido eficiente. Sin embargo, es importante destacar que un cuarto de ellos manifestó su indiferencia y desacuerdo con esta proposición. Según los antecedentes recopilados se pudo establecer que la imagen de equipo directivo mejoró progresivamente durante los tres primeros años, desde una imagen de “equipo directivo” virtual hasta la figura de un “equipo directivo” con presencia y cumpliendo funciones de gestión, administración y control del Programa en forma óptima. La definición y operacionalización de instrumentos como el manual de procedimientos, descriptor de cargos, reglamentos internos, mas la conformación de un equipo de trabajo estructurado a partir de la creación de cargos como el de asesores, generó una reacción positiva para los jóvenes profesionales y otorgó visibilidad a un equipo directivo que durante los primeros años estaba centrado sólo en la figura del director del Programa. “por otro lado, en cuanto a la dirección del programa, ésta recaía en el director ejecutivo, el cual cargaba con todas las responsabilidades, no existía un equipo de apoyo, con el cual podía compartir tareas de gestión y administración, con las consiguientes debilidades en estas áreas” (Universidad de Talca, 2007c, p. 34).

Según la documentación analizada, el Programa permanentemente estaba generando documentos e informes donde se registraban las acciones más relevantes, en este sentido, la mayor parte de los integrantes del equipo directivo manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo

(87.5%) en que los procedimientos implementados en cada una de las etapas del Programa eran respaldados en actas u otros sistemas de registro. Los integrantes del equipo directivo estaban de acuerdo con esta proposición en gran parte porque la existencia de una serie de instrumentos donde se registraba la información del Programa.

En el segundo apartado interesaba indagar acerca de los planes de gestión que formulaban los jóvenes profesionales. El plan de gestión contiene una descripción detallada de la intervención que realizará el profesional durante su estadía de 11 meses, es un instrumento que debe ser validado por el equipo directivo y por el coordinador institucional de la entidad pública respectiva, además, el plan es evaluado al inicio y posteriormente se realiza un seguimiento y monitoreo a partir de la aplicación de la metodología de Planificación orientada a objetivos (método ZOPP), debido a sus características relacionadas con la planificación por pasos sucesivos, visualización y documentación permanente de los pasos de planificación, enfoque multidisciplinario y participación de los actores. Los indicadores que interesaban conocer estaban relacionados con evaluación, control y monitoreo, relación objetivos logrados y planificados, regularidad de evaluaciones, equipamiento, validación por los coordinadores de entidades públicas, criterios de desempeño y niveles de logro y pertinencia de los diagnósticos.

Con respecto a los planes de gestión, su evaluación, control y monitoreo, podemos señalar que dos tercios de Jóvenes profesionales (66.7%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa contempló la utilización de estrategias para el control de los planes de gestión de los y las jóvenes profesionales (retroalimentación). Un tercio de ellos señalaron estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición.

Según se describe en el manual de funciones (2008), el Programa cuenta con tres instrumentos centrales de planificación donde se hace referencia a fases de seguimiento y control en los cuales se aplican criterios de administración, gestión del Programa y desempeño de los profesionales en el cumplimiento de sus metas.

Con respecto a la planificación en la implementación de los planes de gestión, podemos apreciar que dos tercios de jóvenes profesionales (68.5%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que las actividades del plan de gestión se desarrollan de acuerdo a lo planificado. Un tercio de ellos señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. Según el análisis de contenido efectuado a informes internos del Programa, como parte del proceso de desarrollo se contemplaba la aplicación de un instrumento denominado pauta de monitoreo la cual contenía una fase intermedia y otra final, el objetivo de esta pauta era realizar un seguimiento y monitoreo a cada una de las propuestas generadas por los profesionales en las instituciones de destino. En documentos internos del Programa, específicamente en el informe de monitoreo (2008) se planteaba que: “El instrumento está estructurado en 2 fases. La primera es una descripción acerca del proceso de inserción del profesional en la institución. Contempla un registro y análisis de todas las experiencias desarrolladas por el profesional, una evaluación del contexto socioeconómico en que se desarrolla la experiencia, identificación de los actores involucrados y su articulación (interinstitucional, público privada), La segunda parte, contempla una evaluación del nivel de avance de la situación actual que presenta la propuesta a partir del requerimiento institucional inicial (Pauta de Requerimiento) y el plan de gestión propuesto por el profesional”.

Esta pauta es aplicada como parte de una evaluación intermedia del Programa, y permite conocer el estado actual de cada una de las intervenciones del profesional en las instituciones de destino. Antes de la aplicación de esta pauta es requisito fundamental haber elaborado, corregido y validado el plan de Gestión. Uno de los grandes inconvenientes en este procedimiento es que algunos de los profesionales en las fechas donde se aplicaba esta pauta aún no contaban con su plan de gestión formulado y validado, lo que retrasaba todo el proceso y generaba desconcierto en el equipo directivo y en los profesionales.

La opinión con respecto a la periodicidad en la realización de evaluaciones a los planes de gestión queda de manifiesto en que dos tercios de jóvenes profesionales (66.7%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa implementaba evaluaciones periódicas a los

planes de gestión de cada profesional. Un tercio de ellos señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. Las evaluaciones del plan de gestión de los profesionales se realizaban a los seis meses de iniciado el plan. Previa a la aplicación de la pauta de monitoreo, el plan debía estar elaborado, corregido y validado. Más que una evaluación, el instrumento que se aplica es una pauta de seguimiento y monitoreo de las acciones propuestas por los profesionales en su plan de gestión.

En cuanto al equipamiento que proporciona el Programa para el desarrollo del plan de gestión tenemos que más de tres cuartos del total de coordinadores institucionales de entidades públicas (75.6%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el equipo directivo del Programa proporcionaba recursos necesarios al ó la joven profesional para cumplir los objetivos del plan de gestión. Un cuarto de coordinadores institucionales de entidades públicas señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición.

La acción de validar el plan de gestión por parte de las entidades públicas señala un claro proceso de aceptación y apoyo a la iniciativa. Los resultados de los cuestionarios aplicados indicaron que dos tercios del total de integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (69.3%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que las actividades realizadas por los y las jóvenes profesionales son validadas por los coordinadores de las instituciones de destino. Con respecto a los jóvenes profesionales, un tercio (31.5%) señaló estar indiferente y en desacuerdo con respecto con esta proposición. Una de las funciones de los integrantes de equipo directivo era supervisar que los planes de gestión fueran validados por los coordinadores institucionales de las entidades públicas participantes del Programa. Es fundamental que los coordinadores institucionales de las entidades públicas conozcan, validen y apoyen el plan de gestión.

Según evidencia documental se pudo apreciar que en algunos casos los jóvenes profesionales presentaban dificultades para planificar acciones en conjunto con el coordinador institucional debido a la falta de tiempo de estos ya que en gran parte de los casos, desarrollaban funciones de gran

responsabilidad al interior de la institución (Directivos de confianza), por lo tanto su reducida disponibilidad de tiempo y la inestabilidad del cargo que ocupa perjudicaba el proceso de validación del plan.

Para establecer un seguimiento y medir el grado de cumplimiento y desempeño de los profesionales al interior de las entidades públicas el Programa implementó una pauta de evaluación de desempeño, con respecto a este instrumento un poco más de la mitad de jóvenes profesionales (53.7%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa especificaba criterios de desempeño y niveles de logro. Sin embargo resulta significativo que casi la mitad de Jóvenes profesionales manifiesten indiferencia y desacuerdo con esta proposición (46.3%). Es necesario considerar que no se encontraron evidencias relacionadas con la sistematización de esta información. Esta afirmación es confirmada a través de antecedentes recopilados en el análisis de preguntas abiertas a los jóvenes profesionales donde se señalaba que no existiría un mecanismo de retroalimentación en cuanto a las evaluaciones de su gestión por parte de las entidades públicas y del equipo directivo, además manifestaron que “el Programa debe tener un rol más activo en cuanto a evaluar el cumplimiento de objetivos según marcha el trabajo del profesional”, incluso plantean la posibilidad de “evaluar a las instituciones de destino”, a través de criterios como compromiso, disposición y rotación de profesionales del Programa.

La mayor parte de los integrantes del equipo directivo manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo (87.5%) en que los y las jóvenes profesionales participantes en el Programa realizaban diagnósticos acordes a los requerimientos iniciales de las instituciones donde se inserta. Los diagnósticos que realizaban los y las jóvenes profesionales participantes en el Programa tomaban como base la información proporcionada en la pauta de requerimiento. Según el manual de procedimientos (2008), el profesional contaba con 45 días desde su ingreso a la entidad pública para complementar esta información y generar el plan de gestión que deberá ser validado por las entidades correspondientes. Es muy importante que el diagnóstico contenga información pertinente tanto de la situación actual en que se encuentra la institución como de los requerimientos establecidos, ya que de esto dependerá

del éxito de la intervención del Programa.

El tercer apartado se relaciona con la detección y resolución de problemas, nos interesaba indagar acerca de la pertinencia y oportunidad de las soluciones a los problemas presentados en el desarrollo del Programa. Del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores de entidades públicas y jóvenes profesionales, dos tercios de ellos (63.3 %), manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que las dificultades que se presentaban en las diferentes etapas del Programa eran detectadas y mejoradas a tiempo. Más de un tercio de ellos señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición (36.7%). Es importante indicar que casi un tercio de coordinadores institucionales de entidades públicas (28.6%), manifestó estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. Lo interesante es que a través de este ítem pudimos indagar acerca del grado de coordinación y articulación entre los actores involucrados en el Programa y la capacidad de reacción por parte de equipo directivo frente a la presencia de problemas. En todo caso se aprecia que todo lo relacionado con la resolución de problemáticas y el tiempo empleado recae en gran parte en los profesionales y en su capacidad de gestión y toma de decisiones.

El cuarto apartado se relaciona con la participación de los involucrados en la mejora del Programa y la promoción de instancias donde exponer motivaciones y expectativas. Podemos apreciar que más de la mitad (57.7%) de los integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas y jóvenes profesionales señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que se realizaban reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa. Sin embargo resulta significativo que más de la mitad de coordinadores institucionales de entidades públicas manifestaran indiferencia y desacuerdo con esta proposición (53.6%). De acuerdo a los diversos antecedentes recopilados se pudo considerar que efectivamente el Programa realizaba reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa. Pero la participación se da fundamentalmente entre los integrantes de equipo directivo y los profesionales, en el caso de los coordinadores institucionales de entidades públicas, su presencia es requerida en situaciones puntuales que en muchos casos no se

relaciona con actividades de evaluación o mejora. Es importante considerar que los cargos que ocupan los coordinadores institucionales, son estratégicos en cada una de las instituciones y el tiempo que disponen es bastante escaso. Si bien es cierto éstos demandan mayor participación en la toma de decisiones relacionadas con la operatividad e implementación del Programa y del plan de gestión del profesional asignado a su institución, su tiempo es escaso y el vínculo hacia el Programa sólo lo ejercen a través del profesional. Este tipo de situación podría estar obstaculizando la labor de los coordinadores institucionales e incluso de los propios profesionales al ver que su participación se limita a la ejecución de acciones y no a la generación de aportes para la mejora del Programa. El criterio de participación no se aplicaría en su totalidad sólo involucra algunos aspectos. En el caso de las entidades públicas participantes, la figura de los coordinadores institucionales podría ocupar un rol más relevante en la medida que se incorpore en temas de de gestión del Programa. Sólo son considerados en la etapa inicial del Programa y en la aplicación de algún instrumento de evaluación de desempeño del profesional.

En cuanto a que si el Programa desarrolla instancias donde exponer motivaciones y expectativas, dos tercios de los integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas y jóvenes profesionales (69%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa promueve instancias donde exponer motivaciones y expectativas de los participantes. Es importante considerar que un tercio de los jóvenes profesionales señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. De acuerdo a los antecedentes recopilados se puede establecer que el Programa presenta ciertas modalidades que permiten a los participantes exponer motivaciones y expectativas. La forma y grado de participación de los involucrados en estas instancias es variable tanto para los jóvenes profesionales como para los coordinadores institucionales. La modalidad de instancias donde los participantes exponen sus motivaciones y expectativas, van desde reuniones quincenales entre equipo directivo y profesionales, talleres (inducción), y en el contexto del Diplomado, aplicación de pautas de evaluación y monitoreo, de evaluación de desempeño, para los segundos son limitadas a reuniones específicas. Uno de los aspectos críticos de esta

situación es que los participantes no perciben que exista un proceso de retroalimentación con respecto a los planteamientos formulados en este tipo de instancias por parte del equipo directivo.

El quinto apartado se relaciona con las estrategias utilizadas por el Programa en el desarrollo e implementación e incluye indicadores como innovación, diagnósticos iniciales, asesorías y capacitaciones y toma de decisiones. Con respecto al tema del uso de estrategias de innovación, podemos apreciar que dos tercios del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas y jóvenes profesionales (66.7%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa permitía la utilización de estrategias basadas en la innovación. Es importante considerar que un tercio de los Jóvenes profesionales (31.5%) señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. Si bien es cierto hay acuerdo en que el Programa permitía la utilización de estrategias basadas en la innovación, la implementación y uso de estas estrategias se ven fuertemente amenazadas, ya que las instituciones públicas presentan estructuras de operación bastante rígidas que no dan cabida a la implementación de estrategias innovativas que podrían afectar su normativa vigente, esto hace que tanto el equipo directivo como los jóvenes profesionales deban desarrollar sus acciones bajo los reglamentos internos de cada institución sin muchas posibilidades de innovar. A pesar de esto, el Programa ha logrado desarrollar acciones que pueden ser consideradas como innovadoras, un aspecto interesante de esta situación es que una iniciativa innovadora va a tener éxito en la medida que exista un compromiso y voluntad política por parte de la institución donde opera el Programa. Sin embargo y como se plantea en los principios fundamentales del Programa, su objetivo es “generar mayores capacidades que permitan contribuir al desarrollo de propuestas, ideas e innovaciones, en un contexto donde las relaciones de intercambio y cooperación con y entre las entidades públicas y la sociedad civil se constituyen como un elemento fundamental” (Universidad de Talca, 2007a, p. 16). Además se plantea que “Una de las justificaciones de este programa se basa en la idea de que las instituciones públicas, desarrollan una serie de actividades de carácter programáticas y otras de nueva generación, las que

normalmente son absorbidas por su estructura convencional. La atención preferente de la institución se centra en áreas evaluables, que reclaman urgencias y en las que media un interés funcionario particular. Importantes áreas de innovación, cambios futuros o de complementación estratégica quedan por lo general rezagadas de atención preferente.” (Ídem).

Con respecto a los diagnósticos iniciales podemos apreciar que dos tercios (63%) del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas y jóvenes profesionales manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que se realizaban diagnósticos iniciales acerca de la situación base que presentan las instituciones participantes. Es importante considerar que más de un tercio de los Coordinadores institucionales de entidades públicas (42.8%) señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. En este sentido las entidades públicas sí generan un diagnóstico preliminar, pero éste al parecer es bastante genérico, sin precisión de datos en algunos casos y difuso en cuanto a focalizar la problemática, lo que repercute en la formulación del plan de gestión del profesional y su posterior intervención en la institución de destino. Además, los coordinadores institucionales en algunos casos suelen modificar los requerimientos una vez que llega el profesional a su institución y se focalizan en problemáticas inmediatas que con una visión a largo plazo.

En cuanto a las asesorías y capacitaciones, más de tres cuartos del total de integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (77.4%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el equipo directivo promueve capacitaciones y asesorías a los y las jóvenes profesionales del Programa. Sin embargo, es importante destacar que un cuarto de jóvenes profesionales manifestaron su indiferencia y desacuerdo con esta proposición. El Diplomado en gestión pública regional es uno de los aspectos claves de formación para los profesionales del Programa, además de esta instancia se realizan una serie de talleres, capacitaciones, asesorías que están relacionados con la gestión en el ámbito público y que son permanentes durante el año. Las entidades públicas donde se insertan los profesionales generan demandas cada vez más complejas que requieren de competencias y habilidades que los profesionales no cuentan y que el Programa debe asumir

formulando talleres, capacitaciones, y asesorías permanentes. El Programa también considera como otra instancia de aprendizaje el contar con el apoyo de asesores temáticos que corresponden a académicos de la Universidad que asesoran al profesional en un área determinada. El porcentaje de jóvenes profesionales que señalaron desacuerdo e indiferencia con respecto a esta proposición, en algunos casos se justifica principalmente cuando se presentan requerimientos específicos de formación por parte de las entidades públicas que por su alto costo el Programa no puede asumir, este tipo de exigencias genera en los jóvenes profesionales incertidumbre ya que no cuentan con ese tipo de especialidad requerida ya sea por su propia formación o bien por su calidad de recién egresado.

Con respecto a la toma de decisiones, podemos señalar que dos tercios (66.3%) del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales del Programa y jóvenes profesionales manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que la información diagnosticada inicialmente por los y las jóvenes profesionales era considerada en la toma de decisiones por el equipo directivo del Programa. En relación a los jóvenes profesionales, más de un tercio de ellos (39%) señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. Según los procedimientos del Programa, se contempla un periodo de 45 días para que los Jóvenes profesionales formulen un plan de gestión al interior de las instituciones donde se insertan. Este procedimiento implica que toda información recopilada en el plan de gestión será considerada fundamental para implementar iniciativas o tomar alguna decisión con respecto a una acción o actividad. Sin embargo se presenta un porcentaje significativo de Jóvenes profesionales que manifiestan indiferencia y desacuerdo. Según los antecedentes recopilados en los análisis documentales, los Jóvenes profesionales consideraban que en algunos casos las entidades públicas no le daban la importancia que requería al plan de gestión y priorizaban necesidades más inmediatas dejando de lado aspectos estratégicos y de gestión de mediano y largo plazo.

En el sexto apartado, interesaba indagar acerca de las condiciones, principalmente de equipamiento e infraestructura que disponían los jóvenes profesionales en las entidades públicas donde se insertaban. En este sentido,

se pudo constatar que dos tercios del total de Jóvenes profesionales (61.1%) manifestaron estar indiferente y en desacuerdo con que las condiciones donde los y las jóvenes profesionales desarrollaban su trabajo era la óptima (institución de destino). Sólo un poco más de un tercio de ellos señalaron acuerdo con esta proposición. El Programa jóvenes profesionales inicialmente se focalizó en municipalidades de comunas de la región del Maule que se caracterizaban por presentar altos índices de ruralidad, pobreza, analfabetismo, baja escolaridad y que además tenían presupuestos reducidos, bajos ingresos entre otros criterios, es decir Municipalidades de tipo 1 según el modelo de tipificación y caracterización desarrollado por Pet Quinta S. A. (2004). En esta categoría se encontraba casi el 50% de las municipalidades de la región del Maule. Esto implicó que la mayor parte de las Municipalidades no contaran con infraestructura y equipamiento suficiente como para desarrollar las funciones planificadas de una manera óptima. De todas maneras, al inicio del Programa cuando se establecen los compromisos respectivos en el convenio marco entre el Programa y las entidades públicas participantes se solicitaba dentro de los aportes correspondientes a las entidades públicas equipamiento mínimo para que el profesional desarrolle su labor.

El séptimo apartado se relacionaba con la red de colaboración para los profesionales y para las entidades públicas participantes, en primera instancia interesaba indagar acerca de las relaciones entre los jóvenes profesionales, se pudo constatar que la mayor parte del total de integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (96.7%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que las relaciones entre los y las jóvenes profesionales del Programa son favorables. Según el análisis documental, las relaciones entre los y las jóvenes profesionales del Programa se desarrollaban en un clima laboral favorable para el surgimiento de vínculos y redes de contacto no sólo a nivel laboral, sino también en lo personal, “así, este programa se enfoca en los profesionales recién egresados, con poca o sin experiencia laboral y que por lo tanto no cuentan con las redes necesarias para encontrar un primer empleo. El tiempo promedio de encontrar éste, fluctúa entre los 5 y 12 meses. Nuestro programa ayuda a que estos jóvenes profesionales acorten su tiempo de inserción laboral, generando redes de contacto y abriendo una ventana en el

sector público, donde puedan adquirir experiencia y mejorar su grado de empleabilidad". (Universidad de Talca, 2007c, p. 15). En segunda instancia, interesaba indagar acerca de las relaciones entre las instituciones participantes en el Programa, en este sentido se pudo apreciar que dos tercios (63.4%) del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas y jóvenes profesionales manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa promueve redes de colaboración entre las instituciones participantes. Es importante considerar que un tercio de coordinadores institucionales de entidades públicas y Jóvenes profesionales respectivamente, señalaron estar indiferente y en desacuerdo con respecto con esta proposición. El tema de la generación de redes es fundamental, tanto entre los jóvenes profesionales como entre las instituciones y el Programa. En estos vínculos se sostiene una gran parte de la operacionalización del Programa. Según la información recopilada se pudo establecer que un elemento que influye en el establecimiento de vínculos entre el Programa y las entidades públicas es el grado de participación en la toma de decisiones. En algunas entidades públicas, las redes de colaboración por parte del Programa se estarían limitando a la presencia del profesional y su gestión y no abarcarían otras áreas potenciales de apoyo a nivel institucional, es decir las redes funcionan a nivel interprofesional y no a nivel interinstitucional, desaprovechando la posibilidad de potenciar instancias favorables para la generación de estrategias en conjunto entre todas las entidades públicas participantes en el Programa.

El octavo apartado se relacionaba con la disponibilidad de recursos que pudiera tener el Programa en términos de infraestructura, económicos y humanos, para garantizar su operación. En este sentido pudimos apreciar que tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con esta proposición. Sólo un cuarto de ellos señaló indiferencia y desacuerdo. Desde su inicio se contempló infraestructura y equipamiento necesario para un buen funcionamiento, los aspectos operativos fueron convenidos posteriormente con cada una de las entidades públicas, sin embargo, hay una serie de requerimientos que están permanentemente surgiendo durante el desarrollo del Programa que son

necesarios de considerar. Un aspecto interesante que se relaciona con la disposición de recursos es la necesidad de implementar procesos de control y seguimiento donde se requiere una mayor articulación tanto con los profesionales como con las entidades públicas participantes.

### 3.7.4 Resultados e impacto

Tabla 32 Niveles, apartados, indicadores: Resultados e Impacto

Fuente: Elaboración propia

Componente CIPP Niveles	Apartados	Indicadores
Resultados e Impacto	Aportes del Programa	Aportes previstos y no previstos
	Estrategias Metodologías evaluación del Programa	Sistematización evaluaciones Coherencia metodológica Evaluación calidad
	Capacidad de respuesta a Requerimientos	Respuesta a demandas
	Transferencias del Programa a instituciones	Transferencias
	Expectativas	Expectativas (jóvenes profesionales ) Expectativas (Instituciones/entidades participantes)
	Requerimientos resueltos (plan de gestión)	Resolución de Requerimientos
	Estrategias Metodologías evaluación del Programa	Evaluación sistemática Evaluación objetivos y resultados Recursos evaluación
	Difusión logros del Programa	Difusión logros
	Estrategias Metodologías evaluación del Programa	Monitoreo evaluación
	Evaluación de Producto	Eficiencia
Estrategias Metodologías evaluación del Programa		Institucionalización evaluación
Difusión logros del Programa		Difusión resultados
Estrategias Metodologías evaluación del Programa		Evaluación competencias
Estrategias Metodológicas evaluación del Plan de gestión		Metodología evaluación Niveles de logro Desarrollo competencias
Resultados esperados		Mejoras
Adquisición de habilidades, actitudes, competencias		Adquisición de actitudes
Satisfacción		Fortalecimiento institucional Satisfacción logros
Resultados esperados		Redes de contacto Inserción laboral
Adquisición de habilidades, actitudes, competencias		Competencias
Rentabilidad del Profesional		Rentabilidad
Difusión logros del Programa		Difusión resultados
Valoración y propuestas		Valoración resultados Impacto esperado
Resultado esperado		Entorno laboral Resultados esperados
Valoración y propuestas	Propuestas	

Con respecto al nivel de análisis de resultados e impacto, este presenta 11 apartados que se refieren a : aportes del programa, estrategias metodológicas de evaluación del Programa y del plan de gestión, capacidad de respuestas a requerimientos a nivel institucional y de plan de gestión, transferencias del Programa a instituciones, expectativas, resultados esperados, satisfacción, adquisición de habilidades, actitudes y competencias, difusión y logros del Programa, rentabilidad, valoración y propuestas.

En el primer apartado lo que interesaba era establecer los aportes previstos y no previstos generados por el Programa en la institución de destino. Con respecto al aporte real, tenemos que la mayor parte de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales (97.2%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa era un aporte real para su institución o entidad participante. En general existía consenso entre los actores participantes en señalar que la implementación del Programa lograba un aporte real y además generaba beneficios en diferentes ámbitos de la organización, a nivel institucional, organizacional, de gestión y administración. Según antecedentes recopilados en el análisis de las preguntas abiertas de los cuestionarios aplicados a actores involucrados se planteaba que el Programa, “beneficia a la institución ya que lleva un profesional, el cual en algunos servicios no hay. El profesional enseña a los demás a ser eficientes”, “El trabajo realizado es un aporte para la comuna”, “Se ha logrado implementar políticas y planificación para el municipio”, y con relación a los profesionales asignados, se plantea que ellos “Asumen funciones que con los recursos institucionales es difícil asumir, por lo tanto son un gran aporte a la gestión institucional”. En tanto, visiones mas criticas plantean que “este programa será un real aporte en la medida que la universidad proponga y se vincule mas con los procesos de gestión, y no solo a través del aporte con un profesional, el cual en la mayoría de los casos (no en todos) solo contribuye a disminuir la carga de trabajo para la unidad en la que se inserta”. En relación a los beneficios no previstos, se pudo apreciar que más de tres cuartos (77.8%) del total de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa había logrado beneficios que no estaban previstos inicialmente. Sin

embargo una quinta parte de los Integrantes de equipo directivo señaló indiferencia y desacuerdo con esta proposición. El Programa espera que las contribuciones que se generan a partir de la intervención del profesional en la entidad pública estén planificadas de tal modo de establecer mecanismos de seguimiento y control, sin embargo debido a los múltiples requerimientos que surgen en el desarrollo del Programa, se van incorporando acciones complementarias al plan de gestión que van estableciendo beneficios que muchas veces se escapan a los indicadores establecidos en el Programa debido a que corresponden a elementos intangibles que son complejos de registrar, medir o evaluar en un periodo de tiempo tan reducido.

En el segundo apartado interesaba indagar dos aspectos centrales acerca de las estrategias metodológicas de evaluación empleadas tanto por el Programa como del plan de gestión. En el caso de las estrategias metodológicas de evaluación que utilizaba el Programa interesaba indagar acerca de la sistematización de evaluaciones intermedias y finales, la relación y coherencia metodológica entre los contenidos del Programa y los instrumentos y procedimientos de evaluación utilizados, existencia de instancias para evaluar la calidad, periodos de evaluación, evaluación de objetivos y resultados, recursos para evaluaciones, planificación de evaluaciones e institucionalización de evaluaciones. Para el caso de Estrategias metodológicas de evaluación que utilizaba el plan de gestión se consideró indagar por la presencia de metodologías de evaluación, resultados y niveles de logro.

En cuanto a la sistematización de evaluaciones, se pudo apreciar que dos tercios (69.3%) del total de integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que las evaluaciones intermedias y finales son sistematizadas. Estas evaluaciones eran realizadas por el equipo directivo del Programa. Las evaluaciones intermedias se aplicaban al menos dos veces al año y la evaluación final se aplicaba previa entrega del informe final del plan de gestión. Para ello se utilizaba un formato estándar diseñado para este caso. El resultado de las evaluaciones de ambos informes quedaba integrado en el respectivo informe final. Se desconoce si existe un documento que describa el

proceso de evaluación de ambas instancias de forma independiente.

En relación a la coherencia metodológica, pudimos apreciar que tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que existía coherencia entre los contenidos del programa y los instrumentos y procedimientos de evaluación aplicados. El Programa presentaba una estructura metodológica compuesta por 7 fases de intervención: Inducción, trabajo de campo, formulación plan de gestión, validación de la propuesta, implementación, seguimiento y control y sistematización. El Instrumento de gestión central del Programa era el plan de gestión que utilizaba como instrumentos de evaluación una pauta de seguimiento y control, una pauta de evaluación final, el resto de las fases también contaban con instancias de monitoreo donde se registraba su desarrollo.

En relación a la promoción de instancias para evaluar la calidad, pudimos apreciar que dos tercios del total de integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (65.6%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con el Programa promovía instancias para evaluar su calidad. Este aspecto, sin embargo, fue difícil de registrar debido a la ausencia de antecedentes específicos relacionados con el tema.

En cuanto a la sistematicidad de las evaluaciones arrojó que dos tercios del total de integrantes del equipo directivo (62.5%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los y las jóvenes profesionales del Programa eran evaluados sistemáticamente. Sin embargo, un porcentaje significativo señaló indiferencia y desacuerdo con esta proposición. El Programa en su diseño contemplaba una serie de instrumentos que permitían al equipo directivo registrar información relacionada con el funcionamiento del Programa. Estos instrumentos denominados pauta de evaluación, monitoreo, seguimiento, eran aplicados durante el proceso de implementación y se focalizaban específicamente en los planes de gestión de cada uno de los profesionales. Si bien es cierto la información quedaba registrada en bases de datos, fue difícil disponer de informes que den cuenta de los resultados de tales aplicaciones.

En relación a la evaluación de objetivos –resultados, se pudo apreciar que más de tres cuartos del total de integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (79%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el equipo directivo evalúa objetivos y resultados. La intervención que desarrollaban los profesionales (plan de gestión) se originaba en la pauta de requerimientos que formulaba cada institución, a partir de ahí se establece un procedimiento metodológico que toma como base la matriz lógica donde se establecen objetivos y resultados. Su utilización se justifica en la medida que la matriz lógica permite entre otras cosas ordenar, sistematizar y hacer un seguimiento del logro de resultados. Los planes de gestión son de diversa naturaleza y van a depender de la realidad que presenta cada institución, en algunos casos resultaba de cierta complejidad para los profesionales el uso de esta herramienta debido a la multiplicidad de requerimientos que se plantean al Programa.

En relación a la disposición de recursos para realizar evaluaciones, podemos apreciar que tres cuartos de los integrantes de equipo directivo (75%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa dispone de personal y presupuesto para realizar evaluaciones. En la propuesta inicial del Programa se contemplaba un ítem específico para realizar una evaluación anual al final del proceso de implementación por un periodo de tres años. Este ítem contaba con un presupuesto determinado para realizar tres evaluaciones, (2006 al 2008). No se encontraron evidencias acerca de evaluaciones globales relacionada con el Programa, tampoco especificaciones técnicas acerca del tipo de evaluación que se requería. Sólo se evidenciaron informes relacionados con evaluaciones que fueron realizadas por el propio equipo directivo, de carácter interno y en algunos casos autoevaluaciones. Los resultados de tales evaluaciones eran expuestas en informes y publicaciones que realizaba el Programa.

En cuanto al monitoreo de actividades planificadas se puede apreciar que la mayor parte de los integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas y jóvenes profesionales (80%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que las actividades de

evaluación se desarrollaban de acuerdo a lo planificado. En relación a los jóvenes profesionales, sólo un cuarto de ellos (24.1%), manifestó estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. El Programa contaba con instrumentos de evaluación que se aplicaban de forma periódica y de acuerdo a lo planificado. En el caso del Plan de gestión se evaluaba a través de un informe de avance o plan de seguimiento y control que era aplicado a cada uno de los profesionales con una periodicidad media de dos veces al año. También se aplicaba una pauta de evaluación a los coordinadores institucionales de las entidades públicas quienes evaluaban el desempeño de cada profesional una vez terminado el proceso.

Con respecto a la institucionalización de la evaluación, podemos apreciar que casi dos tercios del total de integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (59.1%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que existía un proceso institucionalizado de evaluación del Programa. Sin embargo para el caso de los integrantes de equipo directivo más de la mitad de ellos (57.2%) señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. El Programa cuenta con instrumentos de evaluación, sin embargo esto no implica que exista un proceso institucionalizado de evaluación, hay deficiencias claras relacionadas con el análisis e interpretación de datos y con su sistematización.

En cuanto a la evaluación de competencias de los jóvenes profesionales, podemos apreciar que dos tercios de los Integrantes de equipo directivo (62.5%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que las habilidades y competencias de los y las jóvenes profesionales participantes del Programa son evaluadas y reforzadas. Hay evidencias que establecen la evaluación de competencias en el proceso de selección de profesionales (a partir del año 2008 se formula un estudio del perfil de competencias profesionales con el objetivo de orientar la selección de personal para captar profesionales más idóneos para el Programa). Posteriormente estas competencias y habilidades son reforzadas en el caso de estar presentes o incentivadas en el caso de su ausencia a través de una serie de talleres y capacitaciones. El recurso más importante para el Programa es contar con un

profesional con competencias necesarias para desarrollar una buena labor al interior de las instituciones donde se implementa. A partir de este objetivo se otorga al profesional que ingresa al Programa una serie de capacitaciones, talleres, asesorías necesarias para cumplir los objetivos del plan de gestión. Los coordinadores institucionales de entidades públicas planteaban muchas veces que los profesionales carecen de preparación para adecuarse a la cultura organizacional que presentan las entidades públicas. Estos esperan que el profesional que ingrese a su institución cuente con todas las herramientas necesarias para realizar una gestión eficiente y en forma inmediata.

En cuanto a las estrategias metodológicas de evaluación que se utilizaban para evaluar el plan de gestión, podemos apreciar que dos tercios del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas y jóvenes profesionales (68.6%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades del plan de gestión eran las adecuadas a los objetivos planteados. Sin embargo, es importante considerar que más de un tercio (38.9%) de jóvenes profesionales señalaron estar indiferentes y en desacuerdo con respecto con esta proposición. Las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades del plan de gestión se basaban en la metodología ZOPP.

En cuanto a los niveles de logro del plan de gestión, podemos apreciar que más de dos tercios de integrantes del equipo directivo (71,4%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que los niveles parciales de logro en el plan de gestión se consideraban ajustados a los propuestos inicialmente. Para monitorear si los niveles parciales de logro del plan de gestión se ajustaban a los propuestos inicialmente, el Programa implementó una pauta de de monitoreo y evaluación. Esta pauta indicaba el estado de avance de las propuestas de acuerdo a la matriz lógica. Con esta pauta se esperaba indicar la situación actual que presentaba la propuesta en relación a su estado inicial.

El tercer apartado se relacionaba con la capacidad de respuesta del Programa a las demandas y resolución de requerimientos, podemos apreciar que tres

cuartos del total de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales de entidades públicas (75%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa permitía dar respuesta a las demandas de cada una de las instituciones participantes. En el caso de coordinadores institucionales de entidades públicas, un cuarto de ellos (25%) señalaron indiferencia y desacuerdo con esta propuesta. Si bien es cierto encontramos acuerdos en relación a que el Programa permitía dar respuesta a las demandas de cada una de las instituciones participantes, debemos señalar que estos resultados se lograban en gran parte porque las instituciones participantes se comprometían con las acciones planificadas en el Plan de gestión. “Los resultados de la gestión que pueda tener tanto el Programa como los profesionales, depende también de las condiciones que cuente cada Institución, y que pueden permitir o no cumplir con los Objetivos o expectativas de cada uno”. En las entidades públicas donde intervenía el Programa surgían múltiples requerimientos que era necesario priorizar, el tiempo de permanencia del profesional se limitaba a 11 meses por lo tanto era importante establecer claramente los objetivos y plazos a cumplir.

En este sentido gran parte de los jóvenes profesionales (83.3%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que los objetivos del plan de gestión eran relevantes y estaban asociados con las necesidades detectadas. El plan de gestión presenta una estructura metodológica que toma como base la Planificación orientada a objetivos (método ZOPP), Para conocer esta metodología los profesionales reciben una serie de capacitaciones que les permiten formular el plan de gestión utilizando esta metodología.

Con respecto a la resolución de requerimientos, se pudo apreciar que la mayor parte de los integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales de entidades públicas (86.1%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los estudios, proyectos o actividades realizadas por los y las jóvenes profesionales resolvían problemáticas planteadas por las instituciones/entidades participantes. Los estudios, proyectos o actividades realizadas por los y las jóvenes profesionales estaban contenidos en el plan de gestión. Estas iniciativas tomaban como referencia la pauta de requerimiento

que la propia entidad pública formulaba, por lo tanto las problemáticas que se describían estaban relacionadas directamente con la realidad institucional.

El cuarto apartado se relacionaba con la capacidad del Programa para realizar transferencias a entidades participantes. Podemos apreciar que dos tercios del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas y jóvenes profesionales (65.2%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa define estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes. Sin embargo es importante considerar que casi la mitad de los coordinadores institucionales de entidades públicas (46.5%) señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. De acuerdo a la información obtenida se puede considerar que el traspaso de experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes es una herramienta fundamental para contribuir a una mejora en el diseño de políticas, gestión y administración de recursos. El Programa genera un número considerable de experiencias que pueden ser transferidas a unidades o entidades públicas para fortalecer su gestión. Sin embargo, algunas de estas experiencias se desarrollan en entornos administrativos que muchas veces no contribuyen a su aplicación debido a la rigidez en las estructuras institucionales públicas. Según el análisis de las preguntas abiertas del cuestionario “Las orientaciones del programa se encuentran con niveles de gestión y rigidez en las instituciones públicas, que requieren de un tiempo prolongado para efectos a niveles institucionales, pero a niveles sectoriales de gestión van a estar en directa proporción a la validación de los directores de unidades, en eso varia el real impacto en el corto plazo (2 años)”. Además de estructuras rígidas, las entidades públicas presentan alta rotación en cargos directivos, lo que dificulta la continuidad de la intervención del Programa y la transferencia de procesos y resultados.

El quinto apartado se relacionaba con las expectativas a nivel de jóvenes profesionales y entidades públicas participantes. La mayor parte de los jóvenes profesionales (83.4%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa satisface las expectativas planteadas por los y las

jóvenes profesionales. Los antecedentes recopilados permiten suponer que las expectativas de los y las jóvenes profesionales han sido satisfechas. Los altos índices de inserción laboral que ha logrado el Programa durante los tres primeros años de implementación, la adquisición de competencias por parte de los profesionales, la inclusión a redes de contactos, y la posibilidad de adquirir experiencia laboral en el ámbito público es un aspecto que se valora altamente. En cuanto a las expectativas de las entidades públicas, podemos apreciar que tres cuartos (75%) del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que los servicios y actividades promovidas por el Programa respondían a las expectativas planteadas por las instituciones participantes. Sin embargo, existe casi un tercio de coordinadores institucionales de entidades públicas que señalaron indiferencia en relación a esta proposición. En general las instituciones participantes poseen altas expectativas en relación al profesional que se les asigna. Sin embargo, al momento de plantear sus requerimientos en algunos casos superan las capacidades que un profesional pueda desarrollar en su plan de gestión. Por esta razón es fundamental que tanto la pauta de requerimiento como el plan de gestión sea lo bastante acotado y focalice la problemática a intervenir para obtener los resultados esperados.

El sexto apartado se relaciona con resultados esperados, en cuanto a la eficiencia de la gestión del equipo directivo, en este sentido se puede apreciar que la mayor parte de los coordinadores institucionales de entidades públicas (85.7%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que la coordinación del Programa por parte del equipo directivo ha sido eficiente. Por los antecedentes analizados se aprecia una buena percepción del equipo directivo por parte de los coordinadores institucionales de entidades públicas, se han generado vínculos estables y resultados positivos en las entidades públicas. En el caso de mejoras en entidades públicas, podemos apreciar que tres cuartos del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas (75%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el plan de gestión genera mejoras en la institución donde se implementa. Una cuarta parte de los Coordinadores

institucionales de entidades públicas señalaron indiferencia con respecto a esta proposición. Según el procedimiento del Programa, el plan de gestión surge a partir de los requerimientos que la propia entidad pública plantea, por lo tanto resuelve problemáticas existentes y de acuerdo a la realidad institucional. Uno de los aspectos que plantean los coordinadores institucionales de entidades públicas es que “es conveniente desarrollar mejora a los planes de gestión estableciendo metas medibles en términos de impacto”, si bien es cierto los planes de gestión utilizan metodologías como el marco lógico, los resultados esperados mucha veces no alcanzan un 100% de desarrollo.

En cuanto a la existencia de redes de contacto, se pudo apreciar que la mayor parte de integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (91.9%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa generó redes de contacto para los y las jóvenes profesionales. De acuerdo a lo que plantearon los integrantes del equipo directivo “el programa jóvenes profesionales, tiene como objetivo fortalecer a la institucionalidad pública regional, generar redes, desarrollar competencias y habilidades traspasando capacidades e intercambiando conocimientos, tanto a nivel institucional como a nivel comunitario” (Universidad de Talca, 2007a, p. 10). Las redes de contacto resultan ser un elemento fundamental en el desarrollo del Programa sobre todo para los profesionales que participan de él y que por un lado tienen dificultades para acceder al mundo laboral y por otro son profesionales recién egresados que buscan trabajo por primera vez. La realidad a la que se enfrentan es bastante crítica al respecto, “se observa la existencia de un círculo perverso en que se encuentran muchos profesionales jóvenes que no logran insertarse en el mercado del trabajo en forma rápida. Básicamente, porque carecen de la experiencia laboral necesaria y además, en muchos casos es la primera generación de profesionales al interior de las familias de bajos ingresos, generando un acceso limitado a redes sociales y laborales. Entonces, un profesional recién titulado que por definición no tiene experiencia, no encuentra empleo por el mismo atributo que lo caracteriza, esto es, ser un profesional de reciente titulación.”(Universidad de Talca, 2007a, p. 13). Por esta razón el programa jóvenes profesionales presenta una articulación entre el profesional y el mundo laboral enfocado en el ámbito

público, “Nuestro programa ayuda a que estos jóvenes profesionales acorten su tiempo de inserción laboral, generando redes de contacto y abriendo una ventana en el sector público, donde pueden adquirir, experiencias y mejorar su grado de empleabilidad” (ídem). Un aspecto interesante que logra este Programa es coordinar un trabajo en conjunto entre las diversas instituciones públicas que participan, “Se ha potenciado la capacidad de generación de redes de contacto entre los profesionales del Programa y las instituciones involucradas, con lo cual se facilita la divulgación y el intercambio de información” (Subdere, 2010, p. 168). Este hecho resulta mucho más significativo cuando “Los profesionales del programa provienen en su mayoría, de familias pertenecientes al primer y segundo quintil de ingresos y, normalmente corresponden a la primera generación de profesionales dentro de dichas familias. Estos aumentan sus redes y vínculos y tienen mayores opciones de insertarse laboralmente en el medio local” (Ídem). El Programa genera una perspectiva más amplia que permite a estos profesionales insertarse con mayor facilidad al mundo laboral. Con respecto al tema de inserción laboral se puede apreciar que la mayor parte de los integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (87.1%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con esta temática. De acuerdo a información recopilada a través de análisis de informes internos del Programa se pudo constatar los altos índices de inserción laboral que ha alcanzado el programa durante los primeros tres años de funcionamiento, estableciéndose un promedio superior al 70%.

En la actualidad y según los antecedentes proporcionados por los profesionales que participaron en la evaluación el 83% (45) se encontraban trabajando, el resto estaba cesante (desempleado), buscando trabajo o en otra situación.

En cuanto al impacto que genera el Programa, se pudo apreciar que la mayor parte del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas (88.8%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa logra el impacto esperado en las instituciones participantes.

En cuanto a los resultados del Programa, se pudo apreciar que la mayor parte

del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas y jóvenes profesionales (92.3%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los resultados del Programa son los esperados por las instituciones participantes. Existe acuerdo en este aspecto, de hecho se considera que ya la presencia de un profesional del Programa resulta un aporte que contribuye a mejorar la gestión y en algunos casos “se ha logrado implementar políticas y planificación para el municipio”.

Acerca del entorno laboral, se pudo apreciar que la mayor parte del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas y jóvenes profesionales (87.7%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los y las jóvenes profesionales logran adecuarse al entorno laboral de cada institución donde se insertan. El grado de adecuación que logran los profesionales al interior de las entidades públicas es bastante favorable considerando las dificultades con las cuales se enfrentan en su labor. Las entidades públicas que participan del Programa se caracterizan por poseer presupuestos reducidos y presentar carencias en infraestructura y equipamiento, además de no contar con profesionales y/o especialistas en áreas claves de la institución. La mayor parte de los Municipios se encuentran ubicados en sectores rurales lo que implica déficits de cobertura y servicios como por ejemplo Internet.

El séptimo apartado se relaciona con el grado de satisfacción que experimentan los actores involucrados con la participación en el Programa, en cuanto al fortalecimiento institucional se puede apreciar que la mayor parte de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas (94.4%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que las instituciones o entidades públicas participantes son fortalecidas con el Programa. En general se puede apreciar que existe una percepción bastante positiva en relación al aporte que realiza el Programa en las diversas entidades públicas en la cuales participa. Los coordinadores institucionales de entidades públicas valoran altamente su presencia.

En cuanto a la Satisfacción de logros, se pudo apreciar que más de tres cuartos del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores

institucionales de entidades públicas (77.8%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que las Instituciones públicas participantes manifiestan sus satisfacción por los logros del Programa. De acuerdo a la información obtenida través del análisis de contenido de las preguntas abiertas se pudo constatar el grado de satisfacción que manifestaban las instituciones públicas acerca del Programa. “Destacable el apoyo brindado a los profesionales a través de la capacitación permanente y el seguimiento a lo realizado, por la Universidad, siempre estuvieron atentos al desarrollo del proyecto”, “el programa pudo implementarse con rigor y efectividad”.

El octavo se relaciona con la adquisición y desarrollo de habilidades, actitudes y competencias. Con respecto al desarrollo de competencias, se pudo apreciar que más de tres cuartos del total de integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (79%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el plan de gestión realizado en la institución permitió el desarrollo de competencias para los y las jóvenes profesionales participantes. Uno de los aspectos centrales del Programa es entregar competencias que permitan al joven profesional insertarse con mayor facilidad al mundo laboral. De hecho se plantea en el reglamento del Diplomado del Programa (2008), que la adquisición de competencias y habilidades es un elemento facilitador de la inserción laboral, por esta razón la importancia del Diplomado es clave ya que permite desarrollar en los profesionales las competencias necesarias requeridas en los contextos de intervención. Dentro de este marco el plan de gestión cumple un rol fundamental como instrumento de planificación ya que permite al profesional desarrollar iniciativas pertinentes con metodologías específicas para su implementación. En relación a la adquisición de actitudes, se puede apreciar que la mayor parte de los integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (82.3%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa genera un cambio de actitud en los participantes del Programa. Esta proposición es bastante compleja de analizar en la medida que no se cuenta con información complementaria y más detallada. Uno de los factores a considerar para la interpretación de estos datos es tomar como referencia el porcentaje significativo de profesionales que mantuvieron vínculos laborales con las instituciones de destino o bien

continuaron trabajando ya sea en el ámbito público o privado una vez terminado su proceso de intervención. En relación a las competencias y habilidades ya adquiridas, se puede apreciar que la mayor parte de los integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (98.4%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los y las jóvenes profesionales participantes del Programa mejoran sus competencias y habilidades. De acuerdo a lo que se puede observar en el análisis de las preguntas abiertas, existe por parte de los jóvenes profesionales un reconocimiento explícito acerca la mejora en sus competencias y habilidades, sin embargo no son capaces de identificarlas con claridad. Es importante considerar que el Diplomado en Gestión Pública Regional que implementa el Programa para los Jóvenes profesionales lo considera dentro de sus objetivos. En cuanto a la descripción de competencias, el Programa desarrolló el informe “Perfiles de competencias profesionales. Proceso 2008”. El objetivo de este trabajo fue realizar un levantamiento de perfiles de competencias, de acuerdo a las pautas de requerimiento enviadas por las distintas instituciones públicas para participar en este proceso. La idea era orientar la selección de profesionales para el Programa, por esta razón se seleccionaron las competencias mas pertinentes de acuerdo a los objetivos del Programa.

Dada la importancia que se le atribuyó al tema de las competencias por parte del equipo directivo, se consideró necesario indagar con mayor profundidad acerca de este contenido considerando como antecedente base la información que poseía el programa a través del informe de “Perfiles de competencias profesionales. Proceso 2008”. Por lo tanto a continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis realizado en datos provenientes de la sección 2.5 del Cuestionario aplicado a Coordinadores institucionales de entidades públicas y Jóvenes profesionales, la cual consulta acerca de competencias y habilidades desarrolladas en el Programa por los jóvenes profesionales.

El total de actores involucrados en el Programa que respondieron las consultas fueron 82.(Ver Tabla 26 en la pág. 146).

Las categorías y definiciones conceptuales de cada una de las competencias no fueron elaboradas para la ocasión, sino extraídas de la clasificación utilizada

por el Programa jóvenes profesionales en la elaboración de un levantamiento de perfiles de competencias realizado durante el proceso 2008 (Universidad de Talca, 2008a).

La información se estructura a partir de tres ámbitos: Definición de competencias, análisis y resultados y conclusiones.

- Definición de Competencias

Las competencias se agruparon en 3 categorías: Competencias organizacionales, genéricas y funcionales.

**Tabla 33** Definición de Competencias

Categorías	Definición
Competencias Organizacionales	Son aquellas competencias relacionadas con el Saber ser, es decir, aquellas actitudes y orientaciones que el Programa estima pertinentes para sus profesionales. Estas competencias están relacionadas con su filosofía y forma de trabajo focalizado en instituciones públicas de la región del Maule, como Municipalidades, Secretarías y Direcciones Regionales, entre otros.
	<p><b>Compromiso organizacional</b> Habilidad y disposición del individuo para alinear su conducta con las necesidades, prioridades y transformación de la organización. Implica también otras competencias como responsabilidad, pro actividad y perseverancia en la consecución de objetivos propuestos</p> <p><b>Compromiso y responsabilidad social</b> Interés en temas sociales, se traduce en conductas tendientes a buscar soluciones a problemas concernientes al medio donde vive (población, Comuna, región, país). Se define como una orientación a trabajar por una mayor igualdad social y valorar el propio trabajo como medio de alcanzar estas metas.</p> <p><b>Adaptabilidad</b> Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos, cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada, sin significar esto que se ha dejado influenciar por el medio, es más bien la capacidad de adaptarse al medio sin ser cambiado por este. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.</p>
Competencias genéricas	Competencias se relacionan con tendencias, actitudes y conocimientos que permiten al profesional desempeñarse de manera adecuada de acuerdo a requerimientos del Programa y al trabajo en las instituciones públicas. Están relacionadas con el Saber estar y Saber relacionarse.
	<p><b>Gerenciamiento de proyectos</b> Tiene que ver con una habilidad derivada del conocimiento, o adquirida a través de la práctica</p>

de identificar, seleccionar y dirigir recursos para alcanzar objetivos, ya sea en solitario o en grupos de trabajo. Este nivel tiene que ver más con el potencial de demostrar o adquirir esta competencia, que con el conocimiento técnico acerca del área de proyectos.

### **Franqueza-confiabilidad-integridad**

Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta. Es importante en personas que tienen que manejar información confidencial.

### **Capacidad de aprender**

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

## **Categorías**

## **Definición**

### **Competencias Funcionales**

Están referidas a tendencias, conocimientos y actitudes que el profesional debería poseer para desempeñarse en las tareas específicas requeridas por la institución donde prestará apoyo.

### **Desarrollar relación con instituciones y beneficiarios**

Está asociada al establecimiento de confianza y relaciones productivas en la organización donde presta apoyo, reconociendo y adaptando las distintas culturas, pero manteniendo la independencia del Programa en su papel de consejero. Puede realzar la reputación del Programa en la institución y con los beneficiarios; también utiliza redes en la comunidad para este fin.

### **Orientación al cliente interno y externo**

Está asociada a demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. En este caso los clientes son los posibles beneficiarios de un programa municipal.

### **Capacidad analítica**

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

### **Capacidad de planificación y organización**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Fuente: Elaborado a partir de información obtenida del informe Perfiles de competencias profesionales. Proceso 2008. Universidad de Talca (2008a).

- **Análisis y Resultados**

**Tabla 34** Tabla resultados competencias

Competencia	Coordinadores		Jóvenes		Coordinadores		Jóvenes	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Compromiso organizacional	14	4	29	8	78%	22%	78%	22%
Compromiso y responsabilidad social	13	1	31	4	93%	7%	89%	11%
Adaptabilidad	19	3	42	0	86%	14%	100%	0%
Gerenciamiento de proyectos	9	6	16	7	60%	40%	70%	30%
Franqueza - Confiabilidad - integridad	9	2	18	1	82%	18%	95%	5%
Capacidad de aprender	18	1	30	2	95%	5%	94%	6%
Desarrollar relación con instituciones y beneficiarios	8	4	27	5	67%	33%	84%	16%
Orientación al cliente interno y externo	8	5	21	6	62%	38%	78%	22%
Habilidad analítica	8	4	17	8	67%	33%	68%	32%
Capacidad de planificación y organización	14	3	34	8	82%	18%	81%	19%

Competencia	Sí	Diferencia
Compromiso organizacional	78%	-1%
Compromiso y responsabilidad social	90%	4%
Adaptabilidad	95%	-14%
Gerenciamiento de proyectos	66%	-10%
Franqueza - Confiabilidad - integridad	90%	-13%
Capacidad de aprender	94%	1%
Desarrollar relación con instituciones y beneficiarios	80%	-18%
Orientación al cliente interno y externo	73%	-16%
Habilidad analítica	68%	-1%
Capacidad de planificación y organización	81%	1%

Los datos y resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados nos permitieron realizar un análisis en dos niveles: tipos de competencias y actores involucrados.

En el análisis por tipo de competencias se consideró cómo los actores involucrados (coordinadores institucionales de entidades públicas) percibieron el desarrollo o no de las competencias definidas en los profesionales pertenecientes al programa y cómo a su vez los mismos profesionales valoraban su presencia o echaban de menos.

- Es significativo considerar que según los resultados obtenidos, más de la mitad de los Coordinadores institucionales estaban de acuerdo en que las competencias (organizacionales, genéricas y funcionales) identificadas Sí se desarrollaban en los jóvenes profesionales con una valoración por sobre el 60%.
- Otro dato interesante a que en general las competencias organizacionales y genéricas obtuvieron los más altos porcentajes tanto en los coordinadores institucionales como en los jóvenes profesionales.
- Las competencias que más alto porcentaje de valoración obtuvieron, es decir, “Sí se desarrollaron” en los jóvenes profesionales, según los coordinadores fueron competencias organizacionales: compromiso y responsabilidad social, y competencias genéricas: capacidad de aprender. Y para el caso de los Jóvenes profesionales: competencias organizacionales: adaptabilidad, franqueza, confiabilidad e integridad, capacidad de aprender.
- Las competencias que según los coordinadores “Se echaban de menos” o no estaban presentes en los jóvenes profesionales, fueron: competencias genéricas: gerenciamiento de proyectos, orientación al cliente interno y externo, y para el caso de los Jóvenes profesionales: competencias genéricas: gerenciamiento de proyectos y competencias funcionales Habilidad analítica.

- Las competencias que presentan mayor diferencia porcentual entre los coordinadores y jóvenes profesionales que señalaron que la competencia “Sí se desarrollaba” son competencia organizacional: adaptabilidad y competencia funcional: desarrollar relación con instituciones y beneficiarios
- Las competencias que presentan similar diferencia porcentual entre los coordinadores y jóvenes profesionales que señalaron que la competencia sí se desarrollaba son compromiso organizacional, capacidad de aprender, habilidad analítica y capacidad de planificación y organización.
- Conclusiones
- Uno de los principios fundamentales a partir de los cuales se plantea el Programa jóvenes profesionales es la responsabilidad social universitaria, los profesionales que integran el Programa están conscientes de que su trabajo permitirá intervenir una realidad determinada generalmente carenciada, en la búsqueda de soluciones planificadas y sostenibles dentro de un marco de respeto y equidad.
- El programa intervenga en escenarios diversos y en contextos dinámicos, por lo tanto se requiere que los profesionales desarrollen un alto grado de Adaptabilidad y empoderamiento a entornos y comunidades.
- El profesional que integra el programa requiere tener Competencias en “Gerenciamiento de proyectos”. Gran parte de sus acciones se relacionan con la Planificación y gestión donde el trabajo interdisciplinario y el capital social son elementos fundamentales.
- Un aspecto fundamental en el desarrollo de las intervenciones de los profesionales es el contacto con personas, entidades y organizaciones. La mayor parte de su trabajo lo realiza a través de reuniones, asambleas, entrevistas con expertos, por lo tanto se requiere establecer relaciones basadas en el respeto y la confianza no solo reflejado en su

discurso sino también en su accionar.

- Los profesionales que integran el programa se caracterizan por su voluntad de adquirir permanentemente competencias y habilidades requeridas para alcanzar un desempeño óptimo de sus funciones, lo que implica incorporar nuevos esquemas y modelos de aprendizaje a través de la práctica y observación.
- El programa se estructura a partir de la necesidad de dar solución a una serie de problemáticas generadas en el ámbito público regional, en función de esta necesidad se crea la demanda por un profesional que será contratado por una entidad pública durante un periodo de tiempo determinado para desarrollar ciertas funciones acordadas. Por lo tanto el profesional debe adaptarse al entorno institucional donde se inserta respetando los valores y la cultura organizacional existente, además de compartir, relacionarse y lograr una empatía con la institución y la comunidad.
- Los profesionales desarrollan su función al interior de entidades públicas regionales, por lo tanto gran parte de sus cometidos se relacionan con acciones relacionadas con la búsqueda y aporte de soluciones de mediano y largo plazo, e incluso en algunos casos se enfrentan a intervenciones urgentes donde la capacidad de respuesta debe ser óptima en el diagnóstico y solución del problema.
- Un aspecto recurrente en la intervención de los profesionales es la necesidad de contar con información suficiente para tomar las decisiones adecuadas. En muchos casos no se cuenta con información sistematizada y bases de datos actualizadas por lo tanto se requiere que los profesionales cuenten con “Habilidad analítica” para identificar, organizar y presentar la información necesaria y pertinente en la búsqueda de solución y en la toma de decisiones correctas.
- Se requiere profesionales que sean capaces de establecer una planificación de sus acciones con objetivos y plazos determinados,

definición de prioridades, calidad y control para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

El noveno apartado se relaciona con la difusión de logros del Programa. Dos tercios del total de integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (66.1%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los logros del Programa son conocidos por los diferentes actores involucrados. Sin embargo, más de un tercio de jóvenes profesionales señalaron estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. Si bien es cierto hay acuerdo en señalar que los logros del Programa son conocidos por los diferentes actores involucrados, es importante señalar que no existen evidencias para identificar un plan comunicacional que permita entre otras cosas una apropiación de información por parte de los actores involucrados. Uno de los temas críticos que se presentó es la falta de promoción y difusión del Programa, lo que impide en algunos casos establecer acuerdos y negociaciones que mejoren el funcionamiento del Programa y la situación de los propios profesionales, no sólo en el aspecto de remuneraciones sino también en el tema de reconocimiento de su labor.

En relación a la difusión de resultados, se pudo apreciar que la mayor parte de los integrantes del equipo directivo (87.5%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los resultados e impacto social del Programa son conocidos y valorados por instituciones participantes. Los resultados del Programa son altamente valorados por las entidades públicas participantes, sus aportes en diferentes ámbitos ha permitido posicionarse a nivel regional, se han incrementado las entidades públicas participantes por año y existe voluntad política de las autoridades de la región para apoyar esta iniciativa. La firma de convenios marcos con entidades públicas a nivel regional genera un soporte fundamental para la implementación y reconocimiento del Programa. Según Informes internos Programa Jóvenes profesionales 2008): “El impacto que ha generado este Programa ha sido de gran relevancia para la región, en la medida que ha permitido que las comunas la mayor parte de las comunas, sobre todo aquellas que poseen escasos recursos, cuenten con profesionales de excelencia y altamente capacitados para generar iniciativas y

promover procesos de fortalecimiento de la gestión pública además de contribuir a la profesionalización de la institucionalidad pública regional, dado que en estos dos últimos años se ha alcanzado un promedio de 80% de inserción laboral de los profesionales, de los cuales un porcentaje significativo ha sido contratado por la misma institución que lo demanda.

En cuanto a la coordinación con los académicos del Diplomado, podemos apreciar que tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que los académicos del Diplomado del Programa son informados de sus resultados.

El décimo apartado se relaciona con la rentabilidad de las acciones del Programa, se puede apreciar que la mayor parte de de los integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas (97.2%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el trabajo realizado por el profesional del Programa es rentable para cada institución participante. Las entidades públicas donde interviene el Programa generalmente poseen recursos limitados y no cuentan con profesionales para desarrollar en forma óptima su gestión. La llegada de profesionales a estas instituciones les permite desarrollar múltiples acciones que posibilitan la mejora de su gestión.

El undécimo apartado se relaciona con la valoración y propuestas, se puede apreciar que más de tres cuartos del total de los integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas (77.8%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que las mejoras realizadas en las diversas etapas del Programa son valoradas por los participantes.

En cuanto a las propuestas, más de dos tercios del total de los integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (72.5%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los y las jóvenes profesionales participantes del Programa formulan propuestas y recomendaciones para su mejora. Sin embargo, casi un tercio de los Jóvenes profesionales señaló indiferencia y desacuerdo con esta proposición. El Programa presenta

instancias en las cuales es posible exponer propuestas y recomendaciones por parte de los y las jóvenes profesionales que el equipo directivo adapta e integra a la estructura del Programa en las diferentes promociones, son aportaciones que se generan en el desarrollo de talleres y que permiten contribuir a la resolución de conflicto y mejoras en el funcionamiento del Programa. Un aspecto importante que se relaciona con esta proposición y que tiene cierta influencia es el grado de compromiso que los profesionales asumen en el desarrollo del Programa, las expectativas del programa hacia los profesionales es bastante alta al igual que los profesionales hacia el Programa, sin embargo en algunos casos el grado de respuesta no fue la óptima. Es posible alcanzar mejores niveles de respuesta si el grado de compromiso e involucramiento de ambas partes es mayor.” Para que los participantes se involucren más una buena sugerencia es hacerlos sentir como socios en este proyecto más que como profesionales que están temporalmente en esta organización. Es más, me atrevería a afirmar que la percepción de temporalidad es la que está afectando la motivación con la organización” (Universidad de Talca, 2008a, p. 9).

### 3.8 Elaboración y difusión informe de evaluación. (Noveno proceso)

A partir de los múltiples hallazgos, análisis e interpretaciones formuladas, se elaboró un informe preliminar denominado “Síntesis Informe Evaluación Ejecutivo Programa Jóvenes Profesionales 2006-2008” (anexo N°15) el cual contenía afirmaciones y juicios generados a partir de hechos y datos verificables registrados en el proceso de evaluación. En general el informe contenía los principales resultados obtenidos en la evaluación incluidos algunas recomendaciones efectuadas al Programa Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca.

En cuanto a la difusión del informe de evaluación, se contempló el envío a todos los actores involucrados que participaron en el proceso de evaluación, a través de correo electrónico, con el fin de generar procesos de retroalimentación que permitieran producir información válida y útil tanto para el mejoramiento del Programa como del proceso mismo de evaluación. Se trataba de una instancia para exponer los resultados del trabajo de evaluación con el propósito de canalizar las diversas aportaciones e insumos que los actores involucrados pudieran formular para luego incorporarlos a los resultados finales.

La estrategia de difusión contempló el envío del informe de evaluación junto con una pauta de valoración que incluía una lista con 21 propuestas. (Ver Tabla 36) realizadas al Programa. El propósito de este envío fue obtener las opiniones de los actores involucrados en cuanto al proceso, resultados y las recomendaciones formuladas.

Es importante recordar que el enfoque de evaluación utilizado consideró una serie de criterios teóricos y metodológicos que permitieron involucrar en cada una de las etapas, identificación de problemáticas y formulación de preguntas de evaluación, aportación de información evaluativa y valoración de informes y resultados finales, a los actores involucrados lo que pretendía repercutir principalmente en la recepción y aceptación de las potenciales recomendaciones y su incorporación en el programa.

Una vez que el informe de evaluación fue conocido y revisado por los actores involucrados se analizaron las nuevas observaciones existentes y se incorporaron a los resultados finales.

### 3.9 Estructura informe de evaluación y pauta de recomendaciones

a) La estructura del informe “Síntesis Informe Evaluación Ejecutivo Programa Jóvenes Profesionales 2006-2008” contiene cinco partes:

1. Introducción
2. Foco de la evaluación
3. Procedimientos metodológicos
4. Resultados
5. Conclusiones y recomendaciones

En el apartado introducción se plantea el sentido, utilidad y propósitos centrales de la evaluación incluyendo una breve descripción del objeto de evaluación, en el apartado dos; Foco de la evaluación, se incluye una descripción, metodológica y técnica del proceso del plan de evaluación, en el apartado tres ; Procedimientos, se describe la aplicación de instrumentos y caracterización de la muestra invitada, en el cuarto apartado; Resultados, se evidencia el análisis de la información recopilada dando respuesta a la serie de cuestiones y criterios de evaluación establecidos previamente a partir del enfoque integral propuesto y que considera como base las dimensiones del marco del modelo CIPP de Stufflebeam, Evaluación de contexto, Evaluación de Proceso, Evaluación de Producto y Evaluación de resultado, y para finalizar en el quinto apartado se presenta una síntesis de las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas en la evaluación del Programa Jóvenes Profesionales a partir de la experiencia evaluativa y de los referentes teóricos – metodológicos consultados, destacando entre otros aspectos afirmaciones de carácter práctico.

#### **b) La estructura de la Pauta de recomendaciones (Ver Tabla 36**

Tabla 36 Tabla Lista de recomendaciones), contiene una lista con 21 propuestas de recomendaciones que deberán ser valoradas por los actores involucrados en el programa (equipo directivo, coordinadores entidades

públicas y jóvenes profesionales) a partir de dos criterios: relevancia y viabilidad.

El diseño de la pauta permitía que los actores incorporaran además comentarios adicionales o directamente nuevas recomendaciones. En cuanto a su valoración, cada actor debía evaluar cada recomendación en una escala del 1 al 7, considerando los criterios establecidos de: Relevancia y Viabilidad. En la escala (1 al 7), (1) corresponde a la evaluación mínima y (7) corresponde a la evaluación máxima. Esta evaluación deberá ir acompañada de observaciones con respecto a la valoración efectuada (se procede de forma similar en el caso de ser una evaluación mínima o máxima).

Con respecto a los criterios en la escala de valoración tenemos que:

**Relevancia:** se refiere al grado de importancia de las recomendaciones con respecto a la soluciones de las necesidades planteadas.

**Viabilidad:** se refiere a la probabilidad de que la actividad pueda ejecutarse considerando aspectos técnicos, prácticos y económicos.

Se enviaron informes ejecutivos de la evaluación del programa más la pauta de recomendación a 65 actores vinculados al programa que habían participado en el proceso de evaluación desde el inicio, incluyendo jóvenes profesionales, coordinadores de entidades públicas, y equipo directivo. Del total de informes enviados, 12 actores respondieron la pauta de recomendaciones. (Ver Tabla 35).

**Tabla 35 Muestra invitada pauta recomendaciones**

Entidad/Participantes	%		
	M.I	P	
Jóvenes profesionales	38	7	18,5
Instituciones públicas	20	2	10,0
Equipo directivo	7	3	43,0
Total	65	12	18,5

M.I: Muestra invitada/P: Participantes

Fuente: Elaboración propia

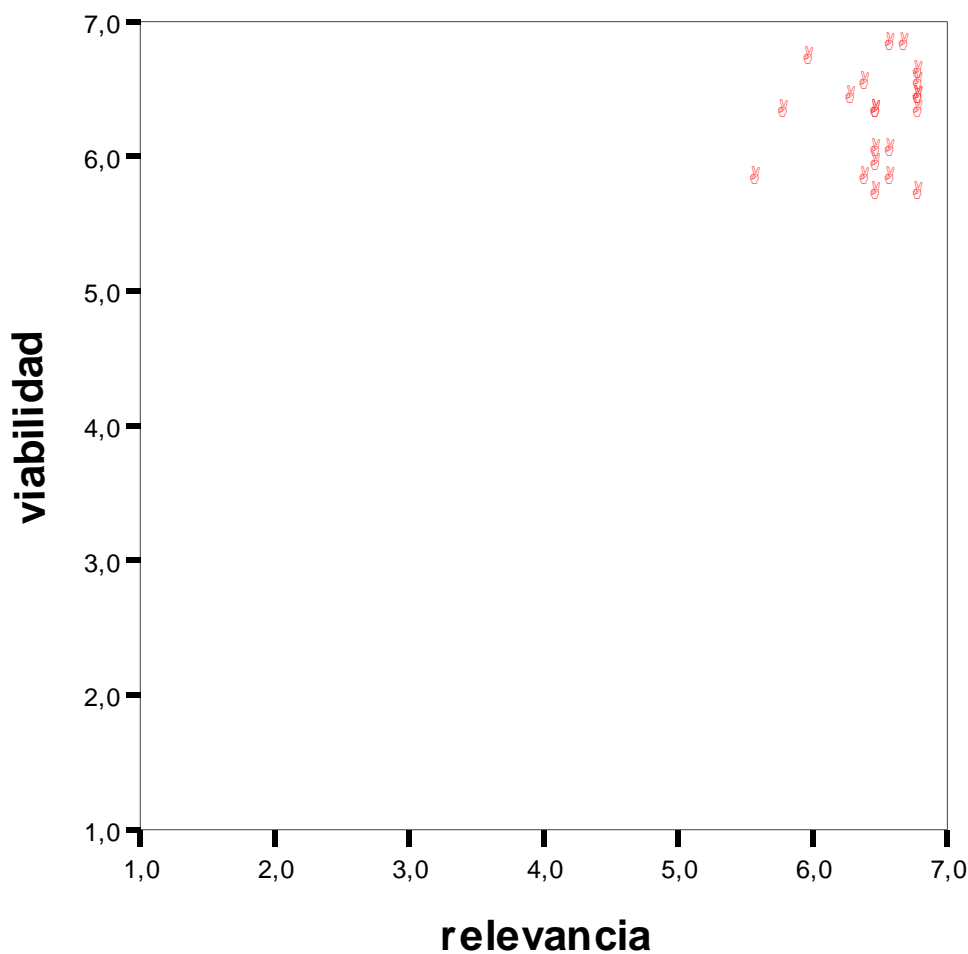
**Tabla 36 Tabla Lista de recomendaciones**

Lista de recomendaciones	
1.	Modificar pauta de requerimientos
2.	Difundir convenios entre las diversas entidades participantes
3.	Revisar métodos y técnicas aplicadas a los planes de gestión
4.	Diversificar el foco de intervención del Programa
5.	Potenciar acciones complementarias
6.	Incorporar mecanismos de coordinación con representantes de actores involucrados
7.	Diseñar estrategia comunicacional
8.	Implementar una cogestión en el diseño del Plan de gestión de profesionales
9.	Potenciar la estructura interna del Programa
10.	Realizar cada dos meses la evaluación y monitoreo de los planes de gestión
11.	Implementar mecanismos para facilitar el trabajo en red
12.	Fidelizar a los profesionales del Programa con mecanismos compensatorios concretos
13.	Fortalecer mecanismos que permitan generar sentido de pertenencia con el Programa
14.	Implementar evaluaciones sistemáticas, periódicas y rigurosas
15.	Implementar mecanismos que evalúen la calidad de los resultados de los planes de gestión
16.	Publicar resultados del Programa en forma periódica y a través de diversos formatos
17.	Formular estudios de perfil profesional basado en competencias
18.	Generar base de datos que permita interactuar con ex profesionales del Programa
19.	Sistematizar los índices de inserción laboral alcanzados
20.	Reforzar la adquisición de competencias
21.	Sistematizar los resultados alcanzados por el Programa

Fuente: Elaboración propia

### 3.10 Análisis información pauta de recomendaciones

**Gráfico 4. Gráfico de dispersión recomendaciones**



La figura nos muestra una representación gráfica de la relación entre las variables: Viabilidad (eje vertical) y relevancia (eje horizontal). El gráfico considera una escala de evaluación que va desde (1,0) al (7,0) siendo (4,0) la nota promedio de aprobación. Cada uno de los círculos pequeños contenidos en el gráfico representan recomendaciones al Programa que fueron formuladas tomando en consideración los datos y evidencias de la evaluación.

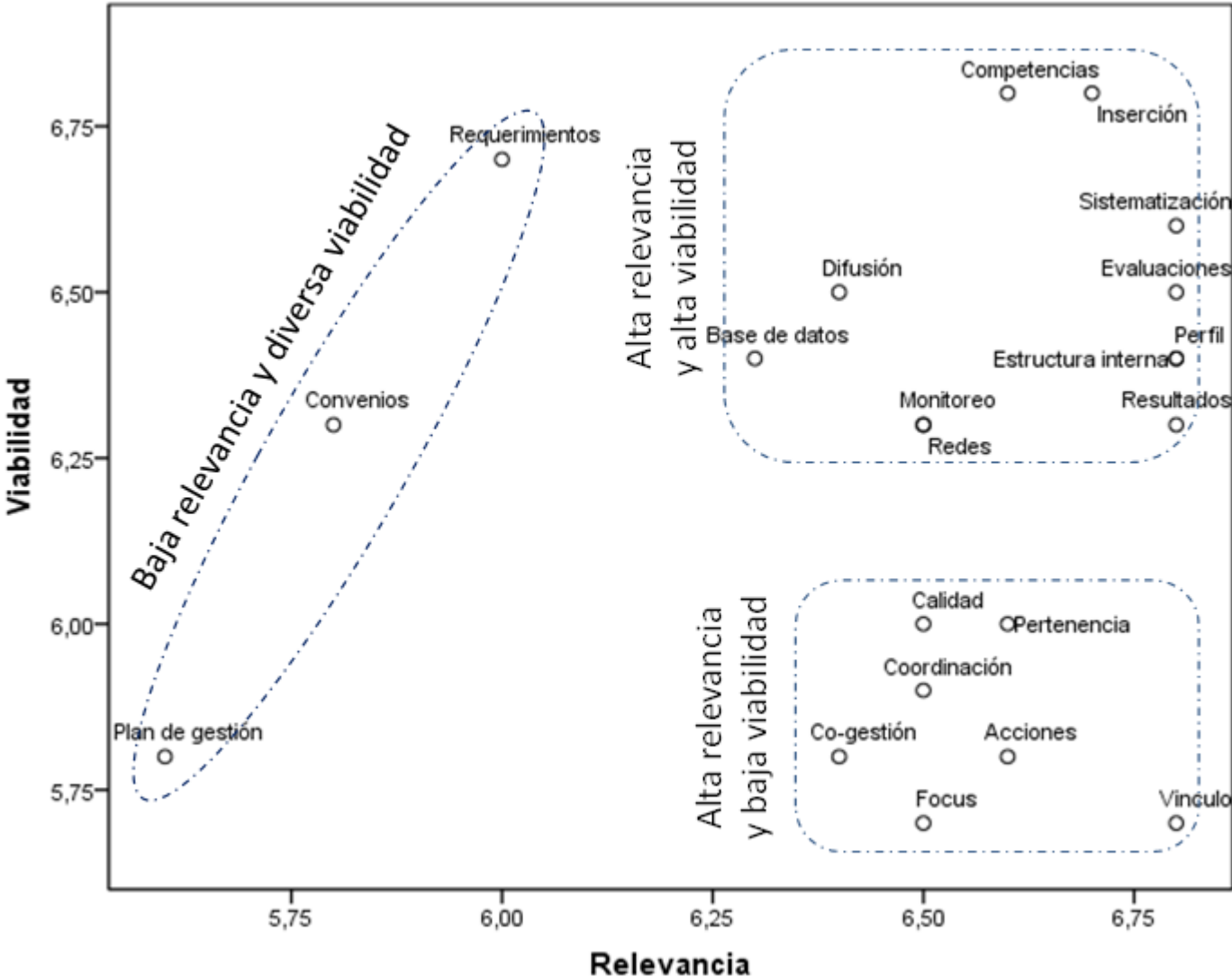
Para la variable Relevancia, se visualiza claramente el posicionamiento de una

gran cantidad de recomendaciones en el cuadrante derecho superior cuyas puntuaciones superan con creces la nota media de aprobación, es decir un cuatro (4,0), situándose todas por sobre la nota (5,0 ).

Para el caso de la variable Viabilidad, se presenta en forma similar a la variable anterior, visualizándose la totalidad de recomendaciones por sobre cinco, cinco (5,5).

La muestra invitada que participó en la valoración de las recomendaciones consideró en general que la mayor parte de ellas eran relevantes y viables de realizar.

Gráfico 5. Gráfico de dispersión de recomendaciones



Sin embargo y debido al estrecho rango en el que se presentan las valoraciones se estimó necesario considerar una visión más amplificada de los resultados para precisar las valoraciones.

Se considerará como base la nota (5,75) para Viabilidad y (5,60) para Relevancia.

Como se puede apreciar en el Gráfico 5, se han configurado tres bloques o grupos de preguntas. Por lo tanto podemos señalar que:

En el caso de la variable Relevancia un número importante de recomendaciones supera la nota (6,0).

a) Un grupo compuesto de nueve recomendaciones, representaba un alto grado de relevancia y un alto grado de viabilidad, lo que indica que las siguientes recomendaciones debieran ser priorizadas y consideradas por el Programa.

Recomendaciones en esta categoría :

1. Sistematizar los índices de inserción laboral alcanzados e indagar con mayor profundidad su impacto.
2. Reforzar la adquisición de competencias.  
Identificar las competencias que se generan al interior del Programa en relación a las competencias ya adquiridas por el profesional a su ingreso.
3. Sistematizar los resultados alcanzados por el Programa a mediano y largo plazo.
4. Implementar evaluaciones sistemáticas, periódicas y rigurosas.  
Se sugiere implementar un sistema integrado de gestión que se integre como parte de los objetivos del Programa y que permita entre otras cosas, desarrollar procesos de evaluación sistemáticos (institucionalizar procesos de evaluación) que involucre a todos los actores y que genere informes de seguimiento permanentes que permitan contar con información oportuna para la toma de decisiones, además de evaluar los efectos a mediano y largo plazo tanto en las entidades participantes

como en los jóvenes profesionales.

5. Formular estudios de perfil profesional basado en competencias.
6. Potenciar la estructura interna del Programa a través de la contratación de profesionales que hayan participado del Programa en otras generaciones, para realizar acciones que permitan apoyar la gestión y administración y a su vez responder a las demandas de las entidades participantes.
7. Publicar resultados del Programa en forma periódica y a través de diversos formatos.

Implementar acciones de divulgación de resultados que garanticen la plena difusión a todos los actores involucrados en forma periódica y a través de diversos formatos.

8. Implementar mecanismos para facilitar el trabajo en red.  
Se sugiere implementar mecanismos de participación que permitan ampliar alianzas con otras entidades (públicas y privadas) con el fin de facilitar el trabajo en red.
9. Realizar cada dos meses la evaluación y monitoreo de los planes de gestión.  
Se sugiere que el proceso de evaluación y monitoreo de los planes de gestión se realice cada dos meses no cada seis meses como se utiliza en la actualidad.
10. Generar una base de datos que permita potenciar la red de contactos e interactuar con ex profesionales del Programa.
11. Diseñar estrategia comunicacional.

En el caso de la promoción y difusión del Programa, sus orientaciones no son muy claras, se requiere implementar una estrategia comunicacional.

- b) Un grupo de siete recomendaciones, representaba un alto grado de relevancia y una baja viabilidad.

Las recomendaciones son las siguientes:

1. Implementar mecanismos que evalúen la calidad de los resultados de los planes de gestión.
2. Fortalecer mecanismos que permitan generar sentido de pertenencia con el Programa y con la Universidad.
3. Incorporar mecanismos de coordinación con representantes de actores involucrados:  
Se requiere incorporar mecanismos de coordinación con representantes de actores involucrados para hacer efectiva su participación y donde se planteen intereses, compromisos, motivaciones y expectativas desde el inicio y durante todo el proceso de desarrollo del Programa
4. Implementar una cogestión en el diseño del Plan de gestión de profesionales:  
Se sugiere desarrollar un plan co-gestionado para el diseño del Plan de gestión para alcanzar mayor corresponsabilidad de las acciones Programadas.
5. Potenciar acciones complementarias.  
Potenciar acciones complementarias generadas durante la implementación del Plan de gestión. En el caso de las Acciones complementarias referidas a actividades que no estaban planificadas y que surgen en el proceso de implementación del Plan de gestión, se sugiere no desecharlas sino hasta evaluar en conjunto con los actores involucrados su factibilidad técnica.
6. Diversificar el foco de intervención del Programa.  
Se sugiere un rediseño interno que permita diversificar la temática de intervención del Programa y ampliar su área de influencia a otras acciones relevantes para integrarlas como parte de sus objetivos. Por ejemplo, realización de estudios, consultorías, investigación, además de incorporar el apoyo de estudiantes en práctica, tesis, estudiantes de post-grado y de intercambio.
7. Fidelizar a los profesionales del Programa con mecanismos compensatorios concretos.  
Generar estrategias que permitan fidelizar a los jóvenes profesionales del Programa con mecanismos compensatorios concretos y evitar su deserción temprana.

c) Un grupo de tres preguntas, representaba puntuaciones menores de (6.0), en cuanto a la relevancia de las recomendaciones y una puntuación fluctuante de viabilidad entre (5,8) y (6,7). Las recomendaciones que están en esta categoría son:

1. Modificar pauta de requerimientos.

El Equipo directivo debiera modificar la pauta de requerimientos especificando con mayor precisión su contenido, principalmente los servicios demandados y ofrecidos hacia y por el Programa. Esta acción necesita de una mayor articulación entre el profesional y el coordinador institucional con el fin de formular y ejecutar un buen plan de gestión. Sería conveniente además, reconsiderar los criterios iniciales de focalización para fortalecer los objetivos iniciales del Programa.

2. Difundir convenios entre las diversas entidades participantes.

Se sugiere difundir el contenido de los convenios marcos entre las diversas entidades participantes para no generar duplicidades en el tipo de intervención que realizan los profesionales y para optimizar recursos. El Programa Jóvenes Profesionales se puede complementar con otros programas del ámbito público y privado para la realización de intervenciones a nivel local.

3. Revisar métodos y técnicas aplicadas a los planes de gestión.

Si bien es cierto el Programa Jóvenes Profesionales cuenta con una estrategia de intervención definida, se sugiere revisar los métodos y técnicas aplicados en la formulación de los planes de gestión. Es necesario profundizar en la aplicabilidad de la metodología Zopp.

En general podemos apreciar que la mayor parte de las recomendaciones formuladas son relevantes y viables para los actores involucrados.

### 3.11 Metaevaluación. (Décimo proceso)

A continuación describiremos el procedimiento empleado para realizar la Metaevaluación al Programa Jóvenes profesionales. El propósito central de la

Metaevaluación es evaluar de forma sistemática el mérito y la relevancia del proceso de evaluación realizado al Programa.

Un aspecto central a considerar es que con la Metaevaluación se pretende asegurar la calidad y perfeccionamiento de los procesos y procedimientos empleados en la evaluación del Programa desde su inicio hasta sus resultados, corrigiendo las estrategias que no han sido adecuadas y potenciando aquellas que han tenido buenos resultados y que se han ajustado a los objetivos planteados, un aspecto importante es que la Metaevaluación nos permitirá establecer la credibilidad del proceso evaluativo y de los resultados finales que genere.

Para implementar la Metaevaluación se utilizó como referencia o lista de chequeo los estándares de evaluación formulados por el *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* los que se encuentran clasificados en cuatro atributos : Utilidad, viabilidad, propiedad y precisión.

El objetivo era indagar, describir, y juzgar si los procesos de evaluación que se han aplicado al programa jóvenes profesionales cumplían con los criterios establecidos en una verdadera evaluación.

Para la realización de esta fase, se llevaron a cabo una serie de acciones que describiremos a continuación:

#### 1. Interacción con los actores involucrados

Desde el inicio del proceso de evaluación se consideró la participación de los actores involucrados, lo que nos instó a continuar con esta lógica en la fase de Metaevaluación. Se estimó conveniente continuar con el vínculo de aquellos actores que habían participado en la mayor parte de las actividades del proceso de evaluación, del equipo directivo, coordinadores de entidades públicas y jóvenes profesionales, con el objetivo de obtener una información más completa acerca de la percepción del proceso evaluativo y realización.

#### 2. Definición de los criterios de Metaevaluación

Se realizó una selección de aquellos estándares más pertinentes a la acción evaluativa, del total de 30 estándares se utilizarán 24 estándares

correspondientes a cada uno de los 4 atributos centrales: Utilidad, Viabilidad, Propiedad y Precisión. Para cada uno de ellos se formularon una serie de proposiciones con opciones de respuesta cerradas.

**Tabla 37 Tabla Estándares seleccionados Metaevaluación**

<b>Estándares de utilidad</b>	
<b>U1</b>	La evaluación ha incorporado a todas las instancias relevantes del Programa
<b>U2</b>	Las personas que han llevado a cabo la evaluación han mostrado suficiente credibilidad
<b>U4</b>	El evaluador ha utilizado criterios transparentes para elaborar sus juicios de valor
<b>U5</b>	El informe de evaluación se entiende con facilidad
<b>U6</b>	El informe de evaluación fue enviado en un momento oportuno y adecuado
<b>U6</b>	Los resultados de la evaluación fueron difundidos en las entidades correspondientes
<b>U7</b>	Los resultados de la evaluación van a ser realmente utilizados para mejorar el Programa
<b>Estándares de Viabilidad</b>	
<b>V1</b>	La recogida de datos para la evaluación supuso molestias o alteraciones sustanciales en la vida del Programa
<b>V2</b>	El proceso de evaluación ha estado ajeno a implicaciones de tipo político-institucional
<b>V3</b>	Los costos que ha supuesto la evaluación han sido razonables
<b>Estándares de Propiedad</b>	
<b>P1</b>	La evaluación ha estado realmente alineada con las finalidades del Programa
<b>P2</b>	El proceso de evaluación ha contado con acuerdos claros para su desarrollo
<b>P3</b>	Se han respetado los derechos de los actores involucrados
<b>P4</b>	Las relaciones entre las personas en la evaluación han sido respetuosas
<b>P5</b>	La evaluación ha recogido todos los aspectos más relevantes del

Programa

- P6** Los resultados de la evaluación han sido difundidos adecuadamente
- P7** Las personas que han llevado a cabo la evaluación lo han hecho sin dejarse influir por intereses personales

#### Estándares de Precisión

- Pr2** El informe de evaluación tiene en cuenta debidamente el contexto en el que se desarrolla el Programa
- Pr3** Los propósitos y procedimientos de la evaluación están debidamente descritos en el informe
- Pr4** Las fuentes que han aportado la información para la evaluación son pertinentes
- Pr5** Las conclusiones a las que ha llegado la evaluación son veraces
- Pr6** La información recogida es fiable
- Pr7** Las conclusiones a las que llega la evaluación están debidamente justificadas en el informe
- Pr8** El informe de evaluación es imparcial

Fuente: Elaboración propia en base a lista de chequeo de estándares de evaluación formulados por el *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*

### 3. Formulación de instrumentos

Para la aplicación de los estándares se formuló una pauta de Metaevaluación estructurada en base a un total de 24 ítems o proposiciones que estaban distribuidos de acuerdo a los cuatro atributos planteados por el Comité: Utilidad (7), Viabilidad (3), Propiedad (7) y Precisión (7).

El objetivo de este instrumento era conocer la visión de los actores involucrados acerca del proceso de evaluación. Para cada una de las proposiciones se presentaron seis niveles de respuesta posibles, de las cuales sólo se debía indicar una asignándole un valor que iba desde (1) a (6), donde (1) corresponde a estar Totalmente en desacuerdo y (6) indica que No aplica (es decir, no se dispone de información suficiente para juzgar una determinada cuestión).

Para la valoración de los Ítems se consideró la siguiente escala de evaluación:

**Tabla 38 Escala de valoraciones**

Niveles	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
Bastante en desacuerdo	2
Indiferente	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5
*No aplica	6

Fuente: Elaboración Propia

### Recolección de información

La pauta de Metaevaluación fue enviada a una muestra invitada de 49 actores involucrados, pertenecientes al equipo directivo Coordinadores de entidades públicas y jóvenes profesionales. Del total de pautas enviadas se recibieron 14.

**Tabla 39 Muestra invitada pauta Metaevaluación**

Entidad/Participantes	%		
	M.I	P	
Jóvenes profesionales	36	9	25
Instituciones públicas	6	2	33
Equipo directivo	7	3	43
Total	49	14	29

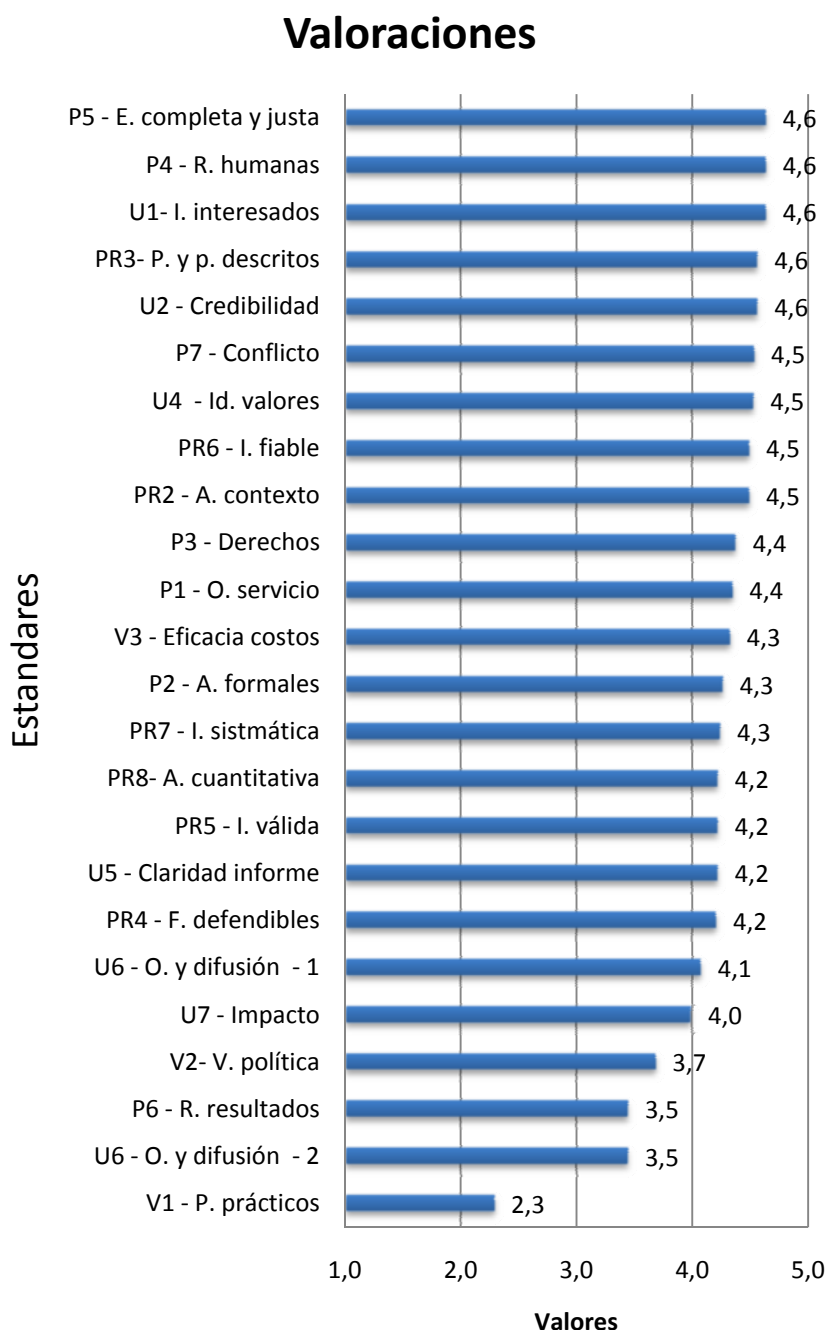
M.I: Muestra invitada/P: Participantes

Fuente: Elaboración propia

## Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos en la aplicación de la pauta de Metaevaluación fueron los siguientes:

Gráfico 6. Gráfico de valoraciones



Se presenta a continuación una clasificación que contiene los resultados de las valoraciones otorgadas por los actores involucrados al proceso de evaluación del Programa Jóvenes profesionales. Para facilitar su análisis y comprensión se

consideró necesario incluir la definición del atributo valorado y la pregunta formulada de acuerdo al atributo, la cual estaba contenida en la pauta de Metaevaluación.

**Tabla 40 Valoraciones actores involucrados Metaevaluación**

<b>Valoraciones</b>	<b>Definición atributo</b>	<b>Preguntas Formuladas</b>
Con una Alta valoración (4.9 - 4.8)	V3. Eficacia de costos	Los costos que ha supuesto la evaluación han sido razonables
	P7. Conflicto de interés	Las personas que han llevado a cabo la evaluación lo han hecho sin dejarse influir por intereses personales
<b>Valoraciones</b>	<b>Definición atributo</b>	<b>Preguntas Formuladas</b>
Con Media-alta valoración (4.6-4.5)	U1. Identificación de los interesados	La evaluación ha incorporado a todas las instancias relevantes del Programa
	U4. Identificación de valores	El evaluador ha utilizado criterios transparentes para elaborar sus juicios de valor
	P2. Acuerdos formales	El proceso de evaluación ha contado con acuerdos claros para su desarrollo
	P4. Relaciones humanas	Las relaciones entre las personas en la evaluación han sido respetuosas
	P5. Evaluaciones	La evaluación ha recogido todos los aspectos más

completas y justas	relevantes del Programa
U2. Credibilidad del evaluador	Las personas que han llevado a cabo la evaluación han mostrado suficiente credibilidad
P3. Derechos de las personas	Se han respetado los derechos de los actores involucrados
PR2. Análisis del contexto	El informe de evaluación tiene en cuenta debidamente el contexto en el que se desarrolla el Programa
PR3. Propósitos y procedimientos descritos	Los propósitos y procedimientos de la evaluación están debidamente descritos en el informe
PR6. Información fiable	La información recogida es fiable
PR7. Información sistemática	Las conclusiones a las que llega la evaluación están debidamente justificadas en el informe

<b>Valoraciones</b>	<b>Definición atributo</b>	<b>Preguntas Formuladas</b>
Con Media valoración (4.4-4.3-4.2)	U5. Claridad del informe	El informe de evaluación se entiende con facilidad
	U6. Oportunidad y difusión	Los resultados de la

del informe	evaluación	fueron difundidos en las entidades correspondientes
P1. Orientación hacia el servicio	La evaluación ha estado realmente alineada con las finalidades del Programa	
PR5. Información válida	Las conclusiones a las que ha llegado la evaluación son veraces	
PR8. Análisis de la información cuantitativa	El informe de evaluación es imparcial	
PR4. Fuentes de información defendibles	Las fuentes que han aportado la información para la evaluación son pertinentes	

<b>Valoraciones</b>	<b>Definición atributo</b>	<b>Preguntas Formuladas</b>
Con Media baja valoración (4.0-3.9-3.8)	P6. Revelación de los resultados	Los resultados de la evaluación han sido difundidos adecuadamente
	U6. Oportunidad y difusión del informe	Los resultados de la evaluación fueron difundidos en las entidades correspondientes
	V2. Viabilidad política	El proceso de evaluación ha estado ajeno a implicaciones de tipo

<b>Valoraciones</b>	<b>Definición atributo</b>	<b>Preguntas Formuladas</b>
Con Baja valoración (3.3)	V1. Procedimientos prácticos	La recogida de datos para la evaluación supuso molestias o alteraciones sustanciales en la vida del Programa

### Observaciones

- Todos los promedios de valoraciones obtenidos superan el valor (3.5) de la escala, lo cual implica que las proposiciones planteadas para cada uno de los atributos han sido relevantes en el proceso de evaluación para los actores involucrados.
- Sólo un atributo fue valorados bajo (3.5). Este atributo obtuvo baja valoración debido a que la pregunta estaba formulada en términos negativos.
- Un aspecto importante a considerar, específicamente en la fase de análisis de datos obtenidos en la pauta de Metaevaluación, fue la inquietud por la forma como se presentaban las opciones de respuesta. Nos queda la leve sensación de que más de algún actor involucrado que respondió a la pauta pudo considerar la opción N° 6 como puntuación máxima del ítem y no como “No aplica” que es lo que se establecía. Es decir, confundir la valoración 6 con una valoración altamente positiva, con puntuación máxima de alta valoración. Tal vez la continuidad de valores conduce a error en la respuesta. Quizás la opción correcta hubiera sido colocar “No sabe” o “No responde” y separar la columna del resto de valores.

- Las cifras que se presentan en el gráfico corresponden a los promedios de valoraciones y no se considera el ítem 6 que corresponde a “No aplica”.

#### **Capítulo IV Conclusiones y recomendaciones para futuras intervenciones**

El objetivo central de esta investigación doctoral era diseñar e implementar un enfoque de evaluación que permitiera juzgar y obtener mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa jóvenes profesionales de la Universidad de Talca.

El propósito de este capítulo es presentar las principales conclusiones y recomendaciones para futuras intervenciones que han resultado del desarrollo de esta investigación. En el caso de las conclusiones, se estructuran a partir de los cinco objetivos específicos planteados en la evaluación del Programa: Analizar y seleccionar enfoques de evaluación, Describir el Programa jóvenes profesionales, Diseñar y validar un enfoque de evaluación, Implementar enfoque de evaluación e Implementar una Metaevaluación. En el caso de las recomendaciones se expondrán brevemente las principales ideas relacionadas con esta temática.

## 4.1 Conclusiones a partir de Objetivos

### 4.1.1 Objetivo 1: Análisis y selección de enfoques de evaluación

Este Objetivo se operacionalizó en cinco objetivos específicos: el primer objetivo específico estaba relacionado con Enfoques de evaluación, se planteaba “Analizar y seleccionar enfoques de evaluación más relevantes para el objeto de estudio, considerando su descripción, análisis crítico en base a ventajas e inconvenientes, posibilidades de aplicación y complementariedad”. En este sentido el énfasis de esta investigación doctoral en evaluación de programas se basó fundamentalmente en enfoques denominados alternativos de evaluación, a partir de los cuales se desarrollaron una serie de supuestos que determinaron la forma cómo enfocar el diseño e implementación de la evaluación.

La diversidad y multiplicidad de enfoques de evaluación existentes proporcionan múltiples vías para acceder a comprender la naturaleza, sentido y funcionamiento de un Programa, desde esta perspectiva, y tras un análisis sistematizado, se alcanzó un posicionamiento frente a cada uno de estos enfoques, generando un diseño particular vinculado directamente con las necesidades evaluativas y las características propias que presentaba el entorno de evaluación. De esta forma se logró identificar y describir una serie de elementos que incluyeron ciertos principios y concepciones acerca del concepto de evaluación que determinaron metodologías, instrumentos y técnicas de investigación, así como el rol del evaluador y la finalidad de la misma.

El Programa jóvenes profesionales requería de un proceso que fuera capaz de dar cuenta de su estado y valorar sus acciones, era una necesidad que tarde o temprano se debía materializar. Si bien es cierto desde sus inicios el Programa contaba con mecanismos de seguimiento y monitoreo, estos no eran los suficientemente capaces de evidenciar su situación e identificar mejoras, considerando contextos, actores específicos y características que contemplaran su singularidad.

Por lo tanto, frente a la necesidad de un programa por comprender su

naturaleza y funcionamiento con el fin de mejora y optimización, surgió la posibilidad de diseñar y aplicar un enfoque de evaluación que, si bien es cierto se nutre de otros enfoques de evaluación alternativos existentes, logra establecer su especificidad al configurar un diseño a medida del Programa jóvenes profesionales que se caracterizó fundamentalmente por su declarada intención de complementariedad (diversos enfoques alternativos), utilización de múltiples metodologías (eclecticismo metodológico) además del carácter participativo (contexto-actores involucrados).

A partir de este tipo de aproximación fue posible conocer el complejo campo que significó la evaluación de programas considerando la multiplicidad de dimensiones involucrados en el proceso.

Otros métodos tal vez, pudieran haber contribuido con información relevante al respecto, sin embargo la profundidad y alcance que nos proporciona este tipo de enfoques y especialmente la visión holística que aporta, enriquece la comprensión del objeto de estudio.

#### 4.1.2 Objetivo 2: Descripción del Programa jóvenes profesionales

El segundo objetivo específico se relacionaba con el Programa jóvenes profesionales, en este objetivo se pretendía “Describir el Programa jóvenes profesionales, reconstruyendo supuestos teóricos, caracterizando el perfil de profesionales participantes, tipo de instituciones donde se focaliza, y áreas de competencia más demandadas”.

Para este objetivo se consideró las dimensiones del marco del modelo CIPP de Stufflebeam, Evaluación de contexto, Evaluación de Entrada, Evaluación de Proceso y Evaluación de Producto. (Ver Tabla 28).

##### Relación con el entorno (Evaluación de contexto)

- El Programa fue capaz de generar vínculos con actores involucrados, logró identificar necesidades y proponer alternativas de acción a través de mecanismos técnicos y metodológicos bien estructurados. Sin embargo, la ausencia de un plan de registro sistematizado y las deficiencias evidenciadas en instrumentos claves como la pauta de requerimiento dificultaron su comprensión y accionar.
- El Programa en un periodo de tiempo breve ha logrado posicionarse en el ámbito regional a pesar de ser una iniciativa innovadora. Los logros alcanzados por el Programa (principalmente durante el segundo y tercer año) han sido reconocidos desde diferentes ámbitos (públicos y privados).
- La continuidad y permanencia del Programa se vio fortalecida por su integración al plan estratégico de la Universidad de Talca, lo que significó además un factor de reconocimiento y validez a nivel institucional.
- El reconocimiento del Programa a nivel regional se evidenció en la serie de “convenios marcos” que se materializaron anualmente con cada una de las entidades públicas participantes.

## Estructura del Programa (Evaluación de Entrada)

- El Programa presentó una estructura bastante sólida en cuanto a su coherencia interna, aspecto que fue confirmado en la evaluación ex ante aplicada a través del Sistema Nacional de Inversiones quien le otorgó la recomendación técnica favorable, hay un acuerdo general en esta apreciación, lo mismo sucede para el caso de la relación entre objetivos y necesidades, el Programa fue pertinente en estos aspectos. Es importante resaltar la importancia de contar con una estructura organizacional clara y una definición de procedimientos y funciones, su ausencia generó enormes dificultades para el desarrollo del Programa sobre todo en sus inicios.
- Los objetivos del Programa presentaron cierto grado de flexibilidad, lo que facilitó su aplicación y adecuación a los diversos contextos donde se intervino, sin embargo, esta situación debiera ser extensiva a todo el programa no sólo a la realización de los planes de gestión que cada profesional implementó.
- Existe acuerdo en señalar que la participación de los actores involucrados se produce en gran parte de los procesos del Programa, sin embargo el grado de influencia y acceso a los niveles de decisión es diferenciado y no se da en las mismas proporciones.
- En el caso de las acciones complementarias, su presencia se transforma en una potencial fuente de consultoría, estudios o investigación para el Programa previo análisis de factibilidad que debe ser considerado en sus líneas estratégicas.
- Las estrategias implementadas por el Programa fueron las adecuadas, sin embargo se presentaron deficiencias en aspectos relacionados con la escasa retroalimentación de información por parte del equipo del Programa a los actores involucrados.
- La estructura del Programa jóvenes profesionales resultó

interesante porque considera a jóvenes recién egresados de educación superior altamente calificados para abordar problemáticas relacionadas con la gestión pública regional (sobre todo en sectores rurales y carentes de recursos), en un periodo de tiempo determinado, con la posibilidad de continuar desarrollando esta temática o bien accediendo a otros mercados laborales.

#### Desarrollo e Implementación, (evaluación de proceso)

- El Programa desarrolló un alto sentido de adecuación y adaptación a entornos, favorables y desfavorables, su diseño metodológico permitió cierta flexibilidad al momento de su implementación, asumiendo cambios necesarios de acuerdo a los tipos y niveles de intervención alcanzados.
- Un elemento significativo que incide en la calidad de la intervención que desarrolla el Programa está relacionado con la capacidad del profesional de aplicar las competencias adquiridas en el diseño el plan de gestión. El logro de sus resultados dependerá en gran medida de la capacidad de cada profesional de generar un compromiso e involucramiento con los actores involucrados.
- Un aspecto que requiere mayor profundidad es el tema del sentido de pertenencia de los profesionales hacia el Programa, podría convertirse en un elemento sustancial en la mejora de la gestión y funcionamiento del Programa. La presencia de sentido de identidad y pertenencia generaría entre otras cosas un mayor vínculo e identificación con el Programa, aspecto que puede ser potenciado reforzando y sistematizando talleres de inducción.
- La existencia de un periodo límite de permanencia en el Programa (11 meses) genera en algunos jóvenes profesionales cierto grado de incertidumbre que es necesario considerar. Si bien es cierto existe la

posibilidad de continuidad por un segundo periodo, esta posibilidad es restringida, debido a que el sentido del Programa no es retener sino mas bien desarrollar en los profesionales capacidades que les permitan facilitar su ingreso al mercado laboral.

- El programa establece en sus principios orientadores la realización de intervenciones de mediano y largo plazo, con lo cual en un periodo tan breve difícilmente se logre dar continuidad a las intervenciones por lo tanto es fundamental contar con un equipo directivo estable que permita facilitar la transferencia de los procesos de aprendizaje e implementación de los planes de gestión a los nuevos profesionales. Resulta un gran desafío generar mecanismos que permitan disminuir este impacto a través del mejoramiento en la coordinación interna y externa del Programa.
- El Programa cuenta con procedimientos de registro y respaldo de documentación, sin embargo la información que se produce no está estandarizada ni tampoco presenta utilidad para fines de análisis y comparación.
- El plan de gestión como instrumento base de planificación debiera contar con una estrategia clara que permita el desarrollo de monitoreos permanentes y evaluaciones sistematizadas que generen información útil para su funcionamiento. La participación de los actores involucrados en el acceso a información y a la valoración del plan es fundamental para potenciarlo o rectificar elementos críticos del proceso de implementación.
- Con respecto al equipamiento proporcionado por el Programa no se evidenció mayores críticas por parte de los actores involucrados, se cuenta con infraestructura y equipamiento suficiente como para desarrollar de manera óptima un trabajo de estas características.
- Con respecto al proceso de validación del plan de gestión, un aspecto crítico es su falta de difusión al interior de las entidades públicas participantes y el poco compromiso y participación de los coordinadores

institucionales en su formulación lo que influye en la lentitud del proceso de aprobación y validación del plan

- Un elemento que influye positivamente en la validación del plan es la posición que ocupa el coordinador institucional en la institución de destino, a mayor grado de responsabilidad más rápido es aceptado el plan. Sin embargo, el hecho de que un coordinador institucional ocupe cargos de alta responsabilidad genera también incertidumbre en el desarrollo del Programa, en general los cargos de confianza en las instituciones públicas se caracterizan por su alto grado de rotación por lo tanto se corre el riesgo de contar con más de un coordinador en un año, lo que resta continuidad al Programa y su intervención en la institución
- Un aspecto que debiera revertirse es la ausencia de mecanismos de retroalimentación que permitan a los profesionales conocer la calidad de sus intervenciones, existen criterios de desempeño para evaluar, sin embargo los resultados no son difundidos restringiendo su uso al equipo directivo del Programa.
- El Programa es pertinente en la detección y solución de problemas, se actúa en forma adecuada y bajo los tiempos establecidos.
- La participación de actores involucrados en la mejora del Programa no operó con la misma efectividad en los coordinadores institucionales, se requiere generar mayores instancias de encuentro y difusión donde compartir experiencias en toma de decisiones, establecer una corresponsabilidad en la gestión del Programa y en la implementación de los planes de gestión. Este tipo de medidas afectarán directamente el aspecto motivacional y el desarrollo de expectativas de todos los actores involucrados en el Programa, las cuales se evidenciarán de manera permanente y no quedarán supeditadas a acciones aisladas y alejadas en el tiempo.
- Con respecto al carácter innovador del Programa y las estrategias aplicadas se observó una cierta reticencia al inicio de su

implementación, sin embargo esta percepción fue disminuyendo gracias al respaldo institucional y la existencia de asesorías en su implementación, las voluntades políticas son muy importantes en esta fase y establecerán las tendencias de la institución que la implementa, los mecanismos a emplear de todas formas estarán sujetos a los lineamientos políticos e institucionales de la entidad que participa en el Programa y además existirá un diagnóstico inicial acerca de la situación base que orientara la intervención.

- Una de las fortalezas del Programa fue la realización del Diplomado en gestión pública, sin embargo los contenidos debieran presentar un vínculo mayor con respecto a las problemáticas que desarrollan los profesionales en las entidades participantes
- Con respecto a la situación que experimentaron los jóvenes profesionales en las instituciones de destino, es importante señalar que muchos de ellos se enfrentaron a realidades bastante diferentes a las que ellos se imaginaron al inicio del Programa, carencias múltiples y déficits de infraestructura y equipamiento fueron factores comunes en las instituciones donde se insertaron laboralmente. La capacidad para enfrentar este tipo de adversidad solo fue posible gracias al tipo y calidad de formación que el Programa proporcionó a los profesionales.
- Otra fortaleza del Programa fue su capacidad para generar de redes de colaboración entre los profesionales que lo integraron, la experiencia de formar equipos de trabajos multidisciplinarios enriqueció la perspectiva del profesional facilitando su capacidad de análisis y favoreciendo el grado de participación e involucramiento con el Programa
- Una debilidad del Programa fue su incapacidad para desarrollar instancias y mecanismos que permitieran incentivar la conformación de redes entre las entidades participantes del Programa. Este es un aspecto crucial que no se ha considerado como relevante y que está produciendo una pérdida importante para la realización de

---

intervenciones a nivel macro entre comunas o entre instituciones que presentarían necesidades e intereses similares.

- El Programa cuenta anualmente con un presupuesto que no presentó mayores inconvenientes en su operación durante los años considerados en el estudio, su administración ha sido eficiente y se ha ejecutado de acuerdo a los planteamientos institucionales establecidos.

### Resultados e Impacto (Evaluación de Producto)

- 
- El alcance y repercusión del Programa le permitió un reconocimiento a nivel regional y una validación a nivel institucional que le otorgó consistencia. Se reconoció como un Programa que estaba al servicio de entidades públicas, accesible y ofreció garantías de sus resultados, trabajó con profesionales jóvenes de la región del Maule y lo que generó mayor valor agregado fue que algunos de sus profesionales provenían de las mismas localidades en las cuales se intervino.
  - Se evidenció un aporte real del Programa en las instituciones participantes, un aporte que surgió de la implementación de acciones cuyos resultados obtenidos fueron pertinentes a los contextos intervenidos realizados por profesionales con una alta capacidad de respuesta (a través de los planes de gestión) a las demandas efectuadas por cada una de las instituciones participantes.
  - Con respecto a las estrategias metodológicas de evaluación del Programa se presentaron ciertas deficiencias que deberán ser mejoradas para optimizar su funcionamiento y gestión. La evaluación del Programa no sólo se realiza con procesos de monitoreo y control, se requiere una perspectiva más integral y complementaria de evaluación que sea sistemática, orientada a

objetivos y resultados, que considere actores involucrados y permita sistematizar y evaluar fases de proceso de evaluación, y calidad de la intervención. El Programa cuenta con profesionales con las suficientes competencias para desarrollar una evaluación interna y en el caso de realizar una evaluación externa serían un real aporte en establecer las orientaciones y especificaciones técnicas requeridas. La realización de acciones orientadas a juzgar y valorar el funcionamiento del Programa planteará la base para proceder a la institucionalización de la evaluación al interior del Programa.

- Con respecto a las estrategias metodológicas de evaluación del plan de gestión son las adecuadas, sin embargo, el tratamiento de la información que se produce con respecto a sus acciones no es suficiente, se requiere mayor profundización en el análisis y uso de esta información, sobre todo en las aplicaciones del marco de matriz lógico. Un tema que requiere ser sistematizado es la capacidad del Programa para desarrollar estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes, la cantidad de experiencias desarrolladas son un aporte real que debiera ser difundido en otras instancias.
- En el ámbito de la promoción y difusión del Programa, uno de los temas críticos que se presentó fue la deficiencia en el aspecto comunicacional, este hecho impidió en algunos casos establecer acuerdos y negociaciones que mejoraran el funcionamiento del Programa y la situación de los propios profesionales, no sólo en el aspecto de remuneraciones sino también en el tema de expectativas y reconocimiento de su labor
- En general el Programa logró obtener los resultados esperados en los actores involucrados, sin embargo, se requiere clarificar ó especificar de una forma más concreta el producto esperado para alcanzar una mayor satisfacción en las partes interesadas.
- Un tema que debiera ser potenciado es la capacidad del Programa

para desarrollar y/o reforzar habilidades, actitudes y competencias. Este recurso fue muy valorado por los profesionales y debería ser tratado en profundidad ya que resultó un elemento fundamental en el proceso de inserción laboral del profesional.

- Si bien es cierto la valoración financiera-presupuestaria no fue considerada en esta evaluación, según las evidencias recopiladas se pudo establecer que la rentabilidad del Programa fue positiva, además, con el desarrollo de acciones complementarias como asesorías se ingresaron recursos monetarios adicionales que no estaban contemplados en el proyecto inicial.
- En cuanto a la valoración del Programa, es un hecho su reconocimiento en diversas instancias tanto internas como externas, sin embargo, durante los primeros tres años de funcionamiento, el equipo directivo del Programa, generó una serie de propuestas que no se han materializado como se esperaba. La iniciativa de transformar el Programa jóvenes profesionales en un Centro de Inserción Laboral en el año 2008 no se ha concretado, a pesar de la creciente demanda de requerimientos de diversa índole, consultorías, proyectos, estudios, etc.-formuladas por las instituciones públicas y ya no sólo en la Región del Maule sino que en otras regiones del país. Su consideración podría permitir ampliar las líneas de acción y fortalecer el actual funcionamiento del Programa.

### 4.1.3 Objetivo 3: Diseñar y validar un enfoque de evaluación

El tercer objetivo específico se relaciona con el Diseño y validación de un enfoque de evaluación, en este objetivo se planteaba “Diseñar y validar un enfoque de evaluación para el Programa jóvenes profesionales”.

En este marco y en consideración al desarrollo el proceso de la tesis se puede concluir lo siguiente:

#### Diseñar y validar un enfoque de evaluación

- En cuanto al diseño del enfoque de evaluación, su formulación se concibió bajo la premisa de ser un proceso dinámico donde la participación de diversos actores involucrados era un elemento central a partir del cual se generan instancias de intercambio de información y de experiencias además de fomentar el involucramiento en las distintas etapas consideradas en el plan de evaluación.
- El carácter integral y complementario del enfoque propuesto permitió desarrollar un acercamiento sistemático y directo con los actores involucrados, los instrumentos metodológicos empleados no presentaron mayores inconvenientes en su aplicación ni tampoco en su proceso de análisis de resultados.
- El enfoque propuesto se caracterizó por su perspectiva integradora y complementaria, no sólo al considerar en su análisis y descripción el aporte de supuestos teóricos-epistemológicos de enfoques de evaluación alternativos sino que por la aplicación de diversas metodologías y técnicas de investigación social en el proceso evaluativo.
- El plan de evaluación que se formuló presentó una estructura general sustentada en once secuencias o procesos claros, flexibles, sucesivos e interrelacionados, formulados a partir de un análisis

exhaustivo acerca del programa y sus demandas, el contexto, constantes intercambios de información con actores involucrados y la opinión de expertos vinculados al Programa lo que permitió tener desde el inicio una aproximación global al proceso de evaluación y comprender con mayor facilidad cada una de sus fases

- Un aspecto importante fue que cada una de las secuencias del plan de evaluación general propuesto fue sometido a diversos y constantes procesos de validación, ya sea a través de la opinión de expertos o bien la aplicación de técnicas de triangulación metodológica y de datos

#### 4.1.4 Objetivo 4: Implementar un enfoque de evaluación

El cuarto objetivo específico se relacionaba con Implementar un enfoque de evaluación al Programa jóvenes profesionales.

En este marco y en consideración al desarrollo el proceso de la tesis se puede concluir lo siguiente:

Implementar un enfoque de evaluación

- La implementación del enfoque se desarrolló sin mayores inconvenientes producto de la estructura del plan de análisis presentado. La flexibilidad en la estructura del diseño del enfoque permitió su aplicabilidad y comprensión partir de las descripciones establecidas para cada una de las fases consideradas lo que permitió a los actores involucrados realizar las acciones comprometidas de manera más fluida.
- Lo importante fue considerar que bajo la lógica de la implementación de este enfoque (carácter formativo) no sólo interesaba el registro de los resultados finales, sino que lo significativo era resaltar los hechos y acontecimientos que se llevaron a cabo durante el proceso de implementación y desarrollo del programa.
- Por lo tanto y considerando las características intrínsecas del enfoque diseñado y aplicado al Programa jóvenes profesionales, podemos señalar que su implementación nos ofreció una perspectiva holística acerca de cómo se desarrolla una evaluación de programas de estas características, lo que implicó que sus métodos, procedimientos, dimensiones, resultados y vinculación con los actores involucrados, obedecieron a una realidad determinada, marcada por diferentes elementos contextuales que la diferenciaban de otras experiencias y la transformaban en un escenario único e irrepetible.
- La implementación del proceso evaluativo, con todo el complejo accionar que esto conllevó, requiere necesariamente la

participación de equipos interdisciplinarios que aporten perspectivas distintas al entramado que se genera en todo proceso evaluativo (diferentes ámbitos de acción y múltiples actores involucrados).

- Un aspecto que favoreció el desarrollo de la evaluación del Programa fue la vinculación anterior que existía entre el evaluador y el programa, esto permitió mantener una comunicación más fluida con los actores involucrados en todo el proceso evaluativo lo que se tradujo en constantes intercambios de información y opiniones acerca de las acciones realizadas.
- Es importante considerar que el proceso de tiempo en que se desarrolló la evaluación fue bastante extenso, específicamente la fase de aplicación y recepción de instrumentos contempló un periodo de 15 meses aproximadamente (julio 2010 hasta octubre 2011). La participación de los actores involucrados en cada uno de los procesos en sus inicios fue bastante amplio, sin embargo debido a la extensión de los plazos la participación fue disminuyendo especialmente en las últimas fases.
- Es importante considerar que durante el periodo en que se desarrolló la evaluación del Programa acontecieron innumerables hechos y sucesos que afectaron directa e indirectamente la implementación del proceso evaluativo. Cambios en la estructura organizacional de la Universidad de Talca, modificaciones en la estructura interna del Programa jóvenes profesionales, desarrollo de movilizaciones estudiantiles (educación superior y secundaria) que mantuvieron detenida la Universidad y el país por más de cinco meses, catástrofes ocurridas en la región del Maule (terremoto 8.8 en la escala de Richter y Tsunami), hechos que indiscutiblemente marcaron y afectaron el desarrollo de esta investigación.
- Con respecto a la presentación de datos y resultados diferenciaba claramente aquella información proveniente del proceso de recopilación y análisis de datos (evidencia) de aquella información

proveniente del proceso de valoración del evaluador.

- El Programa careció de sistemas de información actualizados de los participantes en el Programa lo que dificultó su ubicación. Es importante considerar además, que gran parte de los coordinadores institucionales de entidades públicas participantes en el programa tenían el carácter de funcionarios de confianza lo que implicaba ocupar cargos de alta rotación lo que dificultó aún mas determinar su paradero.
- Para cumplir con las condiciones de validez de los instrumentos utilizados, se realizaron una serie de procedimientos como la validación de contenido a través del sometimiento a análisis detallado de su contenido y relevancia por parte de expertos mediante criterios de utilidad y pertinencia, la realización de pruebas piloto a una muestra con características similares al grupo definitivo, lo que ofreció legitimidad y garantías procedimentales en el proceso de evaluación realizado.

#### **4.1.5 Objetivo 5: Implementar una Metaevaluación.**

El quinto objetivo específico se relacionaba con la Metaevaluación, con este objetivo se pretendió implementar una Metaevaluación al proceso de evaluación del Programa.

Implementar una Metaevaluación

- Un aspecto importante a destacar fue que el proceso de evaluación del programa al someterse a controles de rigurosidad mediante contrastes de información, métodos y técnicas de triangulación y evaluación de la evaluación incluídas la utilización de las normas de evaluación del Joint Committee on standards for educational evaluation proporcionaron mayor credibilidad al proceso.
- Los procesos de mejoramiento de programas o de evaluaciones de programas son más factibles si se consideran desde el inicio la participación y el reconocimiento de las percepciones y significados de los actores involucrados sobre el programa y sobre las prácticas evaluativas que se desarrollan.

## 4.2 Recomendaciones para futuras intervenciones

A partir de la realización y resultados obtenidos en la presente tesis surgieron una serie de temáticas que podrían transformarse en potenciales ideas para futuras investigaciones. Las podemos sintetizar en dos ejes temáticos:

Un eje temático se relaciona con el diseño, desarrollo y continuidad de prácticas evaluativas y su incorporación como herramienta de gestión para mejorar procesos y resultados (impacto) en Programas de intervención (sociales, salud, educación) de entidades públicas donde se implemente un seguimiento en el proceso de evaluación principalmente en la aplicación de instrumentos, seguimiento de procesos y aportes significativos de todos los actores involucrados.

Sería interesante y un gran aporte implementar enfoques que contemplen la perspectiva de los actores participantes en los programas considerándolos desde el inicio del proceso y enfatizando en procesos más que en resultados, que es el enfoque predominante en la institucionalidad pública en Chile y por otro lado considerar el desarrollo de estudios de factibilidad en la implementación de certificaciones en programas que desarrollan las diferentes entidades públicas con el objetivo de valorar resultados, comprender su acciones, impacto y validar aprendizajes a través del desarrollo de protocolos y procedimientos sistematizados.

Un segundo eje se relaciona con la posibilidad de seguir profundizando en el tema de empleabilidad de los egresados de la universidad y su relación con el mercado laboral, como un aspecto sistémico e integrado en el cual confluyen variados aspectos y escenarios complejos que incluyen redefiniciones institucionales y aportaciones sociales-económicas que determinan esta relación y que representan una enorme significancia para los jóvenes que acceden a la educación superior. Sería interesante indagar en aquellos aspectos que determinan esta relación y diseñar estrategias rigurosas, detalladas, exactas y precisas para abordarlas.

## Referencias Bibliográficas

Abdala, E. (2000). Evaluación de impacto: Un reto ineludible para los programas de capacitación juvenil. Cinterfor/OIT.

Abdala, E. (2004). Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. Cinterfor/OIT. Montevideo P.26

Aguilar, M.J. y Ander-Egg, E (1992). Evaluación de servicios y programas sociales. Siglo XXI, Madrid.

Aguirre, B. (1995). Etnografía: Metodología cualitativa en la investigación sociocultural. Editorial Boixareu Universitaria. Marcombo.

Alonso, L. E.; Fernández R. C., Nyssen, J.M. (2008). El Debate sobre las competencias: Una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Madrid.

Alvira M. F. (1991). Metodología de evaluación de programas. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas.

American Psychological Association (2010). Publication manual of the American Psychological Association. (6th ed.). Washington, DC.

Anguera, M<sup>a</sup> T., Chacón, S., Blanco, A. (Coord.) (2008): Evaluación de programas sociales y sanitarios. Un abordaje metodológico. Editorial Síntesis. S.A Madrid.

Anguera, M<sup>a</sup>.T., Chacón, S. (2008). Aproximación conceptual en evaluación de programas. En Anguera, M<sup>a</sup> T., Chacón, S., Blanco, A. (Coord.) (2008): Evaluación de programas sociales y sanitarios. Un abordaje metodológico. Editorial Síntesis. S.A Madrid.

Bancaja-Ivie (2003). Los Jóvenes y el desempleo: métodos de búsqueda y factores relevantes para conseguir empleo. Revista Capital Humano, núm.31 Junio, Instituto Valenciano de Investigaciones económicas Bancaja.

Bayon, M. F., García, I. (1997). Gestión de recursos humanos. para técnicos en empresas turísticas. Cuarta edición. Editorial síntesis. Madrid.

BID (1997). Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de evaluación (EVO).(Marco Lógico)-3/97.

Blanes, J. J. (2007). Observatorio social sobre gobernación efectiva y desarrollo económico local. Informe de Investigación. Cuso-Ridelc.

Blanes, J. J. (2008). Desarrollo local y comunitario. Múltiples rutas para las comunidades de aprendizaje. Cebem editores. Bolivia.

Briones, G. (1991). Evaluación de programas sociales. Editorial Trillas. 1 edición México.

Cabra, F. (2008). La calidad de la evaluación de los estudiantes : un análisis desde estándares profesionales. Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 1, 95-112.

Cajide, J. (coord.)(2004) Calidad universitaria y empleo. Madrid, España: Dykinson,S.L.

Cajide, J., Porto, A., Expósito, A., Mosteiro, M., Abeal, C., Barreiro, F., y Zamora, E. (2004): "Transición al empleo y competencias de empleabilidad de los graduados universitarios". En Cajide, J. (coord.). (2004). Calidad universitaria y empleo. Madrid, España: Dykinson, S.L.

Canton, I. (2009). Modelo sistémico de evaluación de planes de mejora.Universidad de León.

Carballo, S.R. (1990). Evaluación de un programa de formación ocupacional. Editorial de la Universidad Complutense de Madrid. Colección Tesis Doctorales N°136/90 Madrid.

Carmena, G. (2005). Criterios y procedimientos de evaluación de la investigación educativa. Centro de Investigación y Documentación Educativa (España) / Ministerio de educación y ciencia

Casanova, M. A. (2004). Evaluación y calidad de centros educativos. Editorial la Muralla. S.A. Madrid

Castillo, G. (2000). De la universidad al puesto de trabajo: estrategias y recursos para acceder al primer empleo. Editorial pirámide. Madrid.

Castro, L; Castro, M.A, Morales, J. (2008). Metodología de las ciencias sociales. Una introducción crítica. 2º edición .Editorial tecnos. Madrid

CEPAL (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos; Revista de la CEPAL, núm. 92, agosto.

CINDA (2009). Diseño curricular por competencias y aseguramiento de la calidad en la educación superior. Ministerio de Educación. Chile.

CINTERFOR (1997). Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. En seminario internacional sobre formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. México. Montevideo, Cinterfor, 1996.

Cohen, E. y Franco, R. (1993). Evaluación de proyectos sociales. Madrid: Siglo XXI

Comité Conjunto de Estándares para la Evaluación Educativa. (1998). Estándares para la evaluación de programas. Ediciones mensajero. Bilbao

Cronbach, J.L. (1982). Designing evaluations of educational and social Programs. San Francisco, C.A: Jossey Bass

Cueto, B.; Mato F.J. (2004). El matching como técnica de evaluación de políticas: una aplicación a las políticas de fomento del empleo” VII Encuentro de Economía Aplicada, Vigo, 3-4-5 de Junio. Dpto. de Economía Aplicada. Universidad de Oviedo. Avenida del Cristo Oviedo

Davia, M. (2004). La inserción laboral de los jóvenes en la Unión Europea: un estudio comparativo de trayectorias laborales. Consejo Económico y Social (España) Colección estudios Vernieres 1997

De Miguel, M. (2000): Evaluación externa de un programa de educación social. En Pérez Serrano Gloria Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural. Aplicación practicas. Narcea. Madrid

DIPRES (2005). Metodología evaluación de impacto, División de Control de Gestión Santiago, diciembre. Chile.

DIPRES (2009). Notas Técnicas. División de control de gestión .Chile

DIPRES (2010). Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados. La Experiencia Chilena en Control de Gestión, Publicaciones. Página web [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl).

Donald B. Y., Lyn M. S., Rodney K. H., Flora A. C. (2011). The program evaluation standards. A guide for evaluators and evaluation users Joint Committee on Standards for Educational Evaluation.

Donaldson, E., Scriven, M. (2003). Evaluating social programs and problems. Visions for the new millennium. Lea Publisher. NJ.

Donoso D. S., y Órdenes Q. C. (2009). El Capital Humano y el Desarrollo de la Región del Maule: Conceptualización Básica para su Proyección en el Largo Plazo. *Panorama Socioeconómico*, 27, 8-15.

Eisner, E.W. (1991).The enlightened eye. Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice.Macmillan publishing company. New York.

Faúndez, F., Gutiérrez, A., Ponce, M. (2009). Diseño curricular por competencias y aseguramiento de la calidad en la educación superior. En: Diseño curricular por competencias y aseguramiento de la calidad en la educación superior. Cinda-FDI. Ministerio de Educación. Chile. p. 259-274

Faúndez, F., Gutiérrez, A., Ponce, M. (2009). Transformación curricular en la universidad de Talca. Presentación de un proceso en Marcha. En: Diseño curricular por competencias y aseguramiento de la calidad en la educación superior. Cinda-FDI. Ministerio de Educación. Chile.p227-258

Fernández-Ballesteros, R (1995) Evaluación de Programas. Una guía Práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud. Editorial síntesis S.A Madrid

Fernández-Ballesteros, R (1995). Cuestiones conceptuales básicas en la evaluación de programas. En R. Fernández –Ballesteros (Editora.), Evaluación de Programas. Una guía Práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud. Editorial Síntesis, Madrid.

Fitzpatrick, J. L., Sanders, J.R., & Worthen, B.R. (2004). Program Evaluation: Alternative approaches and practical guidelines (3rd ed.). Pearson education, Inc.

Fitzpatrick, J. L., Sanders, J.R., & Worthen, B.R. (2011). Program Evaluation: Alternative approaches and practical guidelines (4rd ed.). Pearson education, Inc.

Fundación Superación de la Pobreza (2011). Servicio país. Descargado de <http://www.serviciopais.cl/#home> el 12 de mayo del 2010

Gallart, M. A. y Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: Tema clave en la articulación educación-trabajo. En boletín de la red latinoamericana de educación y trabajo, CIID-CENEP, buenos aires (argentina), año 6, N°2, diciembre de 1995

Geertz, C. (2003). La interpretación de las culturas. Editorial Gedisa S.A. Barcelona. España

Gómez S. M. (2002). La evaluación de servicios y programas sociales: ¿Un elemento de control o de transformación de la acción social?”, Revista de Servicios Sociales y Política Social. Madrid: Consejo General de Colegios oficiales de Diplomados en Trabajo Social. núm. 57, pp81-93

Gómez S., M. (2004). Evaluación de los servicios sociales. Editorial Gedisa. S.A. Barcelona España.

González R.T. (2000). Evaluación y gestión de la calidad educativa. Un enfoque Metodológico. Málaga: Ediciones Aljibe, S.L

González, I. (2004). Calidad en la universidad. Evaluación e indicadores. Ediciones Universidad de Salamanca.

González, P. (2008). Diseño conceptual de un modelo de evaluación de impacto para el programa jóvenes profesionales. Universidad de Talca. Región del Maule. Tesis magister en ciencias sociales y política públicas. Universidad católica del Maule. Talca -Chile

GORE (2007). Términos de referencia para la actualización de la estrategia regional de desarrollo (bases técnicas). Gobierno Regional del Maule. Talca, Chile.

Grupo del Banco Mundial (2011) *Programa para profesionales jóvenes*. Descargado de <http://www.bancomundial.org/empleos/yp.htm>. 12 de Abril 2011.

Hernández, F. V. (2004). Universidad 2006: Preferencias de los estudiantes de bachillerato y acceso al empleo de los titulados universitarios de la comunidad de Madrid. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Hernandez, S. R, Fernandez, C. C, Baptista, L. P.(2003). Metodología de la investigación.tercera edición. McGraw-Hill.

House, E. (1994). Evaluación, ética y poder. Primera edición. Sage publication. Ediciones morata. Madrid.

<http://PAREonline.net/getvn.asp?v=6&n=3>

Ibáñez ,J. (1996). El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación. Alianza editorial, Madrid, 2º edición.

Jiménez, B. (ed.) (1999). Evaluación de programas, centros y profesores. Madrid. Síntesis

Jiménez, J., Sánchez, J., Montero, R. (eds.) (2003). Educación superior y empleo: la situación de los jóvenes titulados en Europa : la encuesta Cheers. Granada Universidad de Granada.

Joint Committee on Standars for Educational Evaluation (1998). Estándares para la evaluación de programas Bilbao: Ediciones mensajero.ICE Universidad de Deusto.

Joint Committee on Standars for Educational Evaluation (2011). The program evaluations standards. A guide for evaluators and evaluation users.(3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, C.A: Sage

Juárez, M., Alcalá, M., De Andrés, R., Martínez, J., Solis, J.(2005). Un modelo genérico de protocolo para la evaluación de centros de I+D. Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología

LeCompte, M. (1.995). Un matrimonio conveniente: Diseño de investigación cualitativa y estándares para la Evaluación de programa. Revista electrónica de investigación y evaluación educativa, I (1)

León Santana, J. M. (2003). Percepciones sobre el empleo y la promoción del profesorado de la Universidad de la laguna. Santa Cruz de Tenerife: Servicios de publicaciones Universidad de la Laguna.

Lukas, J.F., Santiago, K. (2009). Evaluación educativa. Alianza editorial.

Madaus, G., Scriven, M. & Stufflebeam L, D. (1983). Evaluation models. Viewpoints on educational and human services evaluation. Kluber academic publisher group. USA.

Martínez, H.M. (1994). Métodos y diseños de investigación e psicología. Editorial complutense. Madrid.

Martínez, M. C. (1996). Evaluación de Programas Educativos. Investigación evaluativa. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED.

Martínez, M. C. (2007). Evaluación de Programas. Modelos y Procedimientos. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED.

Mayorga, M<sup>a</sup>. J. (2004). Programa de evaluación de la docencia. Una puesta por la calidad universitaria. Editorial Dykinson S.L, (E.D.U)

Meller, P; Brunner J. J. (2009). Futuro Laboral 2009/2010. Profesionales y técnicos en Chile: información fundamental. www.futurolaboral.cl. Ediciones Universidad Diego Portales

MIDEPLAN. Ministerio de Planificación (2005). Construcción centro de operaciones inserción laboral jóvenes profesionales. Reporte Ficha EBI. Proceso presupuestario 2005. S.N.I. Proyecto Código BIP: 30026965-0

MIDEPLAN. Ministerio de Planificación (2009). Evaluación expost simplificada a proyectos, programas y estudios básicos financiados con el FNDR proceso 2009. División de Planificación, Estudios e Inversión Santiago de Chile.

MIDEPLAN. Ministerio de Planificación (2009). Manual de Procedimientos. Sistema Nacional de Inversiones. Subsistema Análisis Técnico Económico. División de Planificación, Estudios e Inversión Santiago de Chile.

MIDEPLAN. Ministerio de Planificación (2010). Normas, instrucciones y procedimientos de inversión pública-NIP. Gobierno de Chile. Nip Vigente- Instrucciones generales

MINEDUC Ministerio de Educación (2009). futuro laboral.cl.carreras y mundo del trabajo. En <http://www.futurolaboral.cl/futurolaboral/index.html>

MINEDUC. Ministerio de Educación (2007). Directorio de establecimientos educacionales. Santiago, Chile

MINEDUC. Ministerio de Educación (2009) Futuro laboral 2009/2010. Profesionales y tecnicos en chile: Informacion fundamental. Disponivle en : <http://www.futurolaboral.cl.analisis.ufro.cl>

Ministerio de Desarrollo Social (2011). Banco integrado de proyectos. División de Planificación, Estudios e Inversión. Descargado de <http://bip.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/bip-trabajo/index.html> el 20 de abril 2011

Moreno, G. P. (2008). La Evaluación institucional en el contexto Universitario. Una exigencia de calidad.

Niremberg, O., Brawerman, J., Ruiz, V. (2000). Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Editorial Paidós. Buenos Aires.

OCDE (2009). La educación superior en Chile. Revisión de políticas nacionales de educación. Ministerio de educación de Chile.

Olavarría, G. M. (2008). La evaluación de políticas públicas en Chile. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov.

Patton, M. Q. (1982). Pratical evaluation. Sage Publications.

Patton, M. Q. (1986). Utilization-focused evaluation. (2<sup>nd</sup> ed). Sage Publications.

Patton, M. Q. (1997). Utilization-focused evaluation. The New Century Text. (3<sup>rd</sup> ed.). Sage Publications.

Patton, M. Q. (2000). Qualitative research & evaluation methods. (3<sup>rd</sup> ed.). Sage Publications.

Peralta, F., Sánchez, M. (1998). El plan de evaluación: Instrumentos. Escuela española.

Pérez S. G. (2000). Presupuestos metodológicos perspectiva critico-reflexiva. en Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural. Aplicación practicas. Narcea. Madrid

Pérez, J. R. (2006). Evaluación de programas evaluativos, Editorial la Muralla. S.A. Madrid

Pérez, S. G. (2000). Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural. Aplicación practicas. Narcea. Madrid

PNUD. (2011) Centro de servicios de JPO. Presentación del Programa JPO. Descargado de <http://www.jposc.org/content/programme/presentation-es.html> enero 2010.

Porto, A., Mosteiro, M., Castro, M. Orientación Profesional e Inserción Laboral de los y las Estudiantes Universitarios. En Cajide, J. (coord.). (2004). Calidad universitaria y empleo. Madrid, España: Dykinson, S.L.

Preskill, H., and Torres, R.T. (2000). The learning dimension of evaluation use. New directions for evaluation .Nº 88. San Francisco: Jossey Bass.

Preskill, H., and Boyle S. (2008). A Multidisciplinary model of evaluation capacity building. American Journal of Evaluation. Vol.29, 4 : pp. 443-459

Preskill, H., and Jones N. (2009). A practical guide for engaging stakeholders in developing evaluation questions. R WJF Evaluation series. FSG Social Impact Advisors.

Reboso P. E. (1994). Los estándares de evaluación de la Joint Commitee: Su utilidad como guía para la práctica profesional en educación y servicios sociales. Revista de psicología social aplicada. Vol.4, N°3.

Rodeiro P. D., Fernando L.S., Rodríguez S. A., Otero G. L. (2008). La creación de empresas en el sistema universitario español. Santiago de Compostela, España: Universidad de Santiago de Compostela.

Romero, P. (2008). La evaluación institucional en el contexto universitario: una exigencia de calidad. Huelva, Universidad de Huelva.

Rossi, P. H. y Freeman, H. E. (1989). Evaluación: un enfoque sistemático para programas sociales. México. Trillas.

Royse, D., Thyer, B. A, Padgett, D.K & Logan, Tk. (2006). Programa evaluation an introduction. Ed. Brooks/Cole.

Ruiz, O. J. (2003). Metodología de Investigación Cualitativa. 3º edición, Universidad de Deusto. Bilbao. Serie Ciencias Sociales. Vol.15

Ruiz, O. J., Aristegui, I., Melgosa, L. (1998). Como elaborar un proyecto de investigación social. Universidad de Deusto. Bilbao. Cuadernos Monográficos del ICE. N°7

Sánchez C. J., Montero G. R., Jiménez A. J. (1998). Educación superior y empleo: La situación de los jóvenes titulados en España. Universidad de Granada, España en Ulrich (1998): Educación y empleo de los graduados Europeos: La encuesta de CHEERS. Universidad de Kassel. Alemania.

Sánchez, R. A. (Comp.) (1994). La educación permanente como proceso de transformación. Cuadernos de cooperación educativa. Publicaciones MCEP. España

Sander, J.R., Sullins, C.D. (2006). Evaluating school programs. An educators´ guide. (3rd ed.) Thousand Oaks, CA.

Scheele, J. (2009). Educación terciaria y mercado laboral: Formación profesional, empleo, y empleabilidad. Revisión de la literatura internacional Con la colaboración de José Joaquín Brunner Documento de Trabajo CPCE N° 6 <http://www.cpce.cl/> Junio. Centro de Políticas Comparadas de Educación, Universidad Diego Portales.

Scriven, M. (1991). Evaluation Thesaurus. (4<sup>th</sup> ed.).Newbury Park, Ca: Sage.

Scriven, M. (1996). Types of evaluation and types of evaluator. Evaluation Practice, Vol, 17, N°2, 1996, pp 151-156

Scriven, M. (2005). Key evaluations checklist. Recuperado en mayo 2010, de <http://afdc.org.cn/shipdet/cn/uploadfile/200853037848345.doc>

Shadish, W. (1998). Some evaluation questions. Practical assessment, research & evaluation, 6(3). Recuperado mayo 2010 de:

Sierra, J. E. (2002). La Investigación social y el dato complejo. Una primera aproximación. Universidad de Alicante.

Stake, R. E. (2006). Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares. Editorial Grao. Colección crítica y fundamentos. Barcelona

Stufflebeam, D. L y Shinkfield J. (1987). Evaluación sistemática: Guía teórica y práctica. Madrid. Paidós/MEC.

Stufflebeam, D. L. (1999). Program evaluations metaevaluation checklist. Recuperado de [www.wmich.edu/evalctr/checklists/](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/). marzo 14, 2010.

Stufflebeam, D. L. (2000). The CIPP model for evaluation. En Stufflebeam, D. L., Madaus, G. F, & Kellaghan, T (eds).(2000). Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation. (pp.279-317). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Stufflebeam, D. L., Madaus, G. F, & Kellaghan, T (eds) (2000). Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Stufflebeam, D.L (2005). Guiding principles checklist. Recuperado de

Stufflebeam, D.L (2007). CIPP evaluation model checklists. (2<sup>nd</sup> ed). Evaluation checklist project. Recuperado de [http:// www.wmich.edu/evalctr/ checklists](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists) en marzo 14, 2010.

SUBDERE Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2010). Buenas prácticas para el desarrollo de los territorios. Experiencias destacadas 2009. División de políticas y estudios. Departamento de estudios y evaluación. Gobierno de Chile.

Trinidad, A. (2000). Evaluación y calidad en las organizaciones públicas. Ministerio de administración pública Instituto nacional de administración pública. España.

Tuning (2008). Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América latina. Informe final-Proyecto Tuning-América latina 2004-2007.Universidad de Deusto.

Universidad de Talca. (2004). Diseño de un modelo de inserción laboral para jóvenes profesionales universitarios recién titulados Concurso Nacional de Proyectos de Investigación y Desarrollo del Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF) Documento inédito.

Universidad de Talca. (2007a). Memoria 2005-2006 Programa jóvenes profesionales. Editorial Universidad de Talca.

Universidad de Talca (2007b). Plan estratégico: Visión 2010. Talca. Editorial Universidad de Talca.

Universidad de Talca (2007c). Centro de Inserción Laboral. Programa Jóvenes Profesionales. Región del Maule, Chile. Documento presentado a concurso Ridelc.

Universidad de Talca (2008a). Perfiles de competencias profesionales. Proceso 2008. Programa jóvenes profesionales. Documento inédito.

Universidad de Talca (2008b). Reglamento interno del Programa Jóvenes Profesionales. Documento inédito.

Universidad de Talca (2008c). Manual de procedimiento del Programa Jóvenes Profesionales. Documento inédito.

Universidad de Talca (2011). Asuntos jurídicos. Direcciones rectoría. Descargado de <http://www.otalca.cl/link.cgi/DireccionesRectoria/2174> el 15 de marzo 2011

Universidad de Talca-Gobierno Regional del Maule (2008a). Informe de diagnóstico y prospectiva. Proceso de actualización ERD Maule Chile. 2008-2020.[http://www.gobiernoregionaldelmaule.cl/publicar/planificacion/informe\\_diagnostico\\_y\\_prospectiva.pdf](http://www.gobiernoregionaldelmaule.cl/publicar/planificacion/informe_diagnostico_y_prospectiva.pdf)

Universidad de Talca-Gobierno Regional del Maule (2008b). Empleo y desempleo en la región del Maule. Proceso de actualización ERD Maule Chile [http://www.gobiernoregionaldelmaule.cl/publicar/planificacion/estudio\\_empleo\\_y\\_mercado.pdf](http://www.gobiernoregionaldelmaule.cl/publicar/planificacion/estudio_empleo_y_mercado.pdf)

Universidad de Talca-Gobierno Regional del Maule (2008c). Capital humano en la región del Maule. Proceso de actualización ERD Maule Chile 2008-2020. [http://www.gobiernoregionaldelmaule.cl/publicar/planificacion/estudio\\_capital\\_y\\_humano.pdf](http://www.gobiernoregionaldelmaule.cl/publicar/planificacion/estudio_capital_y_humano.pdf)

Vélaz de Medrano, C., Blanco, A., Segalerva, A y Del Moral, E. (1995). Evaluación de programas y de centros educativos. Diez años de investigación. Madrid. Centro de Investigación y documentación educativa. Ministerio de Educación y Ciencia.

Ventosa, V. (2001). Desarrollo y evaluación de proyectos socioculturales. Madrid: Editorial CCS Alcalá.

Vidal, J, (coord.) (2003). Métodos de análisis de la inserción laboral de los universitarios, Consejo de coordinación universitaria. Ministerio de educación, cultura y ciencia.

W. K. Kellogg Foundation (1997). Manual de evaluación. Recuperado online en <http://www.WKKF.org>. abril 2010

W. K. Kellogg Foundation (2001). Guía de desarrollo de modelos lógicos. Recuperado en <http://www.WKKF.org>. abril 2010

Walsh, K. (2007). Understanding what Works-and why-in quality improvement: the need for theory- driven evaluation. International journal for quality in hearth care:Vol.19 n°2.:pp 57-59

Weiss, C.H (1992) Investigación evaluativa: métodos para determinar la eficacia de los programas de acción. México: Trillas.

Weiss, C.H. (1998). Evaluation. (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Prentice, Hall.

Wholey, J., Hatry, H., Newcomer, K. (eds.). (2010). Handbook of practical program evaluation. (3<sup>rd</sup>.ed). CA:Jossey-bass publisher.

[www.wmich.edu/evalctr/checklists/](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/). en marzo 14, 2010

Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R.K, and Caruthers, F.A.(2011). The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

## 8. Anexos

### Anexo N° 1 Guía para la formulación de preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos)

#### Presentación

En el marco del desarrollo de la tesis doctoral denominada “Diseño y aplicación de un enfoque de evaluación integral y complementario para Programas. El caso del Programa Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca. Región del Maule – Chile”, en la Universidad de Deusto, Bilbao, se presenta esta guía de apoyo o protocolo con el fin de orientar e incorporar el punto de vista de los participantes desde el inicio del proceso, consultando aquellos aspectos que según la audiencia interesada merecen ser incluidos en la evaluación del Programa.

El objetivo central de la tesis doctoral es diseñar e implementar un enfoque de evaluación que permita juzgar y obtener mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca, considerando su periodo de ejecución correspondiente al año 2006-2007-2008. En este sentido es importante señalar que los principios fundamentales que orientan este estudio, según lo plantea Fitzpatrick (1994), es mejorar nuestra comprensión acerca del valor del Programa y promover una orientación hacia su mejora y optimización. Uno de los aspectos que caracteriza este enfoque es su forma de abordar la evaluación del Programa, es decir, su carácter sistemático y planificado, pero al mismo tiempo flexible; posibilitando que en cada etapa se generen instancias de retroalimentación que permitirán disponer de información válida y de gran utilidad para el Programa, su evaluación y su posterior metaevaluación.

La guía contiene criterios y directrices que deberán ser aplicados a las audiencias implicadas en el estudio a partir de los siguientes pasos:

1. Listar en base a la formulación de preguntas, todos aquellos aspectos que potencialmente presenten valor para la evaluación del Programa Jóvenes Profesionales. Se contempla una estructura con preguntas preliminares que deberán ser ampliadas de acuerdo a los aportes y opiniones de los actores involucrados. Equipo Directivo Programa y Coordinadores institucionales. Ejemplo:

<b>1. Relación con el entorno</b> Temáticas: Contexto institucional, población objeto de estudio, necesidades, diagnóstico problemáticas, coherencia entre objetivos y necesidades valoradas	Utilidad	incertidumbre	Observaciones
<b>1.1 ¿Existen evaluaciones anteriores?</b>			
<b>1.2 ¿.....</b>			

2. Una vez formulas las preguntas de evaluación, los actores involucrados deberán evaluar en la escala del 1 al 7 aquellas preguntas de evaluación que consideren más relevantes para el Programa considerando los criterios establecidos de: Incertidumbre y Utilidad. En la escala (1 al 7), (1) corresponde a la evaluación mínima y (7) corresponde a la evaluación máxima. Esta evaluación deberá ir acompañada de observaciones con respecto a la valoración efectuada (se procede de forma similar en el caso de que fuera una evaluación mínima o máxima). Las observaciones estarán relacionadas con evidencias y fuentes de información disponibles para la evaluación. Sería especialmente recomendable indicar en las observaciones cual pudiese ser el uso que esa información puede tener.

Ejemplo:

<b>1. Relación con el entorno</b> Temáticas: Contexto institucional, población objeto de estudio, necesidades, diagnóstico problemáticas, coherencia entre objetivos y necesidades valoradas	Utilidad	incertidumbre	Observaciones
1.1 ¿Existen evaluaciones anteriores?	7	4	<b>Utilidad</b> Es muy útil contar con evaluaciones anteriores. <b>Incertidumbre</b> Sólo se cuenta con informes de monitoreo, evaluación intermedia y final. Se deberá consultar a coordinadores de Programa.

#### Definición de criterios de la escala de valoración:

**Utilidad:** criterio que se relaciona con la necesidad de cubrir las necesidades prácticas de una audiencia determinada, de informar oportunamente, de lograr una comprensión de resultados, consideración de la opinión y percepciones de una amplia variedad de actores involucrados, proporción de múltiples alternativas para resolver potenciales conflictos o problemas.

**Incertidumbre:** criterio que se relaciona con el desconocimiento de respuestas en relación al tema consultado. Una puntuación alta indicaría que se sabe poco de la cuestión o tema descrito.

#### 1. Estructura evaluación de preguntas

<b>1. Relación con el entorno</b> Temáticas: Contexto institucional, población objeto de estudio, necesidades, diagnóstico problemáticas, coherencia entre objetivos y necesidades valoradas	incertidumbre	Utilidad	Observaciones
1.1 ¿Cómo surge el Programa?			
1.2 ¿Cuáles son las características del contexto y la situación específica del Programa?			
1.3 ¿Cuáles son las necesidades que debe resolver el Programa?			
1.4 ¿Quiénes son los participantes del Programa?			
1.5 ¿Existen evaluaciones anteriores?			
1.6 ¿Están bien definidos los objetivos del Programa?			
1.7 ¿Responde el Programa a demandas de los interesados?			

<b>2. Estructura Programa</b> Temáticas : Capacidad sistema y estrategias de Programas alternativos, Planificación de procedimientos (presupuestos y cronograma)	incertidumbre	Utilidad	Observaciones
---	---------------	----------	---------------

2.1 ¿Cuáles son los componentes y actividades del Programa?			
2.2 ¿Cuál es el personal y presupuesto disponible para el Programa de evaluación?			
2.3 La planificación del Programa, ¿está acorde a la situación del contexto donde se implementará el Programa?			
2.4 ¿Existe coherencia interna entre los diversos elementos del Programa y de ellos en relación a la finalidad y metas perseguidas en el Programa?			

<b>3. Desarrollo e implementación</b> Temáticas : Organigrama interno, funciones, procedimientos (críticos), desempeño compromisos gestión, calidad intervención.	incertidumbre	Utilidad	Observaciones
3.1 ¿Las actividades se desarrollan de acuerdo a lo planificado?			
3.2 ¿Cuál es el nivel de participación de los involucrados?			
3.3 ¿Cuál es la percepción que tienen los participantes del Programa en relación a la ejecución del Programa?			
3.4 ¿Cuáles son las dificultades y logros más importantes detectados?			
3.5 ¿Cómo ha sido la gestión, administración y control del Programa jóvenes profesionales por parte del equipo directivo del Programa?			
3.6 ¿Han surgido algún tipo de imprevistos en la implementación del Programa?			
3.7 ¿Qué tipo de modificaciones o adaptaciones se han debido aplicar a partir de la implementación?			

<b>4. Resultados e Impacto</b> Temáticas : Estimaciones de resultados impacto y efecto, percepción, significado y valoración del Programa en actores, sustentabilidad	incertidumbre	Utilidad	Observaciones
4.1 ¿Cuáles son los logros obtenidos?			
4.2 ¿Que ha aportado el Programa a cada uno de las entidades participantes?			
4.3 ¿Ha existido un cambio de actitud en los participantes del Programa?			

4.4 Los niveles parciales de logro ¿se consideran alejados a los propuestos?			
4.5 ¿Qué tan fortalecidas se han visto las Instituciones /entidades Públicas participantes en el Programa jóvenes profesionales?			

<b>5. Evaluación de la evaluación</b>	incertidumbre	Utilidad	Observaciones
Temáticas :Mejoras y perfeccionamiento, atributos estándares (Utilidad, precisión, propiedad, viabilidad)			
5.1 ¿Las actividades de evaluación se desarrollan de acuerdo a lo planificado?			
5.2 ¿Se especificaron criterios de desempeño y niveles de logro del Programa?			
5.3 ¿Existe un proceso institucionalizado de evaluación?			

## Anexo Nº 2 : Cuestionario preliminar (Piloto) para Equipo directivo

### Cuestionario

#### Presentación

El Centro de Inserción Laboral (CIL) de la Universidad de Talca está desarrollando una evaluación del Programa Jóvenes Profesionales periodo 2006-2008 con el objetivo de alcanzar mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa. Solicitamos a Usted responder a este cuestionario el cual permitirá conocer las opiniones y punto de vista de la audiencia (equipo directivo, entidades públicas y profesionales) que participaron en el Programa durante el periodo indicado. La información proporcionada será de carácter confidencial, agradecemos su tiempo y colaboración.

#### Cuestionarios para Equipo directivo

A continuación se presentan una serie de consultas y proposiciones relacionadas con el Programa jóvenes profesionales, por favor responda a cada una de ellas. Sus respuestas deberán estar basadas en sus experiencias durante la participación en el Programa. (2006-2007-2008)

#### I. Identificación del evaluado

1.1 Nombre	:	
1.2 Año que integró equipo directivo	:	
1.3 Cargo que desempeñó	:	
1.4 Dependencia	:	
1.5 Profesión	:	

#### II. Contenido de las proposiciones a evaluar

Para cada una de las proposiciones se presentarán distintas opciones de respuestas. Usted deberá indicar sólo una. Utilice la siguiente escala:

Niveles	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
Bastante en desacuerdo	2
Indiferente	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Se incluye además, una sección donde usted podrá comentar y profundizar en aquellas proposiciones que le parece más relevante.

#### 2.1 Contexto Institucional:

<b>Contexto institucional y/o entorno:</b> Se trata de valorar si el Programa se adecua a las características, condiciones y necesidades del entorno o contexto institucional en el que se inserta.	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

<b>Contexto institucional y/o entorno:</b> Se trata de valorar si el Programa se adecua a las características, condiciones y necesidades del entorno o contexto institucional en el que se inserta.	5	4	3	2	1
1. El Programa surge como respuesta a demandas y necesidades concretas de actores involucrados					
2. El Programa se adecua a las características de los diferentes contextos donde se aplica (ámbito público, ruralidad)					
3. El Programa responde a las demandas de los interesados					
4. Las instituciones participantes en el Programa especifican sus requerimientos de forma clara y precisa					
5. El Programa está inserto dentro del Plan estratégico de la institución donde se implementa					

### 2.1.1 Comentarios relevantes

Nº pregunta	Comentarios

## 2.2 Estructura Programa

<b>Estructura Programa</b> Evaluar si los objetivos, contenidos, estrategias y recursos del Programa se han diseñado tomando en consideración, proceso, condición y posibilidades y limitaciones del contexto donde se aplica.	5	4	3	2	1
1. El Programa plantea objetivos claros					
2. El Programa establece procedimientos, componentes y actividades					
3. Existe coherencia interna entre los diversos elementos del Programa en relación a la finalidad y metas perseguidas					
4. El presupuesto del Programa está definido y estructurado acorde a las necesidades, requerimientos, perfiles y sectores del Programa					
5. El Programa considera a los actores involucrados en la planificación de las etapas del Programa					
6. El Programa implementa acciones/estrategias para el desarrollo de acciones complementarias					
7. El diseño del Programa contempla la utilización de estrategias que permitan la búsqueda, manejo y gestión de la información por parte de los participantes (retroalimentación)					
8. El diseño del Programa contempla la utilización de estrategias basadas en el debate, intercambio de ideas acerca de los aspectos críticos del Programa entre los participantes					
9. El diseño del Programa identifica adecuadamente perfiles y características de los participantes (proceso de reclutamiento)					
10. El diseño del Programa contempla la entrega de información entre los candidatos acerca de los criterios de selección, comisiones, plazos y rechazos.					
11. El diseño del Programa identifica adecuadamente necesidades de tecnologías de información y de infraestructura					
12. Los objetivos del Programa son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas					
13. Los objetivos del Programa son flexibles a modificaciones en función del desarrollo del Programa					
14. Se definen procedimientos para el funcionamiento y toma de decisiones					

<b>Estructura Programa</b> Evaluar si los objetivos, contenidos, estrategias y recursos del Programa se han diseñado tomando en consideración, proceso, condición y posibilidades y limitaciones del contexto donde se aplica.	5	4	3	2	1
del Programa					
15. El diseño del Programa contempla alternativas para de adquirir recursos adicionales que permitan rentabilizar sus propios recursos.					
16. El Programa contempla una promoción y difusión suficiente.					
17. El diseño del Programa presenta un organigrama definido con perfiles de profesionales y funciones detalladas claramente					
18. El diseño del Programa contempla procesos de evaluación y control					

### 2.2.1 Comentarios relevantes

Nº pregunta	Comentarios

## 2.3 Desarrollo e implementación

<b>Desarrollo e implementación</b> Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa	5	4	3	2	1
1. Las actividades se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
2. El nivel de participación de los involucrados es alto					
3. Los imprevistos que surgen en la implementación del Programa se resuelven prontamente					
4. El Programa ejecuta modificaciones o adaptaciones de acuerdo al nivel de implementación desarrollado					
5. El Programa realiza evaluaciones periódicas a cada actor involucrado (Equipo directivo, profesionales y entidades públicas)					
6. Las dificultades que se presentan en las diferentes etapas del Programa son detectadas y mejoradas a tiempo					
7. Se realizan reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa					
8. El Programa genera instancias para promover un sentido de pertenencia en los profesionales que lo integran.					
9. El Programa promueve instancias donde exponer motivaciones y expectativas de los profesionales participantes					
10. El Programa promueve la utilización de estrategias basadas en la innovación					
11. El Programa realiza diagnósticos iniciales acerca de la situación base que se presenta en las intervenciones					
12. El equipo directivo proporciona recursos necesarios para cumplir los objetivos del Programa					
13. El equipo directivo promueve el asesoramiento continuado, entre los profesionales del Programa.					
14. La información diagnosticada inicialmente es integrada en la toma de decisiones por equipo directivo					
15. Las condiciones en donde se desarrolla el trabajo son óptimas.					

<b>Desarrollo e implementación</b> Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa	5	4	3	2	1
16. Las relaciones entre los profesionales del Programa son favorables					
17. El Programa promueve redes de colaboración entre las unidades de la institución donde se implementa					
18. El Programa dispone de recursos (humanos, materiales, económicos, infraestructura) suficientes para garantizar su operación					
19. Las labores realizadas por los profesionales son validadas por los coordinadores de las instituciones donde intervienen.					
20. Existe coherencia entre los contenidos del Programa y los instrumentos y procedimientos de evaluación aplicados.					
21. El Programa especifica criterios de desempeño y niveles de logro					
22. Las actividades realizadas en cada una de las etapas del Programa son respaldadas en actas u otro sistema de registro					
23. Los profesionales participantes en el Programa realizan diagnósticos acordes a los requerimientos iniciales de las instituciones donde se insertan.					

#### 2.3.1 Comentarios relevantes

Nº pregunta	Comentarios

## 2.4 Resultados e Impacto

<b>IV. Resultados e Impacto</b> Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.	5	4	3	2	1
1. El Programa es un aporte real para cada una de las instituciones /entidades participantes					
2. Las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades son las adecuadas a los objetivos planteados					
3. El Programa genera un cambio de actitud en los participantes del Programa					
4. Los niveles parciales de logro en el plan de gestión se consideran ajustados a los propuestos inicialmente					
5. Las Instituciones /entidades públicas participantes son fortalecidas con el Programa					
6. Las Instituciones /entidades públicas participantes muestran sus satisfacción por los logros del Programa					
7. El Programa genera redes de contacto para los profesionales					
8. Los profesionales del Programa se logran insertar al mundo laboral con mayor facilidad					
9. Los profesionales participantes del Programa mejoran sus competencias y habilidades					
10. El trabajo realizado por el profesional del Programa es rentable para cada institución					

<b>IV. Resultados e Impacto</b> Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.	5	4	3	2	1
11. Los resultados e impacto social del Programa son conocidos y valorados					
12. Las mejoras realizadas en las diversas etapas del Programa son valoradas por los profesionales y las instituciones participantes					
13. El Programa logra el impacto esperado en las instituciones/ entidades participantes					
14. El Programa ha logrado beneficios que no estaban previstos inicialmente					
15. Los profesionales logran adecuarse al entorno laboral de cada institución					
16. Los resultados del Programa son los esperados por las instituciones participantes					
17. Las evaluaciones intermedias y finales son sistematizadas					
18. Los profesionales participantes del Programa valoran la calidad del Programa, elaboran propuestas y recomendaciones para su mejora					
19. El Programa promueve instancias para evaluar su calidad					
20. El Programa permite dar respuesta a las demandas de cada una de las instituciones participantes					
21. El Programa define estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes					
22. Los servicios y actividades promovidas por el Programa respondieron a las expectativas planteadas por instituciones/entidades participantes					
23. Los estudios, proyectos o actividades realizadas por los profesionales resuelven problemáticas planteadas por las instituciones/entidades participantes					
24. El plan de gestión realizado en la institución permite el desarrollo de competencias para el profesional					
25. El plan de gestión genera mejoras en la gestión de la institución					
26. Los profesionales del Programa son evaluados sistemáticamente					
27. El Programa evalúa objetivos y resultados					
28. El Programa dispone de personal y presupuesto para realizar evaluaciones					
29. Los logros del Programa son conocidos por los diferentes actores del Programa					
30. Las actividades de evaluación se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
31. Existe un proceso institucionalizado de evaluación					
32. Las evaluaciones de los profesionales son informadas a los niveles superiores					
33. Los académicos del diplomado del Programa son informados de sus resultados					
34. Las habilidades y competencias de los profesionales contratados son evaluadas y reforzadas					
35. Se valora la calidad de los instrumentos y materiales de trabajo utilizados en el Programa					

#### 2.4.1 Comentarios relevantes

Nº pregunta	Comentarios

Sección de control del evaluador:  
Identificación:

Nombre evaluador	
Fecha evaluación	
Duración evaluación	
Lugar	

Ítems de preguntas para el entrevistador:

1. ¿Tuvo dificultad para leer alguna pregunta?
2. ¿Ha tenido que repetir alguna pregunta?
3. ¿Considera que alguna pregunta puede no comprenderse o ser mal interpretada?
4. ¿Cree usted que alguna pregunta no es pertinente? ¿Por qué?
5. ¿Le parece muy extenso el cuestionario?

### Anexo N° 3: Cuestionario preliminar (Piloto) Instituciones y Entidades públicas

#### Cuestionario

#### Presentación

El Centro de Inserción Laboral (CIL) de la Universidad de Talca está desarrollando una evaluación del Programa Jóvenes Profesionales periodo 2006-2008 con el objetivo de alcanzar mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa. Solicitamos a Usted responder a este cuestionario el cual permitirá conocer las opiniones y punto de vista de la audiencia (equipo directivo, entidades públicas y profesionales) que participaron en el Programa durante el periodo indicado. La información proporcionada será de carácter confidencial, agradecemos su tiempo y colaboración.

#### Cuestionarios para Instituciones y Entidades públicas participantes

A continuación se presentan una serie de consultas y proposiciones relacionadas con el Programa jóvenes profesionales, por favor responda a cada una de ellas. Sus respuestas deberán estar basadas en sus experiencias durante la participación en el Programa. (2006-2007-2008)

##### I. Identificación del evaluado

1.1 Nombre Institución	
1.2 Comuna	
1.3 Departamento	
1.4 Cargo que ocupa	
1.5 Antigüedad en el cargo	
1.6 Año del Programa que evalúa	

##### II. Contenido de las proposiciones a evaluar

Para cada una de las proposiciones se presentarán distintas opciones de respuestas. Usted deberá indicar sólo una. Utilice la siguiente escala:

Niveles	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
Bastante en desacuerdo	2
Indiferente	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Se incluye además, una sección donde usted podrá comentar y profundizar en aquellas proposiciones que le parece más relevante.

##### 2.1 Contexto Institucional:

<b>Contexto Institucional:</b> Se trata de valorar si el Programa se adecua a las características, condiciones y necesidades del entorno o contexto institucional en el que se inserta.	5	4	3	2	1
1.El Programa surge como respuesta a demandas y necesidades concretas					
2.El Programa se adecua a las características de los diferentes contextos donde se aplica					
3.Las instituciones participantes en el Programa especifican sus requerimientos de forma clara y precisa					
4.El Programa se adecua a los lineamientos y políticas de su institución					

### 2.1.1 Comentarios relevantes

Nº pregunta	Comentarios

## 2. Estructura Programa

<b>Estructura Programa</b> Evaluar si los objetivos, contenidos, estrategias y recursos del Programa se han diseñado tomando en consideración, proceso, condición y posibilidades y limitaciones del contexto donde se aplica	5	4	3	2	1
1.Los objetivos del Programa son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas en su institución o entidad					
2.El Programa define procedimientos para su funcionamiento					
3.Los actores involucrados participan de la planificación de las etapas del Programa					
4.El Programa implementa acciones/estrategias para el desarrollo de acciones complementarias a lo planificado inicialmente en su institución o entidad					
5.El diseño del Programa promueve la utilización de estrategias basadas en la búsqueda, manejo y gestión de la información por parte de los participantes (retroalimentación)					
6.Los objetivos del Programa son flexibles hacia aportes o modificaciones en función del desarrollo del Programa					
7.El Programa tiene una promoción y difusión suficiente.					
8.Los profesionales participantes en el Programa realizan diagnósticos acordes a los requerimientos iniciales de su institución o entidad					

### 2.2.1 Comentarios relevantes

Nº pregunta	Comentarios

## 2.3 Desarrollo e implementación

<b>Desarrollo e implementación</b> <b>Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa</b>	5	4	3	2	1
1. Las actividades se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
2. Los imprevistos que surgen en la implementación del Programa se resuelven prontamente					
3. El Programa ejecuta modificaciones o adaptaciones de acuerdo al nivel de implementación desarrollado					
4. El Programa implementa evaluaciones periódicas a cada actor involucrado (Equipo directivo, profesionales y entidades públicas)					
5. Las dificultades que se presentan en las diferentes etapas del Programa son detectadas y mejoradas a tiempo					
6. Se realizan reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa					
7. El Programa promueve instancias donde exponer motivaciones y expectativas de las instituciones o entidades participantes					
8. El Programa promueve la utilización de estrategias basadas en la innovación					
9. El Programa realiza diagnósticos iniciales acerca de la situación base que en que se encuentran las instituciones o entidades participantes					
10. El equipo directivo del Programa proporciona recursos necesarios a los profesionales asignados a su institución o entidad para cumplir los objetivos					
11. La información diagnosticada inicialmente en su institución o entidad es integrada en la toma de decisiones por el equipo directivo					
12. El Programa promueve redes de colaboración entre las unidades de la institución o entidad donde se implementa					
13. El Programa especifica criterios de desempeño y niveles de logro para sus profesionales					

### 2.3.1 Comentarios relevantes

Nº pregunta	Comentarios

### 2.4 Resultados e Impacto

<b>IV. Resultados e Impacto</b> Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.	5	4	3	2	1
1. El Programa es un aporte real para su institución o entidad					
2. Las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades son las adecuadas a los objetivos planteados					
3. Las Instituciones o entidades públicas participantes son fortalecidas con el Programa					
4. Las Instituciones o entidades públicas participantes manifiestan su satisfacción por los logros del Programa					
5. El trabajo realizado por el profesional del Programa es rentable para cada institución o entidad					
6. Las mejoras realizadas en las diversas etapas del Programa son valoradas por las instituciones o entidades participantes					

<b>IV. Resultados e Impacto</b> Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.	5	4	3	2	1
7.El Programa ha logrado el impacto esperado en su institución					
8.El Programa ha logrado beneficios que no estaban previstos inicialmente					
9.Los profesionales logran adecuarse al entorno laboral de cada institución o entidad					
10.Los resultados del Programa son los esperados por las instituciones o entidades participantes					
11.El Programa permite dar respuesta a las demandas de cada una de las instituciones o entidades participantes					
12.El Programa define estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones o entidades participantes					
13.Los servicios y actividades del Programa satisface las expectativas planteadas por las instituciones o entidades					
14.Los estudios, proyectos o actividades realizadas por los profesionales resuelven problemáticas de las instituciones o entidades					
15.El plan de gestión del profesional genera mejoras en la gestión de la institución o entidad					
16.Las actividades de evaluación del Programa se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
17.La gestión, administración y control del Programa jóvenes profesionales por parte del equipo directivo del Programa ha sido eficiente					

#### 2.4.1 Comentarios relevantes

Nº pregunta	Comentarios

Sección de control del evaluador:

Identificación:

Nombre evaluador	
Fecha evaluación	
Duración evaluación	
Lugar	

Ítems de preguntas para el entrevistador:

1. ¿Tuvo dificultad para leer alguna pregunta?
2. ¿Ha tenido que repetir alguna pregunta?
3. ¿Considera que alguna pregunta puede no comprenderse o ser mal interpretada?
4. ¿Cree usted que alguna pregunta no es pertinente? ¿Por qué?
5. ¿Le parece muy extenso el cuestionario?

## Anexo Nº 4: Cuestionario preliminar (Piloto) Jóvenes profesionales

### Cuestionario

#### Presentación

El Centro de Inserción Laboral (CIL) de la Universidad de Talca está desarrollando una evaluación del Programa Jóvenes Profesionales periodo 2006-2008 con el objetivo de alcanzar mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa. Solicitamos a Usted responder a este cuestionario el cual permitirá conocer las opiniones y punto de vista de la audiencia (equipo directivo, entidades públicas y profesionales) que participaron en el Programa durante el periodo indicado. La información proporcionada será de carácter confidencial, agradecemos su tiempo y colaboración.

#### Cuestionarios para Jóvenes profesionales

A continuación se presentan una serie de consultas y proposiciones relacionadas con el Programa jóvenes profesionales, por favor responda a cada una de ellas. Sus respuestas deberán estar basadas en sus experiencias durante la participación en el Programa. (2006-2007-2008).

#### I. Identificación del evaluado

1.1 Nombre	
1.2 Sexo	
1.3 Profesión	
1.4 Año que integró el Programa	
1.5 Permanencia en el Programa (meses)	
1.6 Institución de destino	
1.7 Tiempo permanencia en la institución de acogida post Programa	
1.8 Situación laboral actual	1. _____ Trabajando 2. _____ Buscando empleo 3. _____ Cesante 4. _____ Estudiando 5. _____ Otro; Especificar: _____

#### II. Contenido de las proposiciones a evaluar

Para cada una de las proposiciones se presentarán distintas opciones de respuestas. Usted deberá indicar sólo una. Utilice la siguiente escala:

Niveles	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
Bastante en desacuerdo	2
Indiferente	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Se incluye además, una sección donde usted podrá comentar y profundizar en aquellas proposiciones que le parece más relevante.

## 2.1 Contexto Institucional:

<b>Contexto institucional y/o entorno:</b> Se trata de valorar si el Programa se adecua a las características, condiciones y necesidades del entorno o contexto institucional en el que se inserta.	5	4	3	2	1
1.El Programa surge como respuesta a demandas y necesidades concretas de actores involucrados					
2.El Programa se adecua a las características de los diferentes contextos donde se aplica (ámbito publico, ruralidad)					
3.El Programa responde a las demandas de los interesados					
4.Las instituciones participantes en el Programa especifican sus requerimientos de forma clara y precisa					

### 2.1.1 Comentarios relevantes

Nº pregunta	Comentarios

## 2.2 Estructura Programa

<b>Estructura Programa</b> Evaluar si los objetivos, contenidos, estrategias y recursos del Programa se han diseñado tomando en consideración, proceso, condición y posibilidades y limitaciones del contexto donde se aplica.	5	4	3	2	1
1.El Programa plantea objetivos claros					
2.El Programa establece procedimientos, componentes y actividades					
3.Existe coherencia interna entre los diversos elementos del Programa en relación a la finalidad y metas perseguidas					
4.El Programa contempla acciones/estrategias para el desarrollo de acciones complementarias al plan de gestión					
5.El diseño del Programa contempla la utilización de estrategias basadas en el debate, intercambio de ideas acerca de los aspectos críticos del Programa entre los profesionales					
6.El diseño del Programa contempla la identificación de perfiles y características de los candidatos (proceso de reclutamiento)					
7. El diseño del Programa contempla la entrega de información entre los candidatos acerca de los criterios de selección, comisiones plazos y rechazos.					
8.Se definen procedimientos para la toma de decisiones en el desarrollo del Programa					
9.El diseño del Programa presenta un organigrama definido con perfiles de cargo y funciones detalladas claramente					
10.El Programa establece procedimientos, componentes y actividades para su implementación					

### 2.2.1 Comentarios relevantes

Nº pregunta	Comentarios

--	--

### 2.3 Desarrollo e implementación

<b>Desarrollo e implementación</b> <b>Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa</b>	5	4	3	2	1
1.Los procedimientos implementados en cada una de las etapas del Programa son respaldados en actas u otro sistema de registro					
2.Los actores involucrados participan en la planificación del Programa					
3.El Programa contempla la utilización de estrategias para el control de los planes de gestión de los profesionales(retroalimentación)					
4.Los objetivos del Programa son flexibles a modificaciones en función del desarrollo del Programa					
5.Las actividades se desarrollan de acuerdo a lo planificado en los planes de gestión					
6.La gestión, administración y control del Programa por parte del equipo directivo del Programa ha sido eficiente					
7.Los imprevistos que surgen en la implementación del Programa se resuelven prontamente					
8.El Programa ejecuta modificaciones o adaptaciones de acuerdo al nivel de implementación y logros alcanzados					
9.El Programa implementa evaluaciones periódicas a cada actor involucrado (Equipo directivo, profesionales y entidades públicas)					
10.El Programa implementa evaluaciones periódicas a los planes de gestión de cada profesional					
11.Las dificultades que se presentan en las diferentes etapas del plan de gestión son detectadas y mejoradas a tiempo					
12.Se realizan reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa y de los planes de gestión					
13.El Programa genera instancias para promover un sentido de pertenencia en los profesionales que lo integran.					
14.El Programa promueve instancias donde exponer motivaciones y expectativas de los profesionales participantes					
15.El Programa permite la utilización de estrategias basadas en la innovación					
16.El Programa realiza diagnósticos iniciales acerca de la situación base que presentan las instituciones					
17.El equipo directivo proporciona recursos necesarios para cumplir los objetivos del plan de gestión					
18. El equipo directivo promueve capacitaciones y asesorías a los profesionales del Programa.					
19.La información diagnosticada inicialmente por los profesionales es integrada en la toma de decisiones por el equipo directivo					
20.Las condiciones donde el profesional desarrolla su trabajo es la óptima (institución de destino)					
21.Las relaciones entre los profesionales del Programa son favorables					
22.El Programa promueve redes de colaboración entre las instituciones participantes					
23.Las actividades realizadas por los profesionales son validadas por los coordinadores de las instituciones					

<b>Desarrollo e implementación</b> Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa	5	4	3	2	1
24.El Programa especifica criterios de desempeño y niveles de logro					
25.Las actividades del plan de gestión se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
26.La gestión, administración y control del Programa por parte del equipo directivo del Programa han sido eficiente					

### 2.3.1 Comentarios relevantes

Nº pregunta	Comentarios

## 2.4 Resultados e Impacto

<b>IV. Resultados e Impacto</b> Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.	5	4	3	2	1
1.Los objetivos del plan de gestión son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas					
2.Las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades son las adecuadas a los objetivos planteados					
3.El Programa genera un cambio de actitud en los participantes del Programa					
4.Los niveles parciales de logro en el plan de gestión se consideran ajustados a los propuestos					
5.El Programa genera redes de contacto para los profesionales					
6.Los profesionales del Programa se logran insertar al mundo laboral con mayor facilidad					
7.Los profesionales participantes del Programa mejoran sus competencias y habilidades					
8.Los profesionales logran adecuarse al entorno laboral de cada institución					
9.Los resultados del Programa son los esperados por las instituciones participantes					
10.Las evaluaciones intermedias y finales son sistematizadas					
11.Los profesionales participantes del Programa formulan propuestas y recomendaciones para su mejora					
12.El Programa promueve instancias para evaluar su calidad					
13.El Programa define estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes					
14.El Programa satisface las expectativas planteadas por los profesionales					
15.El plan de gestión realizado en la institución permite el desarrollo de competencias para el profesional					
16.El plan de gestión generan mejoras en la gestión de la institución					
17.Los actores del Programa (equipo directivo, profesionales y entidades públicas) son evaluados sistemáticamente					
18.El Programa evalúa objetivos y resultados					
19.Los logros del Programa son conocidos por los diferentes actores involucrados					
20.Las actividades de evaluación se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
21.Existe un proceso institucionalizado de evaluación					

<b>IV. Resultados e Impacto</b> Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.	5	4	3	2	1
22.Las habilidades y competencias de los profesionales contratados son evaluadas y reforzadas					
23.Las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades son las adecuadas a los objetivos planteados					
24.El Programa genera un cambio de actitud en los participantes del Programa					
25.Los niveles parciales de logro en el plan de gestión se consideran ajustados a los propuestos					

#### 2.4.1 Comentarios relevantes

Nº pregunta	Comentarios

Sección de control del evaluador:

Identificación:

Nombre evaluador	
Fecha evaluación	
Duración evaluación	
Lugar	

Ítems de preguntas para el entrevistador:

1. ¿Tuvo dificultad para leer alguna pregunta?
2. ¿Ha tenido que repetir alguna pregunta?
3. ¿Considera que alguna pregunta puede no comprenderse o ser mal interpretada?
4. ¿Cree usted que alguna pregunta no es pertinente? ¿Por qué?
5. ¿Le parece muy extenso el cuestionario?

## Anexo N°5 Análisis de preguntas comparadas

Equipo Directivo	Entidades Públicas	Jóvenes Profesionales	
<b>2.1 Contexto institucional y/o entorno</b>			<b>Contenido</b>
2.1.1	2.1.1	2.1.1	2.1.1 Las instituciones participantes en el Programa especifican sus requerimientos de forma clara y precisa
<b>2.2 Estructura Programa</b>			<b>Contenido</b>
2.2.1		2.2.1	2.2.1 Existe coherencia interna entre los diversos elementos del Programa en relación a la finalidad y metas perseguidas
	2.2.2	2.2.4	Los actores involucrados participan en la planificación del Programa
2.2.3	2.2.3	2.2.2	El Programa contempla acciones complementarias a lo planificado inicialmente
2.2.4	2.2.4		2.2.4 El diseño del Programa promueve la utilización de estrategias basadas en la búsqueda, manejo y gestión de la información por parte de los participantes (retroalimentación.)
2.2.5		2.2.3	El diseño del Programa contempla la utilización de estrategias basadas en el debate e intercambio de ideas acerca de sus aspectos críticos entre los participantes
2.2.9	2.2.1		Los objetivos del Programa son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas
2.2.10	2.2.5		Los objetivos del Programa son flexibles a modificaciones en función del desarrollo del Programa
2.2.13	2.2.6		El Programa contempla una promoción y difusión suficiente.
2.2.14		2.2.5	El diseño del Programa presenta un organigrama definido con perfiles de cargo y funciones detalladas claramente
<b>2.3 Desarrollo e implementación</b>			<b>Contenido</b>
2.3.1	2.3.1	2.3.4	El Programa ejecuta modificaciones o adaptaciones de acuerdo al nivel de implementación desarrollado
2.3.3	2.3.2	2.3.7	Las dificultades que se presentan en las diferentes etapas del Programa son detectadas y mejoradas a tiempo
2.3.4	2.3.3	2.3.8	Se realizan reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa
2.3.5		2.3.9	El Programa genera instancias para promover un sentido de pertenencia en los y las jóvenes profesionales
2.3.6	2.3.4	2.3.10	El Programa promueve instancias donde exponer motivaciones y expectativas de los participantes
2.3.7	2.3.5	2.3.11	El Programa permite la utilización de estrategias basadas en la innovación
2.3.8	2.3.6	2.3.12	Se realizan diagnósticos iniciales acerca de la situación base que presentan las instituciones participantes
	2.3.7	2.3.13	El equipo directivo del Programa proporciona recursos necesarios para cumplir los objetivos del plan de gestión
2.3.9		2.3.14	El equipo directivo promueve capacitaciones y asesorías a los y las jóvenes profesionales del Programa.
2.3.10	2.3.8	2.3.15	La información diagnosticada inicialmente por los y las jóvenes profesionales es integrada en la toma de decisiones por el equipo directivo del Programa
2.3.11		2.3.17	Las relaciones entre los y las jóvenes profesionales del Programa son favorables

2.3.12	2.3.9	2.3.18	El Programa promueve redes de colaboración entre las instituciones participantes
2.3.14		2.3.19	Las actividades realizadas por los y las jóvenes profesionales son validadas por los coordinadores de las instituciones de destino.
2.3.15		2.3.1	Los procedimientos implementados en cada una de las etapas del Programa son respaldados en actas u otros sistemas de registro
<b>2.4 Resultados e Impacto</b>			<b>Contenido</b>
2.4.1	2.4.1		2.4.1 El Programa es un aporte real para su institución o entidad
2.4.2	2.4.2	2.4.2	2.4.2 Las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades del plan de gestión son las adecuadas a los objetivos planteados
2.4.3		2.4.3	2.4.3 El Programa genera un cambio de actitud en los participantes del Programa
2.4.5	2.4.3		Las instituciones o entidades públicas participantes son fortalecidas con el Programa
2.4.6	2.4.4		Las Instituciones /entidades públicas participantes muestran su satisfacción por los logros del Programa
2.4.7		2.4.4	El Programa genera redes de contacto para los y las jóvenes profesionales
2.4.8		2.4.5	Los y las jóvenes profesionales del Programa se logran insertar al mundo laboral con mayor facilidad
2.4.9		2.4.6	Los y las jóvenes profesionales participantes del Programa mejoran sus competencias y habilidades
2.4.10	2.4.5		El trabajo realizado por el profesional del Programa es rentable para cada institución participante
2.4.12	2.4.6		Las mejoras realizadas en las diversas etapas del Programa son valoradas por los participantes
2.4.13	2.4.7		El Programa logra el impacto esperado en las instituciones/ entidades participantes
2.4.14	2.4.8		El Programa ha logrado beneficios que no estaban previstos inicialmente
2.4.15	2.4.9	2.4.7	Los y las jóvenes profesionales logran adecuarse al entorno laboral de cada institución donde se insertan
2.4.16	2.4.10	2.4.8	Los resultados del Programa son los esperados por su institución o entidad
2.4.17		2.4.9	Las evaluaciones intermedias y finales son sistematizadas
2.4.19		2.4.10	Los y las jóvenes profesionales participantes del Programa formulan propuestas y recomendaciones para su mejora
2.4.20		2.4.11	El Programa promueve instancias para evaluar su calidad
2.4.21	2.4.11		El Programa permite dar respuesta a las demandas de cada una de las instituciones participantes
2.4.22	2.4.12	2.4.12	El Programa define estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes
2.4.23	2.4.13		Los servicios y actividades promovidas por el Programa responden a las expectativas planteadas por instituciones/entidades participantes
2.4.24	2.4.14		Los estudios, proyectos o actividades realizadas por los y las jóvenes profesionales resuelven problemáticas planteadas por las instituciones/entidades participantes
2.4.25		2.4.14	El plan de gestión realizado en la institución permite el desarrollo de competencias para los y las jóvenes profesionales participantes
2.4.26	2.4.15		El plan de gestión genera mejoras en la institución donde se implementa
2.4.28		2.4.15	El equipo directivo evalúa objetivos y resultados

2.4.30		2.4.16	Los logros del Programa son conocidos por los diferentes actores involucrados
2.4.31	2.4.16	2.4.17	Las actividades de evaluación se desarrollan de acuerdo a lo planificado
2.4.32		2.4.18	Existe un proceso institucionalizado de evaluación del Programa

## Anexo Nº 6 Cuestionario validado por jueces de expertos para Entidades Públicas

### Cuestionario

#### Presentación

El Centro de Inserción Laboral (CIL) de la Universidad de Talca está desarrollando una evaluación del Programa Jóvenes Profesionales período 2006-2008 con el objetivo de alcanzar mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa. Solicitamos a Usted responder a este cuestionario el cual permitirá conocer las opiniones y punto de vista de la audiencia (equipo directivo, entidades públicas y profesionales) que participaron en el Programa durante el periodo indicado. La información proporcionada será de carácter confidencial, agradecemos su tiempo y colaboración.

#### Cuestionarios para Instituciones y Entidades Públicas participantes

A continuación se presentan una serie de consultas y proposiciones relacionadas con el Programa jóvenes profesionales, por favor responda a cada una de ellas. Sus respuestas deberán estar basadas en sus experiencias durante la participación en el Programa. (2006-2007-2008)

##### I. Identificación del evaluado

1. Nombre Institución	
2. Comuna	
3. Departamento	
4. Cargo que ocupa	
5. Antigüedad en el cargo	
6. Año del Programa que evalúa	

##### II. Contenido de las proposiciones a evaluar

Para cada una de las proposiciones se presentarán distintas opciones de respuestas. Usted deberá indicar sólo una. Utilice la siguiente escala:

Niveles	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
Bastante en desacuerdo	2
Indiferente	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Se incluye además, una sección donde usted podrá comentar y profundizar aquellas proposiciones y/o respuestas que usted estime conveniente.

#### 2.1 Contexto Institucional:

<b>Contexto Institucional:</b> Se trata de valorar si el Programa se adecua a las características, condiciones y necesidades del entorno o contexto institucional en el que se inserta.	5	4	3	2	1
1. Las instituciones participantes en el Programa especifican sus requerimientos de forma clara y precisa					
2. El Programa se adecua a los lineamientos y políticas de su institución					

#### 2.1.1 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## 2.2 Estructura Programa

<b>Estructura Programa</b> Evaluar si los objetivos, contenidos, estrategias y recursos del Programa se han diseñado tomando en consideración, proceso, condición y posibilidades y limitaciones del contexto donde se aplica	5	4	3	2	1
1. Los objetivos del Programa son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas					
2. Los actores involucrados participan en la planificación del Programa					
3. El Programa contempla acciones complementarias a lo planificado inicialmente					
4. El diseño del Programa promueve la utilización de estrategias basadas en la búsqueda, manejo y gestión de la información por parte de los participantes (retroalimentación)					
5. Los objetivos del Programa son flexibles a modificaciones en función del desarrollo del Programa					
6. El Programa contempla una promoción y difusión suficiente.					

#### 2.2.1 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## 2.3 Desarrollo e implementación

<b>Desarrollo e implementación</b> Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa	5	4	3	2	1
1. El Programa ejecuta modificaciones o adaptaciones de acuerdo al nivel de implementación desarrollado					
2. Las dificultades que se presentan en las diferentes etapas del Programa son detectadas y mejoradas a tiempo					
3. Se realizan reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa					
4. El Programa promueve instancias donde exponer motivaciones y expectativas de los participantes					
5. El Programa permite la utilización de estrategias basadas en la innovación					
6. Se realizan diagnósticos iniciales acerca de la situación base que en que se encuentran las instituciones participantes					
7. El equipo directivo del Programa proporciona recursos necesarios (al o la					

<b>Desarrollo e implementación</b> <b>Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa</b>	5	4	3	2	1
joven profesional asignado(a) a su institución o entidad) para cumplir los objetivos del plan de gestión					
8. La información diagnosticada inicialmente por los y las jóvenes profesionales en su institución o entidad es integrada en la toma de decisiones por el equipo directivo del Programa					
9. El Programa promueve redes de colaboración entre las instituciones participantes					

### 2.3.1 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

### 2.4 Resultados e Impacto

<b>IV. Resultados e Impacto</b> Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.	5	4	3	2	1
1. El Programa es un aporte real para su institución o entidad					
2. Las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades del plan de gestión son las adecuadas a los objetivos planteados					
3. Las Instituciones o entidades públicas participantes son fortalecidas con el Programa					
4. Las Instituciones o entidades públicas participantes manifiestan su satisfacción por los logros del Programa					
5. El trabajo realizado por el profesional del Programa es rentable para cada institución participante					
6. Las mejoras realizadas en las diversas etapas del Programa son valoradas por los participantes					
7. El Programa ha logrado el impacto esperado en las instituciones participantes					
8. El Programa ha logrado beneficios que no estaban previstos inicialmente					
9. El o la joven profesional del Programa logra adecuarse al entorno laboral de cada institución donde se inserta					
10. Los resultados del Programa son los esperados por las instituciones participantes					
11. El Programa permite dar respuesta a las demandas de cada una de las instituciones participantes					
12. El Programa define estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes					
13. Los servicios y actividades promovidas por el Programa responden a las expectativas planteadas por instituciones/entidades participantes					
14. Los estudios, proyectos o actividades planteadas por el o la joven profesional resuelven problemáticas de su institución o entidad participante					
15. El plan de gestión genera mejoras en la gestión donde se implementa					
16. Las actividades de evaluación del Programa se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
17. La coordinación del Programa por parte del equipo directivo ha sido eficiente					

#### 2.4.1 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## Anexo N° 7 Cuestionarios validado por expertos para Equipo directivo

### Cuestionario

#### Presentación

El Centro de Inserción Laboral (CIL) de la Universidad de Talca está desarrollando una evaluación del Programa Jóvenes Profesionales período 2006-2008 con el objetivo de alcanzar mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa. Solicitamos a Usted responder a este cuestionario el cual permitirá conocer las opiniones y punto de vista de la audiencia (equipo directivo, entidades públicas y profesionales) que participaron en el Programa durante el periodo indicado. La información proporcionada será de carácter confidencial, agradecemos su tiempo y colaboración.

#### Cuestionarios para Equipo directivo

A continuación se presentan una serie de consultas y proposiciones relacionadas con el Programa jóvenes profesionales, por favor responda a cada una de ellas. Sus respuestas deberán estar basadas en sus experiencias durante la participación en el Programa. (2006-2007-2008)

#### I. Identificación del evaluado

1.1 Nombre	
1.2 Año que integró equipo directivo	
1.3 Cargo que desempeñó	
1.4 Dependencia	
1.5 Profesión	

#### II. Contenido de las proposiciones a evaluar

Para cada una de las proposiciones se presentarán distintas opciones de respuestas. Usted deberá indicar sólo una. Utilice la siguiente escala:

Niveles	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
Bastante en desacuerdo	2
Indiferente	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Se incluye además, una sección donde usted podrá comentar y profundizar aquellas proposiciones y/o respuestas que usted estime conveniente.

#### 2.1 Contexto Institucional:

<b>Contexto institucional y/o entorno:</b> Se trata de valorar si el Programa se adecua a las características, condiciones y necesidades del entorno o contexto institucional en el que se inserta.	5	4	3	2	1
1. Las instituciones participantes en el Programa especifican sus requerimientos de forma clara y precisa					
2. El Programa está inserto dentro del plan estratégico de la institución donde se implementa					

### 2.1.1 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## 2.2 Estructura Programa

<b>Estructura Programa</b> Evaluar si los objetivos, contenidos, estrategias y recursos del Programa se han diseñado tomando en consideración, proceso, condición y posibilidades y limitaciones del contexto donde se aplica.	5	4	3	2	1
1. Existe coherencia interna entre los diversos elementos del Programa en relación a la finalidad y metas perseguidas					
2. El Programa considera a los actores involucrados en la planificación de sus etapas					
3. El Programa contempla acciones complementarias a lo planificado inicialmente					
4. El diseño del Programa promueve la utilización de estrategias basadas en la búsqueda, manejo y gestión de la información por parte de los participantes (retroalimentación)					
5. El diseño del Programa contempla la utilización de estrategias basadas en el debate e intercambio de ideas acerca de sus aspectos críticos entre los participantes					
6. El diseño del Programa identifica adecuadamente perfiles y características de los participantes (proceso de reclutamiento)					
7. El diseño del Programa contempla la entrega de información acerca de los criterios de selección, comisiones, plazos y rechazos a los postulantes.					
8. El diseño del Programa identifica adecuadamente necesidades de tecnologías de información y de infraestructura					
9. Los objetivos del Programa son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas					
10. Los objetivos del Programa son flexibles a modificaciones en función del desarrollo del Programa					
11. Se definen procedimientos para el funcionamiento y toma de decisiones del Programa					
12. El diseño del Programa contempla alternativas para adquirir recursos adicionales que permitan rentabilizar sus propios recursos.					
13. El Programa contempla una promoción y difusión suficiente.					
14. El diseño del Programa presenta un organigrama definido con perfiles de cargo y funciones detalladas claramente					
15. El diseño del Programa contempla procesos de evaluación y control					

### 2.2.1 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

### 2.3 Desarrollo e implementación

<b>Desarrollo e implementación</b> <b>Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa</b>	5	4	3	2	1
1. El Programa ejecuta modificaciones o adaptaciones de acuerdo al nivel de implementación desarrollado					
2. El Programa realiza evaluaciones periódicas a cada actor involucrado (Equipo directivo, profesionales y entidades públicas)					
3. Las dificultades que se presentan en las diferentes etapas del Programa son detectadas y mejoradas a tiempo					
4. Se realizan reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa					
5. El Programa genera instancias para promover un sentido de pertenencia en los y las jóvenes profesionales					
6. El Programa promueve instancias donde exponer motivaciones y expectativas de los participantes					
7. El Programa permite la utilización de estrategias basadas en la innovación					
8. Se realizan diagnósticos iniciales acerca de la situación base que presenta las instituciones participantes					
9. El equipo directivo promueve capacitaciones y asesorías a los y las jóvenes profesionales del Programa.					
10. La información diagnosticada inicialmente por los y las jóvenes profesionales es integrada en la toma de decisiones por el equipo directivo del Programa					
11. Las relaciones entre los y las jóvenes profesionales del Programa son favorables					
12. El Programa promueve redes de colaboración entre las instituciones participantes					
13. El Programa dispone de recursos (humanos, materiales, económicos, infraestructura) suficientes para garantizar su operación					
14. Las actividades realizadas por los y las jóvenes profesionales son validadas por los coordinadores de las instituciones de destino					
15. Los procedimientos implementados en cada una de las etapas del Programa son respaldados en actas u otro sistema de registro					
16. Los y las jóvenes profesionales participantes en el Programa realizan diagnósticos acordes a los requerimientos iniciales de las instituciones donde se insertan.					

#### 2.3.1 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

### 2.4 Resultados e Impacto

<b>IV. Resultados e Impacto</b>	5	4	3	2	1
Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.					
1. El Programa es un aporte real para su instituciones o entidad participantes					
2. Las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades del plan de gestión son las adecuadas a los objetivos planteados					
3. El Programa genera un cambio de actitud en los participantes del Programa					
4. Los niveles parciales de logro en el plan de gestión se consideran ajustados a los propuestos inicialmente					
5. Las Instituciones /entidades públicas participantes son fortalecidas con el Programa					
6. Las Instituciones /entidades públicas participantes manifiestan su satisfacción por los logros del Programa					
7. El Programa genera redes de contacto para los y las jóvenes profesionales					
8. Los y las jóvenes profesionales del Programa se logran insertar al mundo laboral con mayor facilidad					
9. Los y las jóvenes profesionales participantes del Programa mejoran sus competencias y habilidades					
10. El trabajo realizado por el profesional del Programa es rentable para cada institución participante					
11. Los resultados e impacto social del Programa son conocidos y valorados por instituciones participantes					
12. Las mejoras realizadas en las diversas etapas del Programa son valoradas por los y las jóvenes profesionales y las instituciones participantes					
13. El Programa logra el impacto esperado en las instituciones/ entidades participantes					
14. El Programa ha logrado beneficios que no estaban previstos inicialmente					
15. Los y las jóvenes profesionales logran adecuarse al entorno laboral de cada institución donde se insertan					
16. Los resultados del Programa son los esperados por las instituciones participantes					
17. Las evaluaciones intermedias y finales son sistematizadas					
18. Existe coherencia entre los contenidos del Programa y los instrumentos y procedimientos de evaluación aplicados.					
19. Los y las jóvenes profesionales participantes del Programa formulan propuestas y recomendaciones para su mejora					
20. El Programa promueve instancias para evaluar su calidad					
21. El Programa permite dar respuesta a las demandas de cada una de las instituciones participantes					
22. El Programa define estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes					
23. Los servicios y actividades promovidas por el Programa responden a las expectativas planteadas por instituciones/entidades participantes					
24. Los estudios, proyectos o actividades realizadas por los y las jóvenes profesionales resuelven problemáticas planteadas por las instituciones/entidades participantes					
25. El plan de gestión realizado en la institución permite el desarrollo de competencias para los y las jóvenes profesionales participantes					
26. El plan de gestión genera mejoras en institución donde se implementa					
27. Los y las jóvenes profesionales del Programa son evaluados					

<b>IV. Resultados e Impacto</b>	5	4	3	2	1
Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.					
sistemáticamente					
28. El equipo directivo evalúa objetivos y resultados					
29. El Programa dispone de personal y presupuesto para realizar evaluaciones					
30. Los logros del Programa son conocidos por los diferentes actores involucrados					
31. Las actividades de evaluación se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
32. Existe un proceso institucionalizado de evaluación del Programa					
33. Los académicos del diplomado del Programa son informados de sus resultados					
34. Las habilidades y competencias de los y las jóvenes profesionales participantes del Programas son evaluadas y reforzadas					

#### 2.4.1 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## Anexo Nº 8 Cuestionarios validado por expertos para Jóvenes Profesionales

### Cuestionario

#### Presentación

El Centro de Inserción Laboral (CIL) de la Universidad de Talca está desarrollando una evaluación del Programa Jóvenes Profesionales período 2006-2008 con el objetivo de alcanzar mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa. Solicitamos a Usted responder a este cuestionario el cual permitirá conocer las opiniones y punto de vista de la audiencia (equipo directivo, entidades públicas y profesionales) que participaron en el Programa durante el periodo indicado. La información proporcionada será de carácter confidencial, agradecemos su tiempo y colaboración.

#### Cuestionarios para Jóvenes Profesionales

A continuación se presentan una serie de consultas y proposiciones relacionadas con el Programa jóvenes profesionales, por favor responda a cada una de ellas. Sus respuestas deberán estar basadas en sus experiencias durante la participación en el Programa. (2006-2007-2008)

#### I. Identificación del evaluado

1.1 Nombre	
1.2 Sexo	
1.3 Profesión	
1.4 Año que integró el Programa	
1.5 Permanencia en el Programa (meses)	
1.6 Institución de destino	
1.7 Tiempo de permanencia en la institución de acogida post Programa	
1.8 Situación laboral actual	1. _____ Trabajando 2. _____ Buscando empleo 3. _____ Cesante 4. _____ Estudiando 5. _____ Otro; Especificar: _____

#### II. Contenido de las proposiciones a evaluar

Para cada una de las proposiciones se presentarán distintas opciones de respuestas. Usted deberá indicar sólo una. Utilice la siguiente escala:

Niveles	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
Bastante en desacuerdo	2
Indiferente	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Se incluye además, una sección donde usted podrá comentar y profundizar aquellas proposiciones y/o respuestas que usted estime conveniente.

#### 2.1 Contexto Institucional:

<b>Contexto institucional y/o entorno:</b> Se trata de valorar si el Programa se adecua a las características, condiciones y necesidades del entorno o contexto institucional en el que se inserta.	5	4	3	2	1
1. Las instituciones participantes en el Programa especifican sus requerimientos de forma clara y precisa					

### 2.1.1 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## 2.2 Estructura Programa

<b>Estructura Programa</b> Evaluar si los objetivos, contenidos, estrategias y recursos del Programa se han diseñado tomando en consideración, proceso, condición y posibilidades y limitaciones del contexto donde se aplica.	5	4	3	2	1
1. Existe coherencia interna entre los diversos elementos del Programa en relación a la finalidad y metas perseguidas					
2. El Programa contempla acciones complementarias a lo planificado inicialmente					
3. El diseño del Programa contempla la utilización de estrategias basadas en el debate e intercambio de ideas acerca de sus aspectos críticos entre los participantes					
4. Los actores involucrados participan en la planificación del Programa					
5. El diseño del Programa presenta un organigrama definido con perfiles de cargo y funciones detalladas claramente					

### 2.2.1 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## 2.3 Desarrollo e implementación

<b>Desarrollo e implementación</b> Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa	5	4	3	2	1
1. Los procedimientos implementados en cada una de las etapas del Programa son respaldados en actas u otro sistema de registro					
2. El Programa contempla la utilización de estrategias para el control de los planes de gestión de los y las jóvenes profesionales (retroalimentación)					
3. Las actividades del plan de gestión se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
4. El Programa ejecuta modificaciones o adaptaciones de acuerdo al nivel de implementación desarrollado					
5. El Programa implementa evaluaciones periódicas a cada actor involucrado (Equipo directivo, profesionales y entidades públicas)					

<b>Desarrollo e implementación</b> <b>Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa</b>	5	4	3	2	1
6. El Programa implementa evaluaciones periódicas a los planes de gestión de cada profesional					
7. Las dificultades que se presentan en las diferentes etapas del Programa son detectadas y mejoradas a tiempo					
8. Se realizan reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa					
9. El Programa genera instancias para promover un sentido de pertenencia en los y las jóvenes profesionales					
10. El Programa promueve instancias donde exponer motivaciones y expectativas de los participantes					
11. El Programa permite la utilización de estrategias basadas en la innovación					
12. Se realizan diagnósticos iniciales acerca de la situación base que presentan las instituciones participantes					
13. El equipo directivo del Programa proporciona recursos necesarios para cumplir los objetivos del plan de gestión					
14. El equipo directivo promueve capacitaciones y asesorías a los y las jóvenes profesionales del Programa.					
15. La información diagnosticada inicialmente por los y las jóvenes profesionales es integrada en la toma de decisiones por el equipo directivo del Programa					
16. Las condiciones donde los y las jóvenes profesionales desarrollan su trabajo es la óptima (institución de destino)					
17. Las relaciones entre los y las jóvenes profesionales del Programa son favorables					
18. El Programa promueve redes de colaboración entre las instituciones participantes					
19. Las actividades realizadas por los y las jóvenes profesionales son validadas por los coordinadores de las instituciones de destino					
20. El Programa especifica criterios de desempeño y niveles de logro					
21. La gestión, administración y control del Programa por parte del equipo directivo del Programa ha sido eficiente					

### 2.3.1 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## 2.4 Resultados e Impacto

<b>IV. Resultados e Impacto</b> Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.	5	4	3	2	1
1. Los objetivos del plan de gestión son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas					
2. Las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades del plan de gestión son las adecuadas a los objetivos planteados					
3. El Programa genera un cambio de actitud en los participantes del Programa					
4. El Programa genera redes de contacto para los y las jóvenes profesionales					
5. Los y las jóvenes profesionales del Programa se logran insertar al mundo laboral con mayor facilidad					
6. Los y las jóvenes profesionales participantes del Programa mejoran sus competencias y habilidades					
7. Los y las jóvenes profesionales logran adecuarse al entorno laboral de cada institución donde se insertan					
8. Los resultados del Programa son los esperados por las instituciones participantes					
9. Las evaluaciones intermedias y finales son sistematizadas					
10. Los y las jóvenes profesionales participantes del Programa formulando propuestas y recomendaciones para su mejora					
11. El Programa promueve instancias para evaluar su calidad					
12. El Programa define estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes					
13. El Programa satisface las expectativas planteadas por los y las jóvenes profesionales					
14. El plan de gestión realizado en la institución permite el desarrollo de competencias para los y las jóvenes profesionales					
15. El equipo directivo evalúa objetivos y resultados					
16. Los logros del Programa son conocidos por los diferentes actores involucrados					
17. Las actividades de evaluación se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
18. Existe un proceso institucionalizado de evaluación del Programa					

#### 2.4. Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## Anexo Nº 9 Cuestionario Final Enviado a Chile para Equipo directivo

### Cuestionario

#### Presentación

El Centro de Inserción Laboral (CIL) de la Universidad de Talca está desarrollando una evaluación del Programa Jóvenes Profesionales período 2006-2008 con el objetivo de alcanzar mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa. Solicitamos a Usted responder a este cuestionario el cual permitirá conocer las opiniones y punto de vista de la audiencia (equipo directivo, entidades públicas y profesionales) que participaron en el Programa durante el periodo indicado. La información proporcionada será de carácter confidencial, agradecemos su tiempo y colaboración.

#### Cuestionarios para Equipo directivo

A continuación se presentan una serie de consultas y proposiciones relacionadas con el Programa jóvenes profesionales, por favor responda a cada una de ellas. Sus respuestas deberán estar basadas en sus experiencias durante la participación en el Programa. (2006-2007-2008)

#### I. Identificación del evaluado

1.1 Nombre	
1.2 Año que integró equipo directivo	
1.3 Cargo que desempeñó	
1.4 Dependencia	
1.5 Profesión	

#### II. Contenido de las proposiciones a evaluar

Para cada una de las proposiciones se presentarán distintas opciones de respuestas. Usted deberá indicar sólo una. Utilice la siguiente escala:

Niveles	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
Bastante en desacuerdo	2
Indiferente	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Se incluye además, una sección donde usted podrá comentar y profundizar aquellas proposiciones y/o respuestas que usted estime conveniente.

#### 2.1 Contexto Institucional:

<b>Contexto institucional y/o entorno:</b> Se trata de valorar si el Programa se adecua a las características, condiciones y necesidades del entorno o contexto institucional en el que se inserta.	5	4	3	2	1
1.Las instituciones participantes en el Programa especifican sus requerimientos de forma clara y precisa					
2.El Programa está inserto dentro del plan estratégico de la institución donde se implementa					

### 2.1.3 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## 2.2 Estructura Programa

<b>Estructura Programa</b> Evaluar si los objetivos, contenidos, estrategias y recursos del Programa se han diseñado tomando en consideración, proceso, condición y posibilidades y limitaciones del contexto donde se aplica.	5	4	3	2	1
1.Existe coherencia interna entre los diversos elementos del Programa en relación a la finalidad y metas perseguidas					
2.El Programa considera a los actores involucrados en la planificación de sus etapas					
3.El Programa contempla acciones complementarias a lo planificado inicialmente					
4.El diseño del Programa promueve la utilización de estrategias basadas en la búsqueda, manejo y gestión de la información por parte de los participantes (retroalimentación)					
5.El diseño del Programa contempla la utilización de estrategias basadas en el debate e intercambio de ideas acerca de sus aspectos críticos entre los participantes					
6.El diseño del Programa identifica adecuadamente perfiles y características de los participantes (proceso de reclutamiento)					
7.El diseño del Programa contempla la entrega de información acerca de los criterios de selección, comisiones, plazos y rechazos a los postulantes.					
8.El diseño del Programa identifica adecuadamente necesidades de tecnologías de información y de infraestructura					
9.Los objetivos del Programa son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas					
10.Los objetivos del Programa son flexibles a modificaciones en función del desarrollo del Programa					
11.Se definen procedimientos para el funcionamiento y toma de decisiones del Programa					
12.El diseño del Programa contempla alternativas para adquirir recursos adicionales que permitan rentabilizar sus propios recursos.					
13. El Programa contempla una promoción y difusión suficiente.					
14.El diseño del Programa presenta un organigrama definido con perfiles de cargo y funciones detalladas claramente					
15.El diseño del Programa contempla procesos de evaluación y control					

### 2.2.16 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

--	--

### 2.3 Desarrollo e implementación

<b>Desarrollo e implementación</b> <b>Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa</b>	5	4	3	2	1
1.El Programa ejecuta modificaciones o adaptaciones de acuerdo al nivel de implementación desarrollado					
2.El Programa realiza evaluaciones periódicas a cada actor involucrado (Equipo directivo, profesionales y entidades públicas)					
3.Las dificultades que se presentan en las diferentes etapas del Programa son detectadas y mejoradas a tiempo					
4.Se realizan reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa					
5.El Programa genera instancias para promover un sentido de pertenencia en los y las jóvenes profesionales					
6.El Programa promueve instancias donde exponer motivaciones y expectativas de los participantes					
7.El Programa permite la utilización de estrategias basadas en la innovación					
8.Se realizan diagnósticos iniciales acerca de la situación base que presenta las instituciones participantes					
9. El equipo directivo promueve capacitaciones y asesorías a los y las jóvenes profesionales del Programa.					
10.La información diagnosticada inicialmente por los y las jóvenes profesionales es integrada en la toma de decisiones por el equipo directivo del Programa					
11.Las relaciones entre los y las jóvenes profesionales del Programa son favorables					
12.El Programa promueve redes de colaboración entre las instituciones participantes					
13.El Programa dispone de recursos (humanos, materiales, económicos, infraestructura) suficientes para garantizar su operación					
14.Las actividades realizadas por los y las jóvenes profesionales son validadas por los coordinadores de las instituciones de destino					
15.Los procedimientos implementados en cada una de las etapas del Programa son respaldadas en actas u otro sistema de registro					
16.Los y las jóvenes profesionales participantes en el Programa realizan diagnósticos acordes a los requerimientos iniciales de las instituciones donde se insertan.					

#### 2.3.17 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

### 2.4 Resultados e Impacto

<b>IV. Resultados e Impacto</b> Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.	5	4	3	2	1
1.El Programa es un aporte real para su instituciones o entidad participantes					
2.Las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades del plan de gestión son las adecuadas a los objetivos planteados					
3.El Programa genera un cambio de actitud en los participantes del Programa					
4.Los niveles parciales de logro en el plan de gestión se consideran ajustados a los propuestos inicialmente					
5.Las Instituciones /entidades públicas participantes son fortalecidas con el Programa					
6.Las Instituciones /entidades públicas participantes manifiestan su satisfacción por los logros del Programa					
7.El Programa genera redes de contacto para los y las jóvenes profesionales					
8.Los y las jóvenes profesionales del Programa se logran insertar al mundo laboral con mayor facilidad					
9.Los y las jóvenes profesionales participantes del Programa mejoran sus competencias y habilidades					
10.El trabajo realizado por el profesional del Programa es rentable para cada institución participante					
11.Los resultados e impacto social del Programa son conocidos y valorados por instituciones participantes					
12.Las mejoras realizadas en las diversas etapas del Programa son valoradas por los y las jóvenes profesionales y las instituciones participantes					
13.El Programa logra el impacto esperado en las instituciones/ entidades participantes					
14.El Programa ha logrado beneficios que no estaban previstos inicialmente					
15.Los y las jóvenes profesionales logran adecuarse al entorno laboral de cada institución donde se insertan					
16.Los resultados del Programa son los esperados por las instituciones participantes					
17.Las evaluaciones intermedias y finales son sistematizadas					
18.Existe coherencia entre los contenidos del Programa y los instrumentos y procedimientos de evaluación aplicados.					
19.Los y las jóvenes profesionales participantes del Programa formulan propuestas y recomendaciones para su mejora					
20.El Programa promueve instancias para evaluar su calidad					
21.El Programa permite dar respuesta a las demandas de cada una de las instituciones participantes					
22.El Programa define estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes					
23.Los servicios y actividades promovidas por el Programa responden a las expectativas planteadas por instituciones/entidades participantes					
24.Los estudios, proyectos o actividades realizadas por los y las jóvenes profesionales resuelven problemáticas planteadas por las instituciones/entidades participantes					
25.El plan de gestión realizado en la institución permite el desarrollo de competencias para los y las jóvenes profesionales participantes					

<b>IV. Resultados e Impacto</b> Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.	5	4	3	2	1
26.El plan de gestión genera mejoras en institución donde se implementa					
27.Los y las jóvenes profesionales del Programa son evaluados sistemáticamente					
28.El equipo directivo evalúa objetivos y resultados					
29.El Programa dispone de personal y presupuesto para realizar evaluaciones					
30.Los logros del Programa son conocidos por los diferentes actores involucrados					
31.Las actividades de evaluación se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
32.Existe un proceso institucionalizado de evaluación del Programa					
33.Los académicos del diplomado del Programa son informados de sus resultados					
34.Las habilidades y competencias de los y las jóvenes profesionales participantes del Programas son evaluadas y reforzadas					

#### 2.4.35 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## Anexo Nº 10 Cuestionarios Final enviado a Chile a Entidades Públicas participantes

### Cuestionario

#### Presentación

El Centro de Inserción Laboral (CIL) de la Universidad de Talca está desarrollando una evaluación del Programa Jóvenes Profesionales período 2006-2008 con el objetivo de alcanzar mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa. Solicitamos a Usted responder a este cuestionario el cual permitirá conocer las opiniones y punto de vista de la audiencia (equipo directivo, entidades públicas y profesionales) que participaron en el Programa durante el periodo indicado. La información proporcionada será de carácter confidencial, agradecemos su tiempo y colaboración.

#### Cuestionarios para Instituciones y Entidades Públicas participantes

A continuación se presentan una serie de consultas y proposiciones relacionadas con el Programa jóvenes profesionales, por favor responda a cada una de ellas. Sus respuestas deberán estar basadas en sus experiencias durante la participación en el Programa. (2006-2007-2008)

#### I. Identificación del evaluado

Nombre Institución	
Comuna	
Departamento	
Cargo que ocupa	
Antigüedad en el cargo	
Año del Programa que evalúa	

#### II. Contenido de las proposiciones a evaluar

Para cada una de las proposiciones se presentarán distintas opciones de respuestas. Usted deberá indicar sólo una. Utilice la siguiente escala:

Niveles	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
Bastante en desacuerdo	2
Indiferente	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Se incluye además, una sección donde usted podrá comentar y profundizar aquellas proposiciones y/o respuestas que usted estime conveniente.

#### 2.1 Contexto Institucional:

<b>Contexto Institucional:</b> Se trata de valorar si el Programa se adecua a las características, condiciones y necesidades del entorno o contexto institucional en el que se inserta.	5	4	3	2	1
1.Las instituciones participantes en el Programa especifican sus requerimientos de forma clara y precisa					
2.El Programa se adecua a los lineamientos y políticas de su institución					

### 2.1.3 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## 2.2 Estructura Programa

<b>Estructura Programa</b> Evaluar si los objetivos, contenidos, estrategias y recursos del Programa se han diseñado tomando en consideración, proceso, condición y posibilidades y limitaciones del contexto donde se aplica	5	4	3	2	1
1.Los objetivos del Programa son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas					
2.Los actores involucrados participan en la planificación del Programa					
3.El Programa contempla acciones complementarias a lo planificado inicialmente					
4.El diseño del Programa promueve la utilización de estrategias basadas en la búsqueda, manejo y gestión de la información por parte de los participantes (retroalimentación)					
5.Los objetivos del Programa son flexibles a modificaciones en función del desarrollo del Programa					
6.El Programa contempla una promoción y difusión suficiente.					

### 2.2.7 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## 2.3 Desarrollo e implementación

<b>Desarrollo e implementación</b> Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa	5	4	3	2	1
1.El Programa ejecuta modificaciones o adaptaciones de acuerdo al nivel de implementación desarrollado					
2.Las dificultades que se presentan en las diferentes etapas del Programa son detectadas y mejoradas a tiempo					
3.Se realizan reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa					
4.El Programa promueve instancias donde exponer motivaciones y expectativas de los participantes					
5.El Programa permite la utilización de estrategias basadas en la innovación					
6.Se realizan diagnósticos iniciales acerca de la situación base que en que se encuentran las instituciones participantes					

<b>Desarrollo e implementación</b> <b>Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa</b>	5	4	3	2	1
7.El equipo directivo del Programa proporciona recursos necesarios (al o la joven profesional asignado(a) a su institución o entidad) para cumplir los objetivos del plan de gestión					
8.La información diagnosticada inicialmente por los y las jóvenes profesionales en su institución o entidad es integrada en la toma de decisiones por el equipo directivo del Programa					
9.El Programa promueve redes de colaboración entre las instituciones participantes					

#### 2.3.10 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## 2.5 Resultados e Impacto

<b>IV. Resultados e Impacto</b> Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.	5	4	3	2	1
1.El Programa es un aporte real para su institución o entidad					
2.Las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades del plan de gestión son las adecuadas a los objetivos planteados					
3.Las Instituciones o entidades públicas participantes son fortalecidas con el Programa					
4.Las Instituciones o entidades públicas participantes manifiestan su satisfacción por los logros del Programa					
5.El trabajo realizado por el profesional del Programa es rentable para cada institución participante					
6.Las mejoras realizadas en las diversas etapas del Programa son valoradas por los participantes					
7.El Programa ha logrado el impacto esperado en las instituciones participantes					
8.El Programa ha logrado beneficios que no estaban previstos inicialmente					
9.El ó la joven profesional del Programa logra adecuarse al entorno laboral de cada institución donde se inserta					
10.Los resultados del Programa son los esperados por las instituciones participantes					
11.El Programa permite dar respuesta a las demandas de cada una de las instituciones participantes					
12.El Programa define estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes					
13.Los servicios y actividades promovidas por el Programa responden a las expectativas planteadas por instituciones/entidades participantes					
14.Los estudios, proyectos o actividades planteadas por el o la joven profesional resuelven problemáticas de su institución o entidad participante					

<b>IV. Resultados e Impacto</b> Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.	5	4	3	2	1
15.El plan de gestión genera mejoras en la gestión donde se implementa					
16.Las actividades de evaluación del Programa se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
17.La coordinación del Programa por parte del equipo directivo ha sido eficiente					

#### 2.4.18 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

#### 2.5. De acuerdo a su opinión, podría Ud., señalar:

2.5.1 ¿Que competencias y habilidades considera que las y los jóvenes profesionales desarrollaron en el Programa? (Puede indicar Competencias del listado o indicar otras que Ud., considere importantes)
2.5.2 ¿Que competencias y habilidades echa de menos?
<b>Listado de competencias</b>
Competencias Organizacionales -Compromiso organizacional -Compromiso y responsabilidad social -Adaptabilidad
Competencias Genéricas -Gerenciamiento de proyectos -Franqueza-confiabilidad-integridad -Capacidad de aprender -Desarrollar relación con instituciones y beneficiarios
Competencias funcionales -Orientación al cliente interno y externo -Habilidad analítica -Capacidad de planificación y organización

## Anexo Nº 11 Cuestionario Final enviado a Chile para Jóvenes Profesionales

### Cuestionario

#### Presentación

El Centro de Inserción Laboral (CIL) de la Universidad de Talca está desarrollando una evaluación del Programa Jóvenes Profesionales período 2006-2008 con el objetivo de alcanzar mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa. Solicitamos a Usted responder a este cuestionario el cual permitirá conocer las opiniones y punto de vista de la audiencia (equipo directivo, entidades públicas y profesionales) que participaron en el Programa durante el periodo indicado. La información proporcionada será de carácter confidencial, agradecemos su tiempo y colaboración.

#### Cuestionarios para Jóvenes Profesionales

A continuación se presentan una serie de consultas y proposiciones relacionadas con el Programa jóvenes profesionales, por favor responda a cada una de ellas. Sus respuestas deberán estar basadas en sus experiencias durante la participación en el Programa. (2006-2007-2008)

#### I. Identificación del evaluado

1.1 Nombre	
1.2 Sexo	
1.3 Profesión	
1.4 Año que integró el Programa	
1.5 Permanencia en el Programa (meses)	
1.6 Institución de destino	
1.7 Tiempo de permanencia en la institución de acogida post Programa	
1.8 Situación laboral actual	1. _____ Trabajando 2. _____ Buscando empleo 3. _____ Cesante 4. _____ Estudiando 5. _____ Otro; Especificar: _____

#### II. Contenido de las proposiciones a evaluar

Para cada una de las proposiciones se presentarán distintas opciones de respuestas. Usted deberá indicar sólo una. Utilice la siguiente escala:

Niveles	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
Bastante en desacuerdo	2
Indiferente	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Se incluye además, una sección donde usted podrá comentar y profundizar aquellas proposiciones y/o respuestas que usted estime conveniente.

#### 2.1 Contexto Institucional:

<b>Contexto institucional y/o entorno:</b> Se trata de valorar si el Programa se adecua a las características, condiciones y necesidades del entorno o contexto institucional en el que se inserta.	5	4	3	2	1
1.Las instituciones participantes en el Programa especifican sus requerimientos de forma clara y precisa					

### 2.1.2 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## 2.1 Estructura Programa

<b>Estructura Programa</b> Evaluar si los objetivos, contenidos, estrategias y recursos del Programa se han diseñado tomando en consideración, proceso, condición y posibilidades y limitaciones del contexto donde se aplica.	5	4	3	2	1
1.Existe coherencia interna entre los diversos elementos del Programa en relación a la finalidad y metas perseguidas					
2.El Programa contempla acciones complementarias a lo planificado inicialmente					
3.El diseño del Programa contempla la utilización de estrategias basadas en el debate e intercambio de ideas acerca de sus aspectos críticos entre los participantes					
4.Los actores involucrados participan en la planificación del Programa					
5.El diseño del Programa presenta un organigrama definido con perfiles de cargo y funciones detalladas claramente					

### 2.2.1 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## 2.2 Desarrollo e implementación

<b>Desarrollo e implementación</b> Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa	5	4	3	2	1
1.Los procedimientos implementados en cada una de las etapas del Programa son respaldados en actas u otro sistema de registro					
2.El Programa contempla la utilización de estrategias para el control de los planes de gestión de los y las jóvenes profesionales (retroalimentación)					
3.Las actividades del plan de gestión se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
4.El Programa ejecuta modificaciones o adaptaciones de acuerdo al nivel de implementación desarrollado					
5.El Programa implementa evaluaciones periódicas a cada actor involucrado (Equipo directivo, profesionales y entidades públicas)					

<b>Desarrollo e implementación</b> <b>Se relaciona con el proceso donde se ejecutan procedimientos, estrategias y recursos técnicos y humanos con el fin de alcanzar la consecución de metas y objetivos del Programa</b>	5	4	3	2	1
6.El Programa implementa evaluaciones periódicas a los planes de gestión de cada profesional					
7.Las dificultades que se presentan en las diferentes etapas del Programa son detectadas y mejoradas a tiempo					
8.Se realizan reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa					
9.El Programa genera instancias para promover un sentido de pertenencia en los y las jóvenes profesionales					
10.El Programa promueve instancias donde exponer motivaciones y expectativas de los participantes					
11.El Programa permite la utilización de estrategias basadas en la innovación					
12.Se realizan diagnósticos iniciales acerca de la situación base que presentan las instituciones participantes					
13.El equipo directivo del Programa proporciona recursos necesarios para cumplir los objetivos del plan de gestión					
14.El equipo directivo promueve capacitaciones y asesorías a los y las jóvenes profesionales del Programa.					
15.La información diagnosticada inicialmente por los y las jóvenes profesionales es integrada en la toma de decisiones por el equipo directivo del Programa					
16.Las condiciones donde los y las jóvenes profesionales desarrollan su trabajo es la óptima (institución de destino)					
17.Las relaciones entre los y las jóvenes profesionales del Programa son favorables					
18.El Programa promueve redes de colaboración entre las instituciones participantes					
19.Las actividades realizadas por los y las jóvenes profesionales son validadas por los coordinadores de las instituciones de destino					
20.El Programa especifica criterios de desempeño y niveles de logro					
21.La gestión, administración y control del Programa por parte del equipo directivo del Programa ha sido eficiente					

### 2.3.22 Comentarios relevantes

Proposición N°	Comentarios

## 2.4 Resultados e Impacto

<b>IV. Resultados e Impacto</b> Evaluar si la gestión del Programa asegura el adecuado funcionamiento y coordinación de los elementos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y su impacto en los beneficiados y el contexto en general.	5	4	3	2	1
1.Los objetivos del plan de gestión son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas					
2.Las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades del plan de gestión son las adecuadas a los objetivos planteados					
3.El Programa genera un cambio de actitud en los participantes del Programa					
4.El Programa genera redes de contacto para los y las jóvenes profesionales					
5.Los y las jóvenes profesionales del Programa se logran insertar al mundo laboral con mayor facilidad					
6.Los y las jóvenes profesionales participantes del Programa mejoran sus competencias y habilidades					
7.Los y las jóvenes profesionales logran adecuarse al entorno laboral de cada institución donde se insertan					
8.Los resultados del Programa son los esperados por las instituciones participantes					
9.Las evaluaciones intermedias y finales son sistematizadas					
10.Los y las jóvenes profesionales participantes del Programa formulando propuestas y recomendaciones para su mejora					
11.El Programa promueve instancias para evaluar su calidad					
12.El Programa define estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes					
13.El Programa satisface las expectativas planteadas por los y las jóvenes profesionales					
14.El plan de gestión realizado en la institución permite el desarrollo de competencias para los y las jóvenes profesionales					
15.El equipo directivo evalúa objetivos y resultados					
16.Los logros del Programa son conocidos por los diferentes actores involucrados					
17.Las actividades de evaluación se desarrollan de acuerdo a lo planificado					
18.Existe un proceso institucionalizado de evaluación del Programa					

**2.4.19 Comentarios relevantes**

Proposición N°	Comentarios

**2.5. De acuerdo a su opinión, podría Ud., señalar:**

--

2.5.1 ¿Que competencias y habilidades considera que las y los jóvenes profesionales desarrollaron en el Programa?  
(Puede indicar Competencias del listado o indicar otras que Ud., considere importantes)

2.5.2 ¿Que competencias y habilidades echa de menos?

Listado de competencias

**Competencias Organizacionales**

- Compromiso organizacional
- Compromiso y responsabilidad social
- Adaptabilidad

**Competencias Genéricas**

- Gerenciamiento de proyectos
- Franqueza-confiabilidad-integridad
- Capacidad de aprender
- Desarrollar relación con instituciones y beneficiarios

**Competencias funcionales**

- Orientación al cliente interno y externo
- Habilidad analítica
- Capacidad de planificación y organización

## **Anexo Nº 12 Instrucciones para la aplicación del cuestionario**

Existen tres tipos de Cuestionarios que deberán ser aplicados a los diferentes actores involucrados en el Programa Jóvenes Profesionales.

### **Cuestionarios para Jóvenes Profesionales:**

Este instrumento deberá ser aplicado a todos los y las jóvenes profesionales que participaron en el Programa durante los años 2006, 2007 y 2008. (Se adjunta nómina de profesionales). También se aplicará el instrumento a los y las jóvenes profesionales que integran el Programa en la actualidad (año 2010).

### **Cuestionario para Instituciones y Entidades Públicas:**

Este instrumento deberá ser aplicado a todas las Instituciones y Entidades Públicas que participaron en el Programa durante los años 2006, 2007 y 2008. (Se adjunta nómina de instituciones y entidades públicas). El cuestionario será aplicado a todos los Coordinadores Institucionales del Programa de los años que se indican.

También se aplicará el instrumento a los Coordinadores Institucionales del Programa en la actualidad (año 2010).

### **Cuestionario para el Equipo Directivo**

Este instrumento deberá ser aplicado a todos los integrantes del equipo directivo del Programa Jóvenes Profesionales los años 2006, 2007 y 2008. (Se adjunta nómina de integrantes)

Se incluirán en esta categoría a los profesores del Diplomado de Gestión Regional que imparte el Programa Jóvenes Profesionales

También se aplicará el instrumento a los integrantes del equipo directivo del Programa en la actualidad (año 2010)

Los cuestionarios deberán ser enviados a los destinatarios través de correos electrónicos.

### **Observaciones 1**

**Existen Profesionales que deberán contestar dos tipos de cuestionarios:**

**-Equipo directivo y Jóvenes profesionales**

**-Jóvenes profesionales e Instituciones públicas**

### **Observaciones 2: Requerimientos**

Probablemente los coordinadores institucionales no sean los mismos que los años en estudio. Para ello se propone lo siguiente:

-Aplicar en primera instancia el cuestionario a los profesionales del año 2010, y que ellos apliquen el cuestionario a los coordinadores actuales (2010). Aprovechando que están todavía en los municipios.

-Averiguar en los municipios si existen los coordinadores institucionales de los años 2006, 2007 y 2008. Obtener sus datos para el envío de la encuesta por email o si es posible que los profesionales le apliquen el cuestionario

-Si no existen los coordinadores en los municipios, aplicar los cuestionarios a funcionarios que conozcan el Programa y que hubiesen trabajado con los profesionales

-Si el coordinador actual conoce el Programa y trabajo en algunos de los años en estudio podría responder el cuestionario indicando el año a evaluar.

-Enviar por email los cuestionarios a los profesionales año 2006, 2007 y 2008

1. Se adjunta nomina de profesionales
2. Se adjunta nomina de coordinadores institucionales
3. Se adjunta nomina de instituciones públicas

## **Anexo Nº 13 Pauta de recomendaciones**

### Presentación

En el marco del informe de evaluación realizado al Programa Jóvenes Profesionales, se presenta esta Pauta de valoración que deberá ser aplicada a las recomendaciones que surgieron sobre la base de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.

El objetivo de este instrumento es identificar aquellas recomendaciones más significativas, con el fin de obtener orientaciones para el diseño de un plan de mejora que contenga acciones concretas que se consideren adecuadas para la mejora del Programa identificando plazos de ejecución y procedimientos de verificación y seguimiento.

La Estructura de la Pauta contiene una lista con 21 recomendaciones, dos criterios: de relevancia y viabilidad y espacios para describir comentarios y agregar recomendaciones. Los actores involucrados deberán evaluar en la escala del 1 al 7 aquellas recomendaciones que consideren más relevantes para el Programa considerando los criterios establecidos de: Relevancia y Viabilidad. En la escala (1 al 7), (1) corresponde a la evaluación mínima y (7) corresponde a la evaluación máxima. Esta evaluación deberá ir acompañada de observaciones con respecto a la valoración efectuada (se procede de forma similar en el caso de ser una evaluación mínima o máxima).

Definición de criterios de la escala de valoración:

Viabilidad: se refiere a la probabilidad de que la actividad pueda ejecutarse considerando aspectos técnicos, prácticos y económicos.

Relevancia: se refiere al grado de importancia de las recomendaciones con respecto a la soluciones de las necesidades planteadas.

La valoración de las recomendaciones será expuesta de acuerdo a las dimensiones del marco del modelo CIPP de Stufflebeam, Evaluación de contexto, Evaluación de Entrada, Evaluación de Proceso y Evaluación de Producto.

### Estructura Pauta de valoración

Escala (1 al 7)

**I.Evaluación de contexto  
(Relación con el entorno)**

		Relevancia	Viabilidad	Observaciones
<b>Recomendaciones</b>				
1.	Modificar pauta de requerimientos			
2.	Difundir convenios entre las diversas entidades participantes			

Escala (1 al 7)

**II.Estructura del Programa  
(Evaluación de entrada)**

		Relevancia	Viabilidad	Observaciones
<b>Recomendaciones</b>				
3.	Revisar métodos y técnicas aplicadas a los planes de gestión			
4.	Diversificar el foco de intervención del Programa			
5.	Potenciar acciones complementarias			
6.	Incorporar mecanismos de coordinación con representantes de actores involucrados			
7.	Diseñar estrategia comunicacional			

Escala (1 al 7)

<b>III.Desarrollo e implementación (Evaluación de entrada)</b>		<b>Relevancia</b>	<b>Viabilidad</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Recomendaciones</b>				
<b>8.</b>	Implementar una cogestión en el diseño del Plan de gestión de profesionales			
<b>9.</b>	Potenciar la estructura interna del Programa			
<b>10.</b>	Realizar cada dos meses la evaluación y monitoreo de los planes de gestión			
<b>11.</b>	Implementar mecanismos para facilitar el trabajo en red			
<b>12.</b>	Fidelizar a los profesionales del Programa con mecanismos compensatorios concretos			
<b>13.</b>	Fortalecer mecanismos que permitan generar sentido de pertenencia con el Programa			

Escala (1 al 7)

<b>IV.Resultados e Impacto (Evaluación de Producto)</b>		<b>Relevancia</b>	<b>Viabilidad</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Recomendaciones</b>				
<b>14.</b>	Implementar evaluaciones sistemáticas, periódicas y rigurosas			
<b>15.</b>	Implementar mecanismos que evalúen la calidad de los resultados de los planes de gestión			
<b>16.</b>	Publicar resultados del Programa en forma periódica y a través de diversos formatos			
<b>17.</b>	Formular estudios de perfil profesional basado en competencias			
<b>18.</b>	Generar base de datos que permita interactuar con ex profesionales del Programa			
<b>19.</b>	Sistematizar los índices de inserción laboral alcanzados			
<b>20.</b>	Reforzar la adquisición de competencias			
<b>21.</b>	Sistematizar los resultados alcanzados por el Programa			

## Anexo nº 14 Pauta Metaevaluación

### Presentación

A partir de la evaluación realizada al Programa Jóvenes Profesionales y en el marco de los estándares propuestos por el Comité conjunto de estándares para la evaluación educativa (*Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*), se presenta esta Pauta de Metaevaluación que tiene como objetivo “Indagar acerca de la calidad del proceso de evaluación realizado al Programa”.

La Pauta se estructura en base a un total de 24 ítems o proposiciones que están distribuidos de acuerdo a los cuatro atributos planteados por el Comité: Utilidad (7), Viabilidad (3), Propiedad (7) y Precisión (7). Al final de la pauta se incluye un espacio donde usted podrá incorporar observaciones si lo considera pertinente.

Para cada una de las proposiciones se presentan seis niveles de respuesta posibles; Usted deberá indicar sólo una, asignándole un valor que va desde (1) a (6), donde (1) corresponde a estar **Totalmente en desacuerdo** y (6) indica que **No aplica** (es decir, no dispone de información suficiente para juzgar una determinada cuestión).

Utilice la siguiente escala de evaluación:

Niveles	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
Bastante en desacuerdo	2
Indiferente	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5
*No aplica	6

### I. Identificación

1. Actor involucrado que responde	1. _____ Equipo Directivo 2. _____ Jóvenes Profesionales 3. _____ Entidades Públicas
2. Sexo	1. _____ Hombre 2. _____ Mujer

## II. Items

Nº	Proposiciones	1	2	3	4	5	6
1.	La evaluación ha incorporado a todas las instancias relevantes del Programa						
2.	Las personas que han llevado a cabo la evaluación han mostrado suficiente credibilidad						
3.	El evaluador ha utilizado criterios transparentes para elaborar sus juicios de valor						
4.	El informe de evaluación se entiende con facilidad						
5.	El informe de evaluación fue enviado en un momento oportuno y adecuado						
6.	Los resultados de la evaluación fueron difundidos en las entidades correspondientes						
7.	Los resultados de la evaluación van a ser realmente utilizados para mejorar el Programa						
8.	La recogida de datos para la evaluación supuso molestias o alteraciones sustanciales en la vida del Programa						
9.	El proceso de evaluación ha estado ajeno a implicaciones de						

	tipo político-institucional						
10.	Los costos que ha supuesto la evaluación han sido razonables						
11.	La evaluación ha estado realmente alineada con las finalidades del Programa						
12.	El proceso de evaluación ha contado con acuerdos claros para su desarrollo						
13.	Se han respetado los derechos de los actores involucrados						
14.	Las relaciones entre las personas en la evaluación han sido respetuosas						
15.	La evaluación ha recogido todos los aspectos más relevantes del Programa						
16.	Los resultados de la evaluación han sido difundidos adecuadamente						
17.	Las personas que han llevado a cabo la evaluación lo han hecho sin dejarse influir por intereses personales						
18.	El informe de evaluación tiene en cuenta debidamente el contexto en el que se desarrolla el Programa						
19.	Los propósitos y procedimientos de la evaluación están debidamente descritos en el informe						
20.	Las fuentes que han aportado la información para la evaluación son pertinentes						
21.	Las conclusiones a las que ha llegado la evaluación son veraces						
22.	La información recogida es fiable						

23.	Las conclusiones a las que llega la evaluación están debidamente justificadas en el informe						
24.	El informe de evaluación es imparcial						

### III. Observaciones

--

Muchas gracias por su atención

Anexo 15: Síntesis Informe Evaluación Ejecutivo. Programa Jóvenes  
Profesionales 2006-2008

## Contenido

Anexo nº 14 Pauta Metaevaluación .....	308
Introducción.....	314
1. Planteamientos iniciales de la evaluación.....	315
1.1 Justificación de la evaluación.....	315
1.2 Intención.....	315
1.3 Descripción del objeto .....	315
1.4 Utilización de fuentes .....	316
2. Focus de la evaluación .....	316
2.1 Diseño de la evaluación .....	316
2.2 Plan de evaluación .....	316
3. Procedimientos aplicación instrumentos.....	317
3.1 Caracterización de la muestra invitada .....	318
3.2 Métodos y técnicas de análisis de datos .....	319
4. Resultados y discusión .....	319
4.1.1 Relación con el entorno .....	320
4.1.2 Estructura del Programa.....	322
4.1.3 Desarrollo e Implementación .....	328
4.1.4 Resultados e Impacto .....	339
5. Conclusiones y recomendaciones .....	353
5.1 Principales conclusiones.....	353
5.2 Recomendaciones.....	363
6. Referencias.....	365



## **Introducción**

Este documento contiene una síntesis de los principales resultados obtenidos en la evaluación realizada al Programa Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca. El objetivo de esta síntesis es brindar una visión general acerca del proceso evaluativo.

Toda la información generada en la evaluación del Programa Jóvenes Profesionales se encuentra contenida tanto en el Informe de Evaluación Ejecutivo Programa Jóvenes Profesionales 2006-2008 como en el documento final de la evaluación.

Se espera que este documento sea utilizado como un elemento de aproximación y de trabajo, los demás informes se encontraran disponibles para consultas.

El informe contiene cinco partes, Introducción, Focus de la evaluación, Procedimientos metodológicos, resultados, conclusiones y recomendaciones.

Para finalizar sólo una apreciación importante, para facilitar la lectura del texto se decidió remarcar con negritas algunos párrafos que pudieran ser significativos en la evaluación del Programa.

## **1. Planteamientos iniciales de la evaluación**

### 1.1 Justificación de la evaluación

Las motivaciones que sostienen esta evaluación son de naturaleza interna del Programa y se relacionan por un lado con la necesidad de mejora y por otro responder a exigencias propias de su desarrollo e implementación. Estas motivaciones se manifiestan en aspectos técnicos/metodológicos con el fin de diseñar y aplicar una evaluación con enfoques alternativos que permitan evaluar, medir y valorar el Programa desde una perspectiva más integral y complementaria y en aspectos de contenido y/o utilidad en donde se requiere profundizar, integrar y validar experiencias propias y prácticas evaluativas previas que den soporte a la evaluación y permitan generar información oportuna para la toma de decisiones y resolución de problemáticas.

### 1.2 Intención

El objetivo central de este estudio es diseñar e implementar un enfoque de evaluación que permita juzgar y obtener mejoras en el funcionamiento y gestión del Programa Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca, considerando su periodo de ejecución correspondiente al año 2006-2008.

### 1.3 Descripción del objeto

El objeto de evaluación es el Programa Jóvenes Profesionales, el cual inició sus acciones el año 2005 a partir de la implementación del proyecto “Construcción de un centro de operaciones para la inserción laboral de profesionales jóvenes en la región del Maule” cofinanciado entre la Universidad de Talca y el Gobierno Regional del Maule (GORE-Maule). Este Programa se caracterizaba por presentar un modelo innovador que permitía asociar Universidad y Entidades Públicas con el fin de mejorar la empleabilidad de los jóvenes profesionales recién titulados de la Universidad de Talca y optimizar la gestión de entidades públicas en el contexto regional.

Para abordar el Programa se utilizó como estructura base el método CIPP de Stufflebeam (contexto, de entrada, de proceso y producto) incluyendo la

dimensión metaevaluación. A partir de esta metodología se definió un enfoque integral y complementario de evaluación que fue aplicado al Programa y que contemplaba a todos los actores participantes, integrantes equipo directivo, coordinadores de entidades públicas y jóvenes profesionales.

#### 1.4 Utilización de fuentes

En el proceso evaluativo se obtuvo información de actores involucrados que formaron parte del Programa en el periodo 2006 y 2008. Se incluyó también información correspondiente al periodo 2010. Además se contó con la opinión de especialistas para validar los instrumentos aplicados en la evaluación.

## 2. Focus de la evaluación

### 2.1 Diseño de la evaluación

El diseño de evaluación se caracteriza por su perspectiva integradora ya que se nutre de diversos supuestos y perspectivas de modelos de evaluación existentes y por su carácter complementario en relación a la metodología y técnicas aplicadas. Un aspecto interesante es la rigurosidad en el planteamiento del enfoque y su aplicación, sus aspectos conceptuales y estrategias metodológicas permitieron sistematizar información significativa acerca de todos los procesos, procedimientos y resultados del Programa, incluida su Metaevaluación.

### 2.2 Plan de evaluación

El plan de evaluación contempló un procedimiento que incluía diez secuencias.

Tabla 1 Plan de evaluación (secuencias)

<b>Nº Procesos /Pasos</b>	<b>Documentos generados</b>
<b>Primer proceso: Indagaciones preliminares, diseño de instrumentos</b>	Temáticas Cuestiones iniciales “Guía para la formulación de preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos)”. Piloto
<b>Segundo proceso: Primera validación especialistas</b>	“Guía para la formulación de preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos)” validada/contraste. Finalidad, Agentes seleccionados, Tarea encomendada, Procedimientos, Producto
<b>Tercer proceso: Primera aplicación a actores involucrados en el Programa.</b>	“Guía para la formulación de preguntas y aplicación de criterios. (Protocolos)”. Criterios de Incertidumbre y utilidad
<b>Cuarto proceso: Formulación cuestionario (piloto)</b>	Diseño Cuestionarios según actor involucrado
<b>Quinto proceso: Segunda validación especialistas</b>	Validación Cuestionarios Finalidad, Agentes seleccionados, Tarea encomendada, Procedimientos, Producto
<b>Sexto proceso: Elaboración cuestionarios definitivos</b>	Estructura Cuestionarios
<b>Séptimo proceso: Aplicación cuestionarios</b>	Procedimientos aplicación Población y muestra de estudio
<b>Octavo proceso: Análisis e interpretación Datos</b>	Métodos y técnicas Resultados
<b>Noveno proceso: Conclusiones</b>	Conclusiones Recomendaciones Limitaciones
<b>Décimo proceso: Informe de evaluación</b>	Elaboración del informe de evaluación

Fuente: Elaboración propia

### **3. Procedimientos aplicación instrumentos**

En el estudio se emplearon cuestionarios, entrevistas informales, análisis de

contenido, análisis bibliográfico y documental. El principal instrumento utilizado fue el cuestionario, se diseñaron y aplicaron tres, cada uno de ellos estaba estructurado y jerarquizado a partir de dimensiones y niveles de análisis pertinentes a cada actor involucrado. Los cuestionarios tenían dos partes, una de identificación general y otra donde se establecían dimensiones relacionadas con el Contexto institucional, Estructura de Programa, Desarrollo e implementación y Resultado e impacto con sus respectivos Ítems, además de una pregunta abierta. La distribución y aplicación de los instrumentos se realizó a través de correos electrónicos y llamados telefónicos a cada uno de los actores involucrados, vía secretaría del Programa y envío directo.

### 3.1 Caracterización de la muestra invitada

La población total en estudio estaba compuesta por 220 sujetos, integrantes del equipo directivo (10), coordinadores institucionales de entidades Públicas (94) y profesionales del Programa que participaron entre los años 2006-2008 y 2010 (116). Desde el punto de vista de género, en el caso de los jóvenes profesionales tenemos que del total (116), un 53% (62) correspondía a mujeres y un 47 % (54) a hombres.

Los sujetos que participaron en el proceso de evaluación fueron (90), correspondientes al 41 % del total de la población. En la siguiente tabla se puede apreciar la distribución según entidad y año de realización del Programa.

Tabla 2 Población total según entidad/año

Entidad / Años	Años				Total
	2006	2007	2008	2010	
Jóvenes profesionales	18	11	13	12	54
Instituciones públicas	4	5	14	5	28
Equipo directivo		2	5	1	8
Total	22	18	32	18	90

Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de género, en el caso de los jóvenes profesionales tenemos que del total (54), un 55.5% (30) corresponden a mujeres y un 44.4 % (24) hombres.

### 3.2 Métodos y técnicas de análisis de datos

Los datos proporcionados por los cuestionarios fueron codificados en una base de datos del programa SPSS versión 15.0 para los datos cuantitativos y para los datos cualitativos se utilizó técnicas de análisis de contenido y documental. También se utilizó la técnica de triangulación de información a partir de las diferentes dimensiones y criterios de evaluación.

## 4. Resultados y discusión

A continuación se presenta una síntesis de los principales resultados de la evaluación basados en el modelo CIPP (Evaluación de contexto, Evaluación de entrada, Evaluación de proceso y Evaluación de producto).

Tabla 3 Dimensiones, etapas y apartados

Dimensiones CIPP	Niveles de Análisis	Apartados
<b>Contexto</b>	Relación con el entorno	Requerimientos Institucionalidad
<b>Entrada</b>	Estructura del Programa	Coherencia interna Participación involucrados Acciones complementarias Diseño
<b>Proceso</b>	Desarrollo e Implementación	Gestión de recursos y de proceso Plan de gestión Detección y resolución de problemas Participación involucrados Estrategias utilizadas en el desarrollo e implementación Infraestructura y equipamiento Red de colaboración Recursos disponibles
<b>Producto</b>	Resultados e Impacto	Aportes del Programa Estrategias metodológicas

	evaluación del Programa y plan de gestión Capacidad de respuesta a requerimientos Transferencias del Programa a instituciones Expectativas Requerimientos resueltos (plan de gestión) Resultados esperados Satisfacción Adquisición de habilidades, actitudes, competencias Difusión logros del Programa Rentabilidad Valoración y propuestas
--	---

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1 Relación con el entorno

En el apartado **planteamiento de requerimientos**, tres cuartos (78.9%), de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales de entidades públicas y jóvenes profesionales manifestaron estar Bastante de acuerdo y Totalmente de acuerdo en que las instituciones participantes en el Programa especifican sus requerimientos de forma clara y precisa. Una cuarta parte de ellos señaló estar indiferente y en desacuerdo (21.1%). En el caso de los jóvenes profesionales, casi un tercio de ellos manifestaron indiferencia y desacuerdo. En general se aprecia un acuerdo generalizado en señalar la claridad en la formulación de requerimientos, sin embargo, un porcentaje significativo de jóvenes profesionales manifestó indiferencia y desacuerdo al respecto. El análisis de evidencia documental y de contenido, señaló que un elemento importante que podría haber incidido en estas expresiones eran las modificaciones que se efectuaban en los requerimientos y en las funciones iniciales sin previo aviso. Según los procedimientos del Programa, los jóvenes profesionales cuentan con menos de dos meses para elaborar su plan de gestión el cual se basa en la pauta de requerimiento y en una investigación documental. **Las modificaciones que se realizan en las pautas de requerimientos sin consentimiento mutuo afectan directamente la**

**definición y planificación del plan de gestión y la calidad de la intervención en la institución.** La revisión y análisis de bases de datos de las pautas de requerimiento y procedimientos empleados para el ingreso al Programa, **nos permiten establecer que el formato de la pauta de requerimiento resulta ser bastante genérico, si bien es cierto se privilegia su carácter operativo, debiera considerarse una mejora de este instrumento, tanto en su precisión, claridad y contenido de la información.**

En el caso del apartado **institucionalidad**, específicamente Política organizacional, se pudo apreciar que gran parte de los coordinadores institucionales (96%) señaló estar Bastante de acuerdo y Totalmente de acuerdo en que el Programa se adecua a los lineamientos y políticas de su institución. Este hecho se refleja en la realización de convenios marcos anuales entre la Universidad de Talca y cada una de las entidades participantes, donde se acepta oficialmente la participación en el Programa y además, se establecen intenciones de generar mecanismos de colaboración y cooperación para la realización de proyectos y actividades que mejoren la gestión. **En general se pudo establecer que los instrumentos que regulan la cooperación entre las entidades participantes, como los convenios marcos, no presentan mayores inconvenientes, según lo establecen los procedimientos del Programa cada uno de los convenios son formulados, gestionados y supervisados con el apoyo de unidades o áreas de asesoría legal de las mismas instituciones.**

Para el indicador Plan estratégico, tres cuartos de integrantes del Equipo directivo (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa está inserto dentro del plan estratégico. El análisis documental evidenció que el Programa jóvenes profesionales se encuentra inserto dentro de las orientaciones del plan estratégico denominado Visión 2010, “construyendo una Universidad de excelencia” Universidad de Talca (2007) lo que valida su implementación y desarrollo.

#### 4.1.2 Estructura del Programa

Con respecto al nivel de análisis **estructura del Programa**, se presentan cuatro apartados referidos a coherencia interna, participación involucrados, acciones complementarias y diseño.

En el apartado **Coherencia interna**, la mayor parte de los integrantes del equipo directivo y Jóvenes profesionales (82.2%) estaban Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en la existencia de coherencia interna entre los diversos elementos del Programa en relación a la finalidad y metas perseguidas. Es importante destacar que sólo una quinta parte de Jóvenes profesionales manifestó indiferencia y desacuerdo con esta proposición. **Un antecedente importante a señalar es que el Programa ya había sido evaluado indirectamente a través del Sistema Nacional de Inversiones, de acuerdo a este análisis técnico-económico se obtuvo su admisibilidad y recomendación favorable (RS).**

En cuanto al indicador relación objetivos-necesidades, gran parte de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales (88.9%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los objetivos del Programa son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas. **El análisis de contenido aplicado a preguntas abiertas utilizadas en el cuestionario nos permitieron establecer que los coordinadores institucionales efectivamente encuentran que los objetivos del Programa son relevantes y están asociados con las necesidades detectadas, los requerimientos planteados por las entidades públicas se materializan a través de iniciativas (programas, proyectos, estudios) que los jóvenes profesionales implementan, no son acciones fortuitas, obedecen a una intervención consensuada.**

En cuanto a la flexibilidad de los objetivos, se pudo apreciar que más de tres cuartos de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales (77.8%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los objetivos del Programa son flexibles a modificaciones en función del desarrollo del Programa. Es importante señalar que más de un tercio de los integrantes del equipo directivo manifestó estar indiferente y Bastante en

desacuerdo. **El logro de metas del Programa está relacionado directamente con la implementación de los planes de gestión formulados por los profesionales, cada plan obedece a una estructura lógica de intervención con marcos de tiempo limitados. Mientras se logren los objetivos planificados en los planes de gestión, el Programa alcanzará las metas propuestas.** En este sentido, el grado de flexibilidad supone la aceptación de cambios, adaptaciones y mejoras que los propios actores involucrados van incorporando en su implementación pero dentro del contexto del plan de gestión.

En relación al grado de participación de actores involucrados, se estimó necesario identificar si los actores eran contemplados en algunas de las etapas y/o en la totalidad del Programa. En este sentido la mayor parte de los integrantes del equipo directivo (87.5%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa considera a los actores involucrados en la planificación de sus etapas. El Programa contempla diversos instrumentos de planificación y gestión donde los actores involucrados pueden implicarse. La participación se produce en diferentes niveles de acuerdo a las responsabilidades y funciones establecidas para cada una de las entidades participantes.

Para el caso de Participación de los actores involucrados en la totalidad del proceso de planificación del Programa, podemos indicar que más de la mitad (58.5%) de coordinadores institucionales y jóvenes profesionales señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo. Sin embargo resulta significativo que casi la mitad de Jóvenes profesionales manifestaron indiferencia y desacuerdo con esta proposición (44.5%). Según las evidencias documentales se constata que el Programa permite la vinculación de los actores involucrados casi en la mayor parte de las fases de planificación. **Sin embargo, a partir del análisis de contenido aplicado a las evidencias documentales relacionadas con este tema, se aprecia en general la prevalencia de una perspectiva más bien instrumental con respecto a los actores involucrados, restringiendo su vinculación en procesos más**

**amplios y focalizando su intervención en áreas de interés propia del equipo directivo del Programa.**

Para el caso del apartado **acciones complementarias**, se pudo constatar que más de tres cuartos (76.7%) de actores involucrados (integrantes del equipo directivo, coordinadores y jóvenes profesionales) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa contemplaba acciones complementarias a lo planificado inicialmente. Sin embargo, es importante destacar que un tercio de coordinadores institucionales manifestaron su indiferencia y desacuerdo. Las principales orientaciones que desarrolla el Programa quedan plasmadas en los convenios marcos, la realización de proyectos más específicos se establecen en el plan de gestión, por lo que las acciones complementarias son parte de requerimientos que surgen durante la implementación y en algunos casos no forman parte del plan de gestión, cada acción complementaria debería ser evaluada individualmente para determinar su factibilidad. El plan de gestión admite la inclusión de este tipo de actividades sólo si se complementa con los objetivos planificados. Sin embargo, gran parte de estas acciones muchas veces no resultan ser complementarias, en algunos casos hasta pueden obstaculizarlo al tratarse de acciones no relacionadas, (de carácter administrativo y/o apoyo a otras unidades internas), estas acciones al no ser reguladas y monitoreadas por el equipo directivo generan disconformidad en los jóvenes profesionales dificultando y sobrecargando su labor. Por otra parte los coordinadores institucionales estiman que el plan de gestión es un instrumento demasiado rígido que no permite la inclusión de actividades que surjan durante su desarrollo, lo que genera molestias y disconformidad ya que sus exigencias obedecen a la necesidad de resolver múltiples y complejas labores priorizando en algunos casos acciones inmediatas de corto plazo a acciones estratégicas de mediano y largo plazo.

Para el caso del **diseño del Programa**, gran parte de los integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales (80%), señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el diseño del Programa promueve la utilización de estrategias basadas en la búsqueda, manejo y gestión de la

información por parte de los participantes (retroalimentación). El rol del profesional asignado resulta clave al momento de propiciar y promover a través de los coordinadores institucionales transferencias de conocimientos técnicos, metodológicos, gestión de información, etc. que permitan optimizar su labor. En relación a los aspectos críticos del Programa, gran parte de los integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (80%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el diseño del Programa contempla la utilización de estrategias basadas en el debate e intercambio de ideas acerca de sus aspectos críticos entre los participantes. Según el análisis documental el Programa presentaba instancias donde los jóvenes profesionales manifestaban sus opiniones acerca del funcionamiento (Talleres en el Diplomado, y talleres de sensibilización e inducción), en estas instancias es donde se formulaban aspectos facilitadores y obstaculizadores que han enfrentado tanto al interior de las instituciones como en el Programa. El objetivo de estas instancias era generar espacios que permitan sistematizar experiencias de los propios involucrados para optimizar la gestión.

Con respecto al proceso de reclutamiento, gran parte de los integrantes de equipo directivo manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el diseño del Programa identifica adecuadamente perfiles y características de los participantes. El Programa cuenta con un manual de procedimientos (2008) que establece claramente el proceso de reclutamiento y selección. De la misma forma, tres cuartos de integrantes del Equipo directivo (75%) manifestó estar Bastante de acuerdo y Totalmente de acuerdo con que el diseño del Programa contempla la entrega de información acerca de los criterios de selección, comisiones, plazos y rechazos a los postulantes. **Sin embargo y luego de revisados los antecedentes, no hemos encontrado alguna mención directa con respecto al procedimiento utilizado para comunicar a los postulantes que no han sido seleccionados para el Programa, lo que parece ser un aspecto negativo que puede atentar contra procesos de reclutamiento y selección futuros.**

En relación a las necesidades de tecnologías, tres cuartos de integrantes del

equipo directivo (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el diseño del Programa identifica adecuadamente necesidades de tecnologías de información y de infraestructura. El diseño inicial del Programa contempló infraestructura y equipamiento necesario para su operatividad.

En el caso de indicadores relacionados con el desarrollo organizacional del Programa, pudimos apreciar que tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con respecto a la definición de procedimientos para el funcionamiento y toma de decisiones del Programa. De acuerdo a las evidencias documentales se pudo establecer que el Programa durante su primer año de implementación presentó una serie de inconvenientes relacionados con la inexistencia de mecanismos de gestión interna que permitieran mantener una comunicación más fluida entre los actores involucrados. La ausencia de normas para la definición de procedimientos y toma de decisiones limitaba la participación y desarrollo del Programa. En su segundo año el Programa implementó una serie de estrategias orientadas a optimizar su gestión. En el tercer año, ya se contaba con un reglamento interno del Programa, del Diplomado y un Manual de procedimientos, además de una propuesta de ampliar el Programa a un Centro de inserción laboral que no prosperó.

En el caso de la rentabilidad, interesaba consultar si el Programa contemplaba alternativas para adquirir recursos adicionales que permitieran sostener y dar continuidad a su desarrollo, en este sentido pudimos apreciar que tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con esta proposición. De acuerdo a información obtenida a través del análisis de informes internos, se pudo establecer que a partir del segundo año se comenzó a gestionar la adquisición de recursos adicionales. Para lograr este objetivo se incorporó a dos asesores destinados al apoyo en la gestión y administración del Programa, una de las funciones claves de los asesores era la de optimizar la gestión y obtener recursos a partir de fondos externos.

En el caso de promoción y difusión, dos tercios del total de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales (64%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa contempló una promoción y difusión suficiente. Con respecto a los coordinadores institucionales, dos quintas partes (43%) señalaron estar indiferente y en desacuerdo. Según evidencias del análisis documental, se detectó que desde sus inicios se contemplaron estrategias de promoción y difusión que no generaron el impacto esperado. Durante el segundo año (2007) se incrementaron canales de difusión y promoción a través de la creación de una página web y afiches para apoyar el proceso de reclutamiento. De acuerdo al análisis de contenido aplicado en preguntas abiertas se pudo apreciar la coincidencia de los coordinadores institucionales quienes señalaron lo limitado de las estrategias de promoción y difusión en cuanto a cobertura y contenido lo que limitaba su conocimiento y propagación.

Con respecto a la presencia de un organigrama con perfiles de cargo y funciones, pudimos apreciar que casi dos tercios del total de integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (61.3%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo. Con respecto a los jóvenes profesionales, más de un tercio de ellos (40.7%) señalaron estar indiferente y en desacuerdo. Según evidencias documentales se pudo constatar que el diseño inicial del Programa presentaba un organigrama básico que contenía unidades que en la práctica no llegaron a funcionar, este diseño no contaba con manual de funciones ni descriptor de cargos, estos instrumentos fueron implementados a partir del segundo año.

En relación a la existencia de procesos de evaluación y control en el diseño del Programa, tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestó estar Bastante de acuerdo con que el diseño del Programa contemplaba procesos de evaluación y control y un cuarto (25%) señaló estar indiferente. El proyecto inicial contemplaba un ítem para realizar evaluación una vez al año. Sin embargo las evidencias indican que los instrumentos de evaluación aplicados estaban orientados a controlar y monitorear los planes de gestión, no

se hace referencia a una evaluación de carácter Formativa o Sumativa al Programa como tal. Sólo se cuenta con informes técnicos, (informes ejecutivos) del equipo directivo y en los cuales se realizaba un balance de la gestión anual del Programa.

#### 4.1.3 Desarrollo e Implementación

Con respecto al nivel de análisis desarrollo e implementación, se presentan ocho apartados referidos a gestión de recursos y de proceso, plan de gestión, detección y resolución de problemas, participación de involucrados, estrategias de gestión, infraestructura, red de colaboración y recursos disponibles.

En relación a las modificaciones y adaptaciones que el Programa debía asumir para enfrentar los cambios de acuerdo al nivel de implementación desarrollado, podemos apreciar que más de tres cuartos de integrantes del equipo directivo (76.6%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo. Con respecto a los coordinadores institucionales y jóvenes profesionales es significativo que casi un cuarto de ellos (26%), señaló estar indiferente y bastante en desacuerdo con esta proposición. **En general podemos señalar que las intervenciones que desarrolla el Programa se focalizan principalmente en los planes de gestión de los profesionales, cada plan establece sus acciones y la forma en que se abordan tales problemáticas va a depender de las propuestas de planificación que los profesionales establezcan.** Estas modificaciones o adaptaciones van a depender exclusivamente del profesional y de las entidades públicas donde se implementan. La indiferencia y desacuerdo de los coordinadores institucionales en algunos casos se podría deber a que el Programa presenta una rigidez metodológica de intervención.

Con respecto a la implementación de evaluaciones, podemos apreciar que la mitad de los integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa realiza evaluaciones periódicas a cada actor involucrado. Es importante considerar que más de la mitad de jóvenes profesionales señaló estar indiferente y en

desacuerdo con esta proposición. El Programa contempla instrumentos de evaluación como informes de avance y final, pauta de evaluación de desempeño para profesionales y niveles de logro. **En general las evaluaciones se centran en los jóvenes profesionales y en el plan de gestión, no existen evidencias donde se presenten instrumentos para evaluar de forma sistemática a las entidades públicas y tampoco al equipo directivo.**

Con respecto al compromiso de los profesionales con el Programa, podemos apreciar que más de dos tercios del total de integrantes de equipo directivo y jóvenes profesionales (72,6%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa genera instancias para promover un sentido de pertenencia en los y las jóvenes profesionales. En relación a los integrantes del equipo directivo, la mitad de ellos (50%) señalaron estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. Según los antecedentes recopilados, se pudo establecer que el tema del sentido de pertenencia hacia el Programa se comienza a trabajar a partir del segundo año (2007) como un elemento central para generar un mayor vínculo de compromiso con el Programa y evitar la deserción temprana. Sin embargo no fue hasta el año 2008 donde esta temática se formaliza a partir de la realización de un taller denominado de inducción cuyo objetivo era desarrollar sentido de identidad y pertenencia con el Programa.

En cuanto al nivel de eficacia por parte del Programa, tres cuartos de jóvenes profesionales (74.1%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que la gestión, administración y control del Programa por parte del equipo directivo ha sido eficiente. Sin embargo, es importante destacar que un cuarto de ellos manifestó su indiferencia y desacuerdo. **Según los antecedentes recopilados se pudo establecer que la imagen de equipo directivo mejoró progresivamente durante los tres primeros años, desde una imagen de “equipo directivo” virtual hasta la figura de un “equipo directivo” con presencia y cumpliendo funciones de gestión, administración y control del Programa en forma óptima.** La definición y

operacionalización de instrumentos como el manual de procedimientos, descriptor de cargos, reglamentos internos, más la conformación de un equipo de trabajo estructurado a partir de la creación de cargos como el de asesores, generó una reacción positiva en los jóvenes profesionales y otorgó visibilidad a un equipo directivo que durante los primeros años estaba centrado sólo en la figura del director del Programa.

Según la evidencia documental, el Programa permanentemente estaba generando documentos e informes donde se registraban las acciones más relevantes, en este sentido, la mayor parte de los integrantes del equipo directivo manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo (87.5%) en que los procedimientos implementados en cada una de las etapas del Programa eran respaldados en actas u otros sistemas de registro.

En el segundo apartado interesaba indagar acerca de los **planes de gestión** que formulaban los jóvenes profesionales. El plan de gestión contiene una descripción detallada de la intervención que realizará el profesional durante su estadía de 11 meses, es un instrumento que debe ser validado por el equipo directivo y por el coordinador institucional respectivo, además, el plan es evaluado al inicio y posteriormente se realiza un seguimiento y monitoreo a partir de la aplicación de la metodología de Planificación orientada a objetivos (metodología ZOPP).

Con respecto a los planes de gestión, su evaluación, control y monitoreo, podemos señalar que dos tercios de jóvenes profesionales (66.7%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa contempló la utilización de estrategias para el control de los planes de gestión de los y las jóvenes profesionales (retroalimentación). Un tercio de ellos señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. Según se describe en el manual de funciones (2008), el Programa cuenta con tres instrumentos centrales de planificación donde se hace referencia a fases de seguimiento y control en los cuales se aplican criterios de administración, gestión del Programa y desempeño de los profesionales en el cumplimiento de sus metas.

Con respecto a la planificación en la implementación de los planes de gestión, podemos apreciar que dos tercios de jóvenes profesionales (68.5%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que las actividades del plan de gestión se desarrollaban de acuerdo a lo planificado. Un tercio de ellos señaló estar indiferente y en desacuerdo. Según el análisis de contenido efectuado a informes internos, como parte del proceso de desarrollo del Programa se contemplaba la aplicación de un instrumento denominado pauta de monitoreo o informe de avance, el cual contenía una fase intermedia y otra final, el objetivo de esta pauta era realizar un seguimiento y monitoreo de los planes de gestión. Antes de la aplicación de esta pauta era requisito haber elaborado, corregido y validado el plan de gestión. **Uno de los grandes inconvenientes en este procedimiento es que algunos de los profesionales en las fechas donde se aplicaba esta pauta aún no contaban con su plan de gestión formulado y validado, lo que retrasaba todo el proceso y generaba desconcierto en el equipo directivo y en los profesionales.**

La opinión con respecto a la periodicidad en la realización de evaluaciones a los planes de gestión queda de manifiesto en que dos tercios de jóvenes profesionales (66.7%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa implementaba evaluaciones periódicas a los planes de gestión. Un tercio de ellos señaló estar indiferente y en desacuerdo. Las evaluaciones del plan de gestión de los profesionales se realizaban a los seis meses de iniciado el plan. Previo a la aplicación de la pauta de monitoreo, el plan debía estar elaborado, corregido y validado. Más que una evaluación, el instrumento que se aplica es una pauta de seguimiento y monitoreo de las acciones propuestas por los profesionales en su plan de gestión.

En cuanto al equipamiento para el desarrollo del plan de gestión, más de tres cuartos del total de coordinadores institucionales (75.6%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el equipo directivo del Programa proporciona recursos necesarios al ó la joven profesional para cumplir los objetivos del plan de gestión. Un cuarto de coordinadores

institucionales señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición.

La acción de validar el plan de gestión por parte de las entidades públicas señala un claro proceso de aceptación y apoyo a la iniciativa. Dos tercios del total de integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (69.3%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que las actividades realizadas por los y las jóvenes profesionales son validadas por los coordinadores de las instituciones de destino. Con respecto a los jóvenes profesionales, un tercio (31.5%) señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. Una de las funciones de los integrantes del equipo directivo era supervisar que los planes de gestión fueran validados por los coordinadores institucionales, por lo tanto es fundamental que estos conozcan, validen y apoyen el plan de gestión.

Según evidencia documental se pudo apreciar que en algunos casos los jóvenes profesionales presentaban dificultades para planificar acciones en conjunto con el coordinador institucional debido a la falta de tiempo de estos ya que en gran parte de los casos, desarrollaban funciones de gran responsabilidad al interior de la institución (Directivos de confianza), por lo tanto su reducida disponibilidad de tiempo y la inestabilidad del cargo que ocupa perjudicaba el proceso de validación del plan.

Para establecer un seguimiento y medir el grado de cumplimiento y desempeño de los profesionales al interior de las entidades públicas el Programa implementó una pauta de evaluación de desempeño, con respecto a este instrumento un poco más de la mitad de jóvenes profesionales (53.7%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa especificaba criterios de desempeño y niveles de logro. Sin embargo resulta significativo que casi la mitad de Jóvenes profesionales manifiesten indiferencia y desacuerdo con esta proposición (46.3%). Es necesario considerar que no se encontraron evidencias relacionadas con la sistematización de esta información. Esta afirmación es confirmada a través de antecedentes recopilados en el análisis de preguntas abiertas a jóvenes profesionales donde

se señalaba que no existiría un mecanismo de retroalimentación en cuanto a las evaluaciones de su gestión por parte de las entidades públicas y del equipo directivo, incluso planteaban la posibilidad de evaluar a las instituciones de destino a través de criterios como compromiso, disposición y rotación de profesionales del Programa.

La mayor parte de los integrantes del equipo directivo manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo (87.5%) en que los y las jóvenes profesionales realizaban diagnósticos acordes a los requerimientos iniciales de las instituciones donde se insertaban. Estos diagnósticos tomaban como base la información proporcionada en la pauta de requerimiento. Según el manual de procedimientos (2008), el profesional contaba con 45 días desde su ingreso a la entidad pública para complementar esta información y generar el plan de gestión que deberá ser validado por las entidades correspondientes. Es muy importante que el diagnóstico contenga información pertinente tanto de la situación actual en que se encuentra la institución como de los requerimientos establecidos ya que de esto dependerá del éxito de la intervención.

El tercer apartado se relaciona con la **detección y resolución de problemas**, del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores de entidades públicas y jóvenes profesionales, dos tercios de ellos (63.3 %), manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que las dificultades que se presentaban en las diferentes etapas del Programa eran detectadas y mejoradas a tiempo. Más de un tercio de ellos señaló estar indiferente y en desacuerdo (36.7%). Es importante indicar que casi un tercio de coordinadores institucionales (28.6%), manifestó estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. **Lo interesante es que a través de este ítem pudimos indagar acerca del grado de coordinación y articulación entre los actores involucrados en el Programa y la capacidad de reacción por parte de equipo directivo frente a la presencia de problemas. En todo caso se aprecia que todo lo relacionado con la resolución de problemáticas y el tiempo empleado recae en gran parte en los profesionales y en su capacidad de gestión y toma de decisiones.**

El cuarto apartado se relaciona con la **participación de los involucrados** en la mejora del Programa y la promoción de instancias donde exponer motivaciones y expectativas. Más de la mitad (57.7%) de los integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales y jóvenes profesionales señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que se realizaban reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa. Sin embargo resulta significativo que también, más de la mitad de coordinadores institucionales manifestaran indiferencia y desacuerdo con esta proposición (53.6%). **De acuerdo a los diversos antecedentes recopilados se pudo considerar que efectivamente el Programa realizaba reuniones participativas para mejorar y/o evaluar aspectos claves del Programa. Pero la participación se da fundamentalmente entre los integrantes del equipo directivo y los profesionales, en el caso de los coordinadores institucionales, su presencia es requerida en situaciones puntuales que en muchos casos no se relaciona con actividades de evaluación o mejora.** Es importante considerar que los cargos que ocupan los coordinadores institucionales son estratégicos en cada una de las instituciones y el tiempo que disponen es bastante escaso. Si bien es cierto estos demandan mayor participación en la toma de decisiones relacionadas con la operatividad e implementación del Programa y del plan de gestión del profesional asignado a su institución, su tiempo es escaso y el vínculo hacia el Programa sólo lo ejercen a través del profesional. **Este tipo de situación podría estar obstaculizando la labor de los coordinadores institucionales e incluso de los propios profesionales al ver que su participación se limita a la ejecución de acciones y no a la generación de aportes para la mejora del Programa. El criterio de participación no se aplicaría en su totalidad sólo involucra algunos aspectos.** En el caso de las entidades públicas, la figura de los coordinadores institucionales podría ocupar un rol más relevante en la medida que se incorpore en temas de de gestión del Programa. Sólo son considerados en la etapa inicial del Programa y en la aplicación de algún instrumento de evaluación de desempeño del profesional.

En cuanto a que si el Programa desarrollaba instancias donde exponer

motivaciones y expectativas, dos tercios de los integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales y jóvenes profesionales (69%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo. Es importante considerar que un tercio de los Jóvenes profesionales señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. De acuerdo a evidencias documentales se pudo apreciar efectivamente la presencia de estas instancias. La forma y grado de participación de los involucrados es variable tanto para los jóvenes profesionales como para los coordinadores institucionales. Para los primeros van desde reuniones quincenales entre equipo directivo y profesionales, talleres (inducción) y en el contexto del Diplomado, aplicación de pautas de evaluación y monitoreo, de evaluación de desempeño, para los segundos son limitadas a reuniones específicas. **Uno de los aspectos críticos de esta situación es que los participantes no perciben que exista un proceso de retroalimentación con respecto a los planteamientos formulados en este tipo de instancias por parte del equipo directivo.**

El quinto apartado se relaciona con las **estrategias utilizadas por el Programa en el desarrollo e implementación**, podemos apreciar que dos tercios del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales y jóvenes profesionales (66.7%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa permitía la utilización de estrategias basadas en la innovación. Es importante considerar que un tercio de los Jóvenes profesionales (31.5%) señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. **Si bien es cierto hay acuerdo en que el Programa permitía la utilización de estrategias basadas en la innovación, la implementación y uso de estas estrategias se ven fuertemente amenazadas, ya que las instituciones públicas presentan estructuras de operación bastante rígidas que no dan cabida a la implementación de estrategias innovativas que podrían afectar su normativa vigente, esto hace que tanto el equipo directivo como los jóvenes profesionales deban desarrollar sus acciones bajo los reglamentos internos de cada institución sin muchas posibilidades de innovar.** A pesar de esto, el Programa ha logrado desarrollar acciones que pueden ser consideradas

innovadoras, un aspecto interesante de esta situación es que una iniciativa innovadora va a tener éxito en la medida que exista un compromiso y voluntad política por parte de la institución donde opera el Programa para ser implementada.

Con respecto a los diagnósticos iniciales, dos tercios (63%) del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales y jóvenes profesionales manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que se realizan diagnósticos iniciales acerca de la situación base que presentan las instituciones participantes. Es importante considerar que más de un tercio de los coordinadores institucionales (42.8%) señaló estar indiferente y en desacuerdo. En este sentido las entidades públicas generan un diagnóstico preliminar pero éste al parecer sería bastante genérico, sin precisión en los datos y en algunos casos difusos en cuanto a focalizar la problemática, lo que repercute en la formulación del plan de gestión y su posterior intervención en la institución de destino. **Además, los coordinadores institucionales en algunos casos suelen modificar los requerimientos una vez que llega el profesional a su institución y se focalizan más en problemáticas inmediatas que con una visión a largo plazo.**

En cuanto a la realización de asesorías y capacitaciones, más de tres cuartos del total de integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (77.4%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con esta proposición. Sin embargo, es importante destacar que un cuarto de jóvenes profesionales manifestaron su indiferencia y desacuerdo. El Diplomado en gestión pública regional es uno de los aspectos claves de formación para los profesionales del Programa, además de esta instancia se realizan una serie de talleres, capacitaciones, asesorías que están relacionados con la gestión en el ámbito público y que son permanentes durante el año, otra instancia de aprendizaje es el contar con apoyo de asesores temáticos que corresponden a académicos de la Universidad que asesoran al profesional en áreas determinadas. Las entidades públicas donde se insertan los profesionales generan demandas cada vez más complejas que requieren de competencias y

habilidades que los profesionales muchas veces no poseen y que el Programa debe asumir, sin embargo en ocasiones se presentan requerimientos específicos de formación que el Programa no puede solventar lo que explica el desacuerdo e indiferencia por parte de jóvenes profesionales.

Con respecto a la toma de decisiones, dos tercios (66.3%) del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales y jóvenes profesionales manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que la información diagnosticada inicialmente por los y las jóvenes profesionales es considerada en la toma de decisiones por el equipo directivo del Programa. En relación a los jóvenes profesionales, más de un tercio de ellos (39%) señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. Según los procedimientos del Programa, el plan de gestión incluiría información fundamental para implementar iniciativas o tomar alguna decisión con respecto a una acción o actividad. Sin embargo se presenta un porcentaje significativo de jóvenes profesionales que manifiestan indiferencia y desacuerdo. Según las evidencias documentales, los jóvenes profesionales consideraban que en algunos casos las entidades públicas no le daban la importancia que requería el plan de gestión y priorizaban necesidades más inmediatas dejando de lado aspectos estratégicos y de gestión de mediano y largo plazo.

En el sexto apartado, interesaba indagar acerca de las condiciones, principalmente de **infraestructura y equipamiento**, que disponían los jóvenes profesionales en las entidades públicas donde se insertaban. En este sentido, se pudo constatar que dos tercios del total de jóvenes profesionales (61.1%) manifestaron estar indiferente y en desacuerdo. Sólo poco más de un tercio de ellos señalaron acuerdo con esta proposición. El Programa inicialmente se focalizó en municipalidades de comunas de la región del Maule que se caracterizaban por presentar altos índices de ruralidad, pobreza, analfabetismo, baja escolaridad y que además tenían presupuestos reducidos y bajos ingresos entre otros criterios. Por lo tanto era de esperar que la mayor parte de las municipalidades no contaran con infraestructura y equipamiento suficiente como para desarrollar las funciones planificadas de una manera óptima. De

todas maneras, al inicio del Programa cuando se establecen los compromisos respectivos en los convenios marcos se solicitaba dentro de los aportes un equipamiento mínimo para que el profesional desarrolle su labor.

El séptimo apartado se relacionaba con la **red de colaboración** para los profesionales y para las entidades públicas participantes. En primera instancia interesaba indagar acerca de las relaciones entre los jóvenes profesionales, se pudo constatar que la mayor parte del total de integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (96.7%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que las relaciones entre los y las jóvenes profesionales del Programa son favorables. **Según el análisis documental, las relaciones entre los y las jóvenes profesionales del Programa se desarrollaban en un clima laboral favorable para el surgimiento de vínculos y redes de contacto no sólo a nivel laboral, sino también en lo personal.**

En segunda instancia, interesaba indagar si el Programa promovía redes de colaboración entre las instituciones participantes, dos tercios (63.4%) del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales y jóvenes profesionales manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo. Es importante considerar que un tercio de coordinadores institucionales y jóvenes profesionales respectivamente, señalaron estar indiferente y en desacuerdo. **El tema de la generación de redes es fundamental, tanto entre los jóvenes profesionales como entre las instituciones y el Programa. En estos vínculos se sostiene una gran parte de la operacionalización del Programa.** Según la información recopilada se pudo establecer que un elemento que influye en el establecimiento de vínculos entre el Programa y las entidades públicas es el grado de participación en la toma de decisiones. En algunas entidades públicas, las redes de colaboración por parte del Programa se estarían limitando a la presencia del profesional y su gestión y no abarcarían otras áreas potenciales de apoyo a nivel institucional, es decir las redes funcionan a nivel interprofesional y no a nivel interinstitucional, lo que implica desaprovechar la posibilidad de potenciar instancias favorables para la generación de estrategias en conjunto entre todas

las entidades públicas participantes en el Programa.

El octavo apartado se relacionaba con la **disponibilidad de recursos** (infraestructura, económicos y humanos) del Programa para garantizar su operación. Se estableció que tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con esta proposición. Sólo un cuarto de ellos señaló indiferencia y desacuerdo. Desde su inicio se contempló infraestructura y equipamiento necesario para un buen funcionamiento, los aspectos operativos fueron convenidos posteriormente con cada una de las entidades públicas, sin embargo, hay una serie de requerimientos que permanentemente están surgiendo durante el desarrollo del Programa que son necesarios de considerar. **Un aspecto interesante que se relaciona con la disposición de recursos es la necesidad de implementar procesos de control y seguimiento donde se requiere una mayor articulación tanto con los profesionales como con las entidades públicas participantes.**

#### 4.1.4 Resultados e Impacto

Con respecto al nivel de análisis resultados e impacto, este presenta 11 apartados que se refieren a: aportes del Programa, estrategias metodológicas de evaluación del Programa y del plan de gestión, capacidad de respuestas a requerimientos a nivel institucional y de plan de gestión, transferencias del Programa a instituciones, expectativas, resultados esperados, satisfacción, adquisición de habilidades, actitudes y competencias, difusión y logros del Programa, valoración y propuestas.

El primer apartado permitió indagar acerca de los **aportes previstos y no previstos** generados por el Programa en las instituciones. Con respecto al aporte real, tenemos que la mayor parte de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales (97.2%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa era un aporte real para su institución. **En general existía consenso entre los actores participantes en señalar que la implementación del Programa lograba un aporte real y además generaba beneficios en diferentes ámbitos de la organización, a nivel institucional, organizacional, de gestión y administración.** Aún así se plantea la necesidad de potenciar los vínculos entre las entidades participantes para optimizar los procesos de gestión.

En relación a los beneficios no previstos, más de tres cuartos (77.8%) del total de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa había logrado beneficios que no estaban previstos inicialmente. Sin embargo una quinta parte de integrantes del equipo directivo señaló indiferencia y desacuerdo. **El Programa espera que las contribuciones que se generan a partir de la intervención del profesional en la entidad pública estén planificadas de tal modo de establecer mecanismos de seguimiento y control, sin embargo debido a los múltiples requerimientos que van surgiendo sumado a la incorporación de acciones complementarias, se producen ciertos beneficios o perjuicios que resultan difíciles de medir o evaluar, sobre todo cuando se trata de elementos intangibles que son complejos de registrar, en un periodo de tiempo tan reducido.**

En el segundo apartado interesaba indagar dos aspectos centrales de las **estrategias metodológicas** de evaluación empleadas tanto en el Programa como en el plan de gestión. En cuanto a la sistematización de evaluaciones, se pudo apreciar que dos tercios (69.3%) del total de integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que las evaluaciones intermedias y finales son sistematizadas. Estas evaluaciones eran realizadas por el equipo directivo, en el caso de las evaluaciones intermedias se aplicaban al menos dos veces al año y la evaluación final se aplicaba previa entrega del informe final del plan de gestión. Para ello se diseñó un formato estándar. **El resultado de las evaluaciones de ambos informes quedaba integrado en el respectivo informe final. Se desconoce si existe un documento que describa el proceso de evaluación de ambas instancias de forma independiente.**

En relación a la coherencia metodológica, tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que existía coherencia entre los contenidos del Programa y los instrumentos y procedimientos de evaluación aplicados. El Programa presentaba una estructura metodológica compuesta por 7 fases, el instrumento de gestión central del Programa es el plan de gestión que utiliza como instrumentos de evaluación una pauta de seguimiento y control y una pauta de evaluación final, el resto de las fases también contaba con instancias de monitoreo donde se registraba su desarrollo.

En relación a la promoción de instancias para evaluar la calidad, dos tercios del total de integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (65.6%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa promovía instancias para evaluar su calidad. **Este aspecto, sin embargo, fue difícil de registrar debido a la ausencia de antecedentes específicos relacionados con el tema.**

En cuanto a la sistematicidad de las evaluaciones, dos tercios del total de integrantes del equipo directivo (62.5%) manifestó estar Totalmente de acuerdo

y Bastante de acuerdo con que los y las jóvenes profesionales del Programa eran evaluados sistemáticamente. Sin embargo, un porcentaje significativo señaló indiferencia y desacuerdo. El Programa en su diseño contemplaba una serie de instrumentos que permitían al equipo directivo registrar información relacionada con el funcionamiento del Programa. Estos instrumentos eran aplicados durante el proceso de implementación y se focalizaban en los planes de gestión. Si bien es cierto la información quedaba registrada en bases de datos, fue difícil encontrar reportes que interpretaran los resultados de tales aplicaciones.

En relación a la evaluación de objetivos –resultados, más de tres cuartos del total de integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (79%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con esta proposición. La intervención que desarrollaban los profesionales (plan de gestión) se originaba en la pauta de requerimientos, a partir de ahí se establecía un procedimiento metodológico que toma como base la matriz lógica donde se establecen objetivos y resultados. Con este instrumento se pretende lograr ordenar, sistematizar y hacer un seguimiento del logro de resultados. Los planes de gestión son de diversa naturaleza y van a depender de los requerimientos de cada institución, en algunos casos resultaba de cierta complejidad para los profesionales el uso de esta herramienta debido a la multiplicidad de aspectos que se presentan.

En relación a la disposición de recursos para realizar evaluaciones, tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa dispone de personal y presupuesto para realizar evaluaciones. La propuesta inicial del Programa contemplaba un ítem con presupuesto asignado para un periodo de tres años, para realizar una evaluación anual terminado el proceso de implementación. (2006 al 2008). **No se encontraron evidencias acerca de evaluaciones globales relacionada con el Programa, tampoco especificaciones técnicas acerca del tipo de evaluación que se requería. Sólo se evidenciaron informes relacionados con evaluaciones que fueron realizadas por el**

**propio equipo directivo, eran de carácter interno y en algunos casos autoevaluaciones.** Los resultados de tales evaluaciones eran expuestas en informes y publicaciones que realizaba el Programa.

En cuanto al monitoreo de actividades, se pudo apreciar que la mayor parte de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales y jóvenes profesionales (80%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que las actividades de evaluación se desarrollaron de acuerdo a lo planificado. En relación a los jóvenes profesionales, sólo un cuarto de ellos (24.1%), manifestó estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. El Programa contaba con instrumentos de evaluación que se aplican de forma periódica y de acuerdo a lo planificado. En el caso del Plan de gestión se evaluaba a través de un informe de avance y control que era aplicado a cada uno de los profesionales con una periodicidad media de dos veces al año. También se aplicaba una pauta de evaluación a los coordinadores institucionales de las entidades públicas quienes evaluaban el desempeño de cada profesional una vez terminado el proceso.

Con respecto a la institucionalización de la evaluación, podemos apreciar que casi dos tercios del total de integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (59.1%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que existía un proceso institucionalizado de evaluación del Programa. Sin embargo, en el caso de integrantes del equipo directivo, más de la mitad de ellos (57.2%) señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. **El Programa cuenta con instrumentos de evaluación, sin embargo esto no implica que exista un proceso institucionalizado de evaluación, hay deficiencias claras relacionadas con el análisis e interpretación de datos y con su sistematización.**

En cuanto a la evaluación de competencias de los jóvenes profesionales, podemos apreciar que dos tercios de integrantes del equipo directivo (62.5%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que las habilidades y competencias de los y las jóvenes profesionales son evaluadas y

reforzadas. Hay evidencias que establecen la evaluación de competencias en el proceso de selección de profesionales (a partir del año 2008 se formula un estudio del perfil de competencias profesionales con el objetivo de orientar la selección de personal para captar profesionales más idóneos para el Programa). Posteriormente estas competencias y habilidades son reforzadas en el caso de estar presentes o incentivadas en el caso de su ausencia a través de una serie de talleres y capacitaciones. El recurso más importante para el Programa es contar con un profesional con competencias necesarias para desarrollar una buena labor al interior de las instituciones donde se implementa. A partir de este objetivo se otorga al profesional que ingresa al Programa una serie de capacitaciones, talleres, asesorías necesarias para cumplir los objetivos del plan de gestión. **Los coordinadores institucionales planteaban muchas veces que los profesionales carecen de preparación para adecuarse a la cultura organizacional que presentan las entidades públicas. Estos esperan que el profesional que ingrese a su institución cuente con todas las herramientas necesarias para realizar una gestión eficiente y en forma inmediata.**

En cuanto a las estrategias metodológicas de evaluación que se utilizaban para evaluar el plan de gestión, podemos apreciar que dos tercios del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales y jóvenes profesionales (68.6%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades del plan de gestión eran las adecuadas a los objetivos planteados. Sin embargo, es importante considerar que más de un tercio (38.9%) de Jóvenes profesionales señalaron estar indiferentes y en desacuerdo con respecto con esta proposición. Las técnicas e instrumentos utilizados para evaluar las actividades del plan de gestión se basaban en la metodología ZOPP.

En cuanto a los niveles de logro del plan de gestión, podemos apreciar que más de dos tercios de integrantes del equipo directivo (71,4%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que los niveles

parciales de logro en el plan de gestión se consideraban ajustados a los propuestos inicialmente. Para monitorear esta tarea, el Programa implementó una pauta de de monitoreo y evaluación, esta pauta indicaba el estado de avance de las propuestas de acuerdo a la matriz lógica.

El tercer apartado se relacionaba con la **capacidad de respuesta** del Programa a demandas y resolución de requerimientos, podemos apreciar que tres cuartos del total de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa permitía dar respuesta a demandas de cada una de las instituciones participantes. En el caso de coordinadores institucionales, un cuarto de ellos (25%) señala indiferencia y desacuerdo con esta propuesta. Si bien es cierto encontramos acuerdos, debemos señalar que estos resultados en gran parte se lograban porque las instituciones participantes se comprometían con las acciones planificadas en el plan de gestión. En las entidades públicas surgían múltiples requerimientos que eran necesarios priorizar, el tiempo de permanencia del profesional se limitaba a 11 meses por lo tanto era importante establecer claramente los objetivos y plazos a cumplir.

Gran parte de los Jóvenes profesionales (83.3%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que los objetivos del plan de gestión eran relevantes y estaban asociados con las necesidades detectadas. El plan de gestión presenta una estructura metodológica que toma como base la Planificación orientada a objetivos (método ZOPP).

Con respecto a la resolución de requerimientos, se puede apreciar que la mayor parte de los integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales (86.1%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los estudios, proyectos o actividades realizadas por los y las jóvenes profesionales resolvían problemáticas planteadas por las instituciones y contenidos en el plan de gestión. Las iniciativas tomaban como referencia la pauta de requerimiento que la propia entidad pública formulaba, por lo tanto las problemáticas que se describían estaban relacionadas directamente con la

realidad institucional.

El cuarto apartado se relacionaba con la capacidad del Programa para **realizar transferencias** a entidades participantes. Podemos apreciar que dos tercios del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales y jóvenes profesionales (65.2%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa define estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes. Sin embargo es importante considerar que casi la mitad de coordinadores institucionales (46.5%) señaló estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. De acuerdo a la información obtenida se puede considerar que el traspaso de experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes es una herramienta fundamental para contribuir a una mejora en el diseño de políticas, gestión y administración de recursos. **El Programa genera un número considerable de experiencias que pueden ser transferidas a unidades o entidades públicas para fortalecer su gestión. Sin embargo, algunas de estas experiencias se desarrollan en entornos administrativos que muchas veces no contribuyen a su aplicación debido a la rigidez en las estructuras institucionales públicas.** Además, las entidades públicas presentan alta rotación en cargos directivos, lo que dificulta la continuidad de la intervención del Programa y la transferencia de procesos y resultados.

El quinto apartado se relacionaba con las **expectativas** a nivel de jóvenes profesionales y entidades públicas. La mayor parte de los Jóvenes profesionales (83.4%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el Programa satisface sus expectativas. Los antecedentes recopilados permiten suponer que las expectativas de los y las jóvenes profesionales han sido satisfechas. **Los altos índices de inserción laboral que ha logrado el Programa durante los tres primeros años de implementación, la adquisición de competencias por parte de los profesionales, la inclusión a redes de contactos, y la posibilidad de adquirir experiencia laboral en el ámbito público es un aspecto que se**

**valora altamente.** En cuanto a las expectativas de las entidades públicas, podemos apreciar que tres cuartos (75%) del total de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que los servicios y actividades promovidas por el Programa respondían a las expectativas planteadas por las instituciones participantes. Sin embargo, existe casi un tercio de coordinadores institucionales que señalaron indiferencia en relación a esta proposición. En general las instituciones participantes poseen altas expectativas en relación al profesional que se les asigna, sin embargo, al momento de plantear sus requerimientos en algunos casos superan las capacidades que un profesional pueda desarrollar en su plan de gestión. Por esta razón es fundamental que tanto la pauta de requerimiento como el plan de gestión sea lo bastante acotado y focalice la problemática a intervenir para obtener los resultados esperados.

El sexto apartado se relaciona con **resultados esperados**, en cuanto a la eficiencia de la gestión del equipo directivo, en este sentido se puede apreciar que la mayor parte de coordinadores institucionales (85.7%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que la coordinación del Programa por parte del equipo directivo ha sido eficiente. Por los antecedentes analizados se aprecia una buena percepción del equipo directivo por parte de los coordinadores institucionales, se han generado vínculos estables y resultados positivos en las entidades públicas. En el caso de mejoras en entidades públicas, podemos apreciar que tres cuartos del total de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales (75%) manifestaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el plan de gestión genera mejoras en la institución donde se implementa. Una cuarta parte de los coordinadores institucionales señalaron indiferencia con respecto a esta proposición. Según el procedimiento del Programa, el plan de gestión surge a partir de los requerimientos que la propia entidad pública plantea, por lo tanto resuelve problemáticas existentes y de acuerdo a la realidad institucional. Uno de los aspectos que plantean los coordinadores institucionales de entidades públicas es establecer metas medibles en términos de impacto, si bien es cierto

los planes de gestión utilizan metodologías como el marco lógico, los resultados esperados muchas veces no alcanzan un 100% de desarrollo.

En cuanto a la existencia de redes de contacto, se puede apreciar que la mayor parte de integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (91.9%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa genera redes de contacto para los y las jóvenes profesionales. **Las redes de contacto resultan ser un elemento fundamental en el desarrollo del Programa sobre todo para los profesionales que participan en él debido a su calidad de recién egresados que buscan trabajo por primera vez y que han experimentado dificultades para acceder al mundo laboral.**

La realidad a la que se enfrentan es bastante compleja, por esta razón el Programa se presenta como una instancia que articula al profesional con el mundo laboral enfocado al ámbito público. Un aspecto interesante que logra este Programa es coordinar un trabajo en conjunto entre las diversas instituciones públicas que participan, además de generar una perspectiva más amplia que permite a estos profesionales insertarse con mayor facilidad al mundo laboral. Con respecto al tema de inserción laboral se puede apreciar que la mayor parte de los integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (87.1%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con esta temática. De acuerdo a información recopilada a través de análisis de informes internos se pudo constatar los altos índices de inserción laboral que ha alcanzado el Programa durante los primeros tres años de funcionamiento, estableciéndose un promedio superior al 70%.

En la actualidad y según los antecedentes proporcionados por los profesionales que participaron en la evaluación el 83% (45) de ellos se encontraba trabajando, el resto estaba cesante (desempleado), buscando trabajo o en otra situación.

En cuanto al impacto que genera el Programa, se puede apreciar que la mayor parte del total de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales (88.8%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de

acuerdo con que el Programa logra el impacto esperado en las instituciones participantes.

En cuanto a los resultados del Programa, se puede apreciar que la mayor parte del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales y jóvenes profesionales (92.3%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los resultados del Programa son los esperados por las instituciones participantes. Existe acuerdo en este aspecto, de hecho se considera que ya la presencia de un profesional del Programa resulta un aporte que contribuye a mejorar la gestión.

Acerca del entorno laboral, se puede apreciar que la mayor parte del total de integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales y jóvenes profesionales (87.7%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los y las jóvenes profesionales logran adecuarse al entorno laboral de cada institución donde se insertan. El grado de adecuación que logran los profesionales al interior de las entidades públicas es bastante favorable considerando las dificultades y carencias con las cuales se enfrentan. **Las entidades públicas que participan del Programa se caracterizan por poseer presupuestos reducidos y presentar carencias en infraestructura y equipamiento, además de no contar con profesionales y/o especialistas en áreas claves de la institución.** La mayor parte de los municipios se encuentran ubicados en sectores rurales lo que implica déficits de cobertura y servicios como por ejemplo Internet.

El séptimo apartado se relaciona con el **grado de satisfacción** que experimentan los actores involucrados con la participación en el Programa, en cuanto al fortalecimiento institucional se puede apreciar que la mayor parte de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales (94.4%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que las instituciones o entidades públicas participantes son fortalecidas con el Programa. **En general se puede apreciar que existe una percepción bastante positiva en relación al aporte que realiza el Programa en las diversas entidades públicas en la**

**cuales participa. Los Coordinadores institucionales de entidades públicas valoran altamente su presencia.**

En cuanto a la Satisfacción de logros, se pudo apreciar que más de tres cuartos del total de integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales (77.8%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que las Instituciones públicas participantes manifiestan su satisfacción por los logros del Programa. De acuerdo a la información obtenida través del análisis de contenido de las preguntas abiertas se pudo constatar el grado de satisfacción que manifestaban las Instituciones públicas acerca del Programa. “Destacable el apoyo brindado a los profesionales a través de la capacitación permanente y el seguimiento a lo realizado, por la Universidad, siempre estuvieron atentos al desarrollo del proyecto”, “el programa pudo implementarse con rigor y efectividad”.

El octavo apartado hace referencia a la **adquisición y desarrollo de habilidades, actitudes y competencias**. Con respecto al desarrollo de competencias, se puede apreciar que más de tres cuartos del total de integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (79%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que el plan de gestión realizado en la institución permite el desarrollo de competencias para los y las jóvenes profesionales. Uno de los aspectos centrales del Programa es entregar competencias que permitan al joven profesional insertarse con mayor facilidad al mundo laboral. De hecho se plantea que la adquisición de competencias y habilidades es un elemento facilitador de la inserción laboral, por esta razón la importancia del Diplomado es clave. En relación a la adquisición de actitudes, se puede apreciar que la mayor parte de los integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (82.3%) señalaron estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el Programa genera un cambio de actitud en los participantes del Programa. Esta proposición es bastante compleja de analizar en la medida que no se cuenta con información complementaria y más detallada. Uno de los factores a considerar para la interpretación de estos datos es tomar como referencia el porcentaje significativo de profesionales que

mantuvieron vínculos laborales con las instituciones de destino o bien continuaron trabajando ya sea en el ámbito público o privado una vez terminado su proceso de intervención. En relación a las competencias y habilidades ya adquiridas, se puede apreciar que la mayor parte de los integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (98.4%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los y las jóvenes profesionales participantes del Programa mejoran sus competencias y habilidades. De acuerdo a lo que se puede observar en el análisis de las preguntas abiertas, existe por parte de los jóvenes profesionales un reconocimiento explícito acerca la mejora en sus competencias y habilidades, sin embargo no son capaces de identificarlas con claridad. Es importante considerar que el Diplomado en Gestión Pública Regional que implementa al Programa para los jóvenes profesionales lo considera dentro de sus objetivos. En cuanto a la descripción de competencias, el Programa desarrolló el informe “Perfiles de competencias profesionales. Proceso 2008”. El objetivo de este trabajo fue realizar un levantamiento de perfiles de competencias, de acuerdo a las pautas de requerimiento enviadas por las distintas instituciones públicas para participar en este proceso. La idea era orientar la selección de profesionales para el Programa, por esta razón se seleccionaron las competencias mas pertinentes de acuerdo a los objetivos del Programa.

El noveno apartado se relaciona con la **difusión de logros** del Programa. Dos tercios del total de integrantes del equipo directivo, y jóvenes profesionales (66.1%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los logros del Programa son conocidos por los diferentes actores involucrados. Sin embargo, más de un tercio de Jóvenes profesionales señalaron estar indiferente y en desacuerdo con esta proposición. **Si bien es cierto hay acuerdo en señalar que los logros del Programa son conocidos por los diferentes actores involucrados, es importante señalar que no existen evidencias para identificar un plan comunicacional que permita entre otras cosas una apropiación de información por parte de los actores involucrados.** Uno de los temas críticos que se presentó es la falta de promoción y difusión del Programa, lo que impide en algunos casos establecer

acuerdos y negociaciones que mejoren el funcionamiento del Programa y la situación de los propios profesionales, no sólo en el aspecto de remuneraciones sino también en el tema de reconocimiento de su labor.

En relación a la **difusión de resultados**, se puede apreciar que la mayor parte de los integrantes del equipo directivo (87.5%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los resultados e impacto social del Programa son conocidos y valorados por instituciones participantes. Sus aportes en diferentes ámbitos ha permitido posicionar al Programa a nivel regional, se ha incrementado las entidades públicas participantes por año y existe voluntad política de las autoridades de la región para apoyar esta iniciativa. La firma de convenios marcos con entidades públicas a nivel regional genera un soporte fundamental para la implementación y reconocimiento del Programa.

En cuanto a la coordinación con los académicos del Diplomado, podemos apreciar que tres cuartos de integrantes del equipo directivo (75%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que los académicos del Diplomado del Programa son informados de sus resultados.

El décimo apartado se relaciona con la rentabilidad de las acciones del Programa, se puede apreciar que la mayor parte de los integrantes del equipo directivo, coordinadores institucionales (97.2%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que el trabajo realizado por el profesional del Programa es rentable para cada institución participante. Las entidades públicas donde interviene el Programa generalmente poseen recursos limitados que les imposibilita contar con la cantidad de profesionales requerida para desarrollar en forma óptima su gestión. La llegada de profesionales a estas instituciones les permite desarrollar múltiples acciones que posibilitan la mejora de su gestión.

El undécimo apartado se relaciona con la valoración y propuestas, se puede apreciar que más de tres cuartos del total de los integrantes del equipo directivo y coordinadores institucionales (77.8%) señaló estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo en que las mejoras realizadas en las diversas

etapas del Programa son valoradas por los participantes.

En cuanto a las propuestas, más de dos tercios del total de los integrantes del equipo directivo y jóvenes profesionales (72.5%) manifestó estar Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo con que los y las jóvenes profesionales participantes del Programa formulan propuestas y recomendaciones para su mejora. Sin embargo, casi un tercio de los Jóvenes profesionales señaló indiferencia y desacuerdo con esta proposición. El Programa presenta instancias en las cuales es posible exponer propuestas y recomendaciones por parte de los y las jóvenes profesionales que el equipo directivo adapta e integra a la estructura del Programa, son aportaciones que se generan en el desarrollo de talleres y que permiten contribuir a la resolución de conflictos y mejoras en el funcionamiento del Programa. Un aspecto importante que se relaciona con esta proposición y que tiene cierta influencia es el grado de compromiso que los profesionales asumen en el desarrollo del Programa, las expectativas del Programa hacia los profesionales es bastante alta al igual que los profesionales hacia el Programa, sin embargo en algunos casos el grado de respuesta no fue la óptima, lo que implica la necesidad de alcanzar mejores niveles de respuesta en la medida que el grado de compromiso e involucramiento de ambas partes sea mayor.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Principales conclusiones.**

A continuación se presenta una síntesis de las principales conclusiones obtenidas en la evaluación del Programa Jóvenes Profesionales.

**Relación con el entorno** (Evaluación de contexto) Implica comprender el medio donde se implementó el Programa, el contexto institucional (lineamientos políticos y administrativos) donde se originó y desarrolló la iniciativa y el grado de coherencia interna que presentaba el Programa.

En términos generales el Programa Jóvenes Profesionales no presentó mayores inconvenientes para desarrollar sus distintas fases. A nivel de planificación posee un set de instrumentos básicos que le permitieron

vincularse con los actores involucrados, registrar y obtener información acerca de resultados intermedios y finales y de las necesidades de las entidades participantes. Sin embargo, la ausencia de un plan de análisis sistematizado de todos los procesos y actividades contempladas en su implementación fue un obstáculo inicial importante para obtener información acerca de su funcionamiento. A pesar de que el Programa utilizaba la metodología ZOPP, no fue posible evidenciar un tratamiento de sus resultados lo que refleja una deficiencia en el uso y aplicaciones de esta metodología.

Un instrumento que utiliza como base el Programa es la pauta de requerimiento, por su injerencia en la formulación del plan de gestión debiera considerar una mayor profundización en su aplicación ya que no cumple con su rol de diagnosticar fielmente acerca de la situación inicial en que se encuentran cada una de las entidades públicas al inicio del Programa.

En cuanto a la relación del Programa con los planteamientos institucionales de las entidades públicas participantes y de la institución que lo patrocina, es importante destacar su rápido posicionamiento en el ámbito regional a pesar de ser un Programa nuevo e innovativo en su forma de accionar, su integración al plan estratégico de la Universidad de Talca resultó ser un elemento clave para obtener continuidad y permanencia, además de reconocimiento y validez. En el caso de las entidades públicas participantes su reconocimiento se evidenció en la serie de “convenios marcos” que se materializaron anualmente para implementar el Programa. Según las evidencias documentales durante los tres primeros años de funcionamiento del Programa se formalizaron 41 convenios marcos con Municipalidades, Secretarías Regionales Ministeriales y Direcciones regionales en el Maule.

**Estructura del Programa** (Evaluación de Entrada) Implicó Identificar y valorar la coherencia interna del Programa, su capacidad de inclusión, integración de acciones no planeadas y el plan general.

El Programa Jóvenes Profesionales presenta una estructura bastante sólida en cuanto a su coherencia interna, aspecto que fue confirmado en la evaluación ex

ante aplicada a través del Sistema Nacional de Inversiones, hay un acuerdo general en esta apreciación, lo mismo sucede para el caso de la relación entre objetivos y necesidades, el Programa es pertinente.

Hay aspectos relacionados con el grado de flexibilidad que presentan los objetivos el Programa que generan desacuerdos entre los actores involucrados, si bien es cierto prevalece un consenso en que el Programa se adecua a los contextos donde opera, es importante considerar que esta apreciación se refiere específicamente a los planes de gestión de los profesionales.

En cuanto a la capacidad del Programa para incluir a actores involucrados, existe un acuerdo en general en señalar que la participación se produce en todos los niveles, sin embargo se aprecia que el grado de influencia que pueden alcanzar los jóvenes profesionales y los coordinadores institucionales en este aspecto es diferenciado, sobre todo en la toma de decisiones, la que no parece ser muy significativa.

En el caso de acciones complementarias referidas a actividades que no estaban planificadas o efectos colaterales que surgen durante el proceso de implementación del plan de gestión, se sugiere no desecharlas sino hasta evaluar en conjunto con los actores involucrados su factibilidad técnica, un aspecto interesante de las acciones complementarias es que pueden convertirse en una potencial fuente de consultoría, estudios o investigación. En el caso de que las acciones complementarias se refieran a iniciativas muy especializadas se podría desarrollar una intervención más global donde el equipo directivo interviniera ya sea como contraparte técnica o bien designando un equipo multidisciplinar del propio Programa que resolviera la problemática, es importante considerar en estas instancias a académicos que forman parte del Diplomado en gestión pública que implementa el Programa y que cumplen un rol de asesores técnicos de los profesionales.

En el caso del diseño, en general no requiere mayores reformulaciones, el uso de las estrategias implementadas por el Programa son las adecuadas. Sin embargo se presentan deficiencias en aspectos relacionados con la escasa

retroalimentación de información por parte del equipo directivo a actores involucrados.

El proceso de reclutamiento y selección, específicamente la etapa de preselección, no presenta inconvenientes mayores, sólo la ausencia de procedimientos para comunicar a los postulantes que no cumplían con las características requeridas por el Programa, este hecho podría atentar contra procesos de reclutamiento y selección futuros y la credibilidad del Programa.

Es importante resaltar la importancia de contar con una estructura organizacional clara y una definición de procedimientos y funciones pertinentes, su ausencia genera enormes dificultades para el desarrollo del Programa.

El Programa cuenta anualmente con un presupuesto que no ha presentado mayores inconvenientes en su operación, su administración ha sido eficiente y se ha logrado, a través de una serie de consultorías, ingresar un porcentaje importante de recursos a partir del segundo año de implementación, lo que podría implicar el potenciamiento de esta línea (de consultoría e investigación) que no había sido considerada en el diseño inicial del Programa.

Con respecto al tema de la evaluación del Programa existe un acuerdo general que se desarrolla en forma correcta, sin embargo se estima que más que evaluación lo que se aplica son mecanismos de monitoreo y control en áreas específicas.

**Desarrollo e Implementación,** (evaluación de proceso) implicó indagar e identificar una serie de aspectos que se producen durante el desarrollo del Programa y que se relacionan con elementos de gestión, estrategias y redes de contacto.

En este sentido podemos señalar que el Programa contó con un alto sentido de adecuación y adaptación a entornos, favorables y desfavorables, debido fundamentalmente a su diseño metodológico que le permite cierta flexibilidad al momento de ejecutarse, asumiendo los cambios necesarios de acuerdo al nivel alcanzado de planificación y resultados, es necesario recordar que la

intervención que realiza el Programa se focaliza en los planes de gestión que desarrollan los profesionales, por lo tanto un aspecto fundamental que incide en la calidad de la intervención está relacionado con la capacidad del profesional de aplicar las competencias adquiridas para diseñar el plan de gestión y lograr una mayor convocatoria de los actores involucrados y evitar discrepancias relacionadas con la difusión y participación en el diseño e implementación del Plan. En cuanto a la evaluación del Programa, lo que se desarrolla es claramente un seguimiento y monitoreo focalizado en los planes de gestión y en algunos casos a los profesionales del Programa, que si bien se aplica con metodologías adecuadas no se logra concretar un producto acabado que contenga una sistematización que permita hacer uso de sus resultados para la toma de decisiones.

Un aspecto interesante a desarrollar con mayor profundidad es el tema del sentido de pertenencia de los profesionales hacia el Programa, el cual podría convertirse en un elemento sustancial en la mejora de su gestión y funcionamiento. La presencia de sentido de identidad y pertenencia generaría entre otras cosas un mayor vínculo e identificación con el Programa aspecto que puede ser potenciado reforzando y sistematizando los talleres de inducción y los que realizan en el Diplomado, lo importante es poder reducir el grado de incertidumbre que se genera en el profesional cuando piensa que el periodo de permanencia en el Programa es limitado (11 meses). Si bien es cierto se presenta la posibilidad en algunos casos de continuidad por un segundo periodo, el sentido del Programa no es retener sino mas bien desarrollar en los profesionales capacidades que les permitan facilitar su ingreso al mercado laboral.

Los logros alcanzados por el Programa han sido reconocidos en diferentes ámbitos a nivel regional y nacional lo que le ha favorecido su validación institucional, es un Programa que está al servicio de las entidades públicas de la región, es accesible y ofrece garantías de sus resultados, trabaja con profesionales jóvenes de la región del Maule y lo que genera mayor valor agregado es que gran parte de los profesionales provienen de las mismas

localidades en las cuales se interviene. En cuanto a su eficacia y eficiencia se puede observar que los mayores logros alcanzados fueron concretados entre el segundo y tercer año.

En cuanto a la presencia de sistemas de registro y respaldo de documentación el Programa cuenta con procedimientos establecidos, el problema es que la información que se produce no genera informes con resultados que permitan analizar los puntos críticos e implementar mejoras en su funcionamiento. El plan de gestión como instrumento base de planificación debiera contar con una estrategia clara que permita el desarrollo de monitoreos permanentes y evaluaciones sistematizadas que generen información útil para el funcionamiento y toma de decisiones y que esta información sea conocida no sólo por el profesional sino por el coordinador institucional para potenciar o rectificar elementos críticos del proceso de implementación, la participación de estos actores es fundamental. Con respecto al equipamiento proporcionado por el Programa no existen mayores observaciones, se cuenta con infraestructura y equipamiento suficiente como para desarrollar de manera óptima un trabajo de estas características.

Con respecto a la validación del plan de gestión, la modalidad que se utiliza por parte del Programa es la adecuada, sin embargo, en muchos casos los planes de gestión no son lo suficientemente difundidos al interior de las instituciones y los coordinadores solo conocen el proceso de implementación y no participan del diseño del plan dejando toda la responsabilidad al profesional del Programa. La demora en la aprobación y validación del plan de gestión es un desencadenante de este problema que se puede evitar difundiendo y promocionando el plan e involucrando a los coordinadores institucionales desde el inicio del proceso de diseño del plan de gestión.

Un plan de gestión validado por un coordinador institucional comprometido y desempeñando cargos de dirección generará un mayor grado de impacto al interior de las instituciones debido a las influencias que puede tener en la toma de decisiones. Sin embargo, la realidad que presentan las instituciones

públicas en general es que estos puestos son ocupados por agentes (funcionarios profesionales o técnicos) de confianza que se caracterizan por su alto grado de rotación en el cargo lo que genera por una parte incertidumbre y por otro lado resta continuidad al Programa y a su intervención en la institución.

Un aspecto a mejorar es la ausencia de mecanismos de retroalimentación que permitan a los profesionales conocer la calidad de sus intervenciones, existen criterios de desempeño para evaluar, sin embargo los resultados no son difundidos restringiendo su uso al equipo directivo del Programa.

Los profesionales deben desarrollar un diagnóstico describiendo la situación base inicial de la intervención, en este aspecto la tarea se desarrolla, sin embargo la información que se utiliza muchas veces es demasiado genérica y dificulta la focalización de la problematización a intervenir.

El Programa es pertinente en la detección y solución de problemas, se actúa en forma adecuada y bajo los tiempos establecidos.

El tema de la participación de actores involucrados relacionados con la mejora del Programa no opera con la misma efectividad en los coordinadores institucionales, se requiere involucrar a estos generando mayores instancias de encuentro y difusión de los resultados de evaluaciones, su optimización pasa necesariamente por involucrar más a los coordinadores institucionales en cada una de las etapas de planificación del Programa y además se puede otorgar un mayor grado de poder en la toma de decisiones para alcanzar una corresponsabilidad en la gestión del Programa y en la implementación de los planes de gestión. Este tipo de medidas afectarán directamente el aspecto motivacional y el desarrollo de expectativas de todos los actores involucrados en el Programa, las cuales se evidenciarían de manera permanente y no quedarían supeditadas a acciones aisladas y alejadas en el tiempo.

Con respecto al carácter innovador del Programa y las estrategias aplicadas se evidencia una cierta reticencia al inicio de su implementación, sin embargo no debiera convertirse en una amenaza para las instituciones que las implementan

debido a que cuenta con respaldos institucionales y asesorías, las voluntades políticas son muy importantes en esta fase y establecerán la tendencia de la institución que la implementa, los mecanismos a emplear de todas formas quedan sujetos a los lineamientos políticos e institucionales de la entidad que participa en el Programa y además existirá un diagnóstico inicial acerca de la situación base que orientará la forma de intervención.

Una de las fortalezas del Programa es la realización del Diplomado en gestión pública, sin embargo, éste debiera contemplar un vínculo mayor con respecto a las problemáticas que desarrollan los profesionales en las entidades participantes.

Con respecto a la situación que experimentan los jóvenes profesionales en la institución de destino, es importante señalar que muchos de ellos se enfrentan a complejos escenarios, carencias múltiples y déficits de infraestructura y equipamiento, factores comunes en instituciones con las cuales opera el Programa. La capacidad de enfrentar este tipo de adversidad dependerá entre otras cosas del tipo y calidad de información que el Programa proporcione a cada uno de los participantes del Programa. Otra fortaleza del Programa es la capacidad de generar redes de colaboración, la oportunidad de integrar equipos de trabajos multidisciplinarios que enriquecen la perspectiva del profesional facilitando su capacidad de análisis y favoreciendo el grado de participación e involucramiento con los objetivos del Programa. En cambio se presenta como debilidad que este tipo de vínculos para la conformación de redes no se da con la misma profundidad entre las entidades participantes del Programa, un aspecto crucial ya que en este punto se estaría perdiendo un potencial importante para la realización de intervenciones a nivel macro entre comunas o entre instituciones que experimentan problemáticas similares.

**Resultados e Impacto** (Evaluación de Producto) Implicó sistematizar descripciones y juicios acerca de los resultados y productos del Programa.

El Programa jóvenes profesionales es un aporte real a las instituciones participantes, un aporte que surge desde la programación y que potencia los

resultados obtenidos. Estos logros están relacionados con la pertinencia de las intervenciones de los profesionales y la capacidad de respuesta que presenta el Programa (a través de los planes de gestión) en relación a las demandas efectuadas por cada una de las instituciones participantes.

Con respecto a las estrategias metodológicas de evaluación del Programa y plan de gestión, se presentan ciertas deficiencias que deberían ser mejoradas. Para evaluar el Programa no es suficiente contar con procesos de monitoreo y control, se requiere una perspectiva más integral y complementaria de evaluación que sea sistemática, orientada a objetivos y resultados pero que también considere a todos los actores involucrados y permita sistematizar y evaluar todas las fases del proceso de evaluación, y que además considere aspectos relacionados con la calidad de la intervención. El Programa cuenta con profesionales con las suficientes competencias para desarrollar una evaluación de tipo formativa o sumativa, y en el caso de ser una evaluación externa serían un real aporte para establecer orientaciones y especificaciones técnicas. La realización de acciones orientadas a juzgar y valorar el funcionamiento del Programa plantearán la base para proceder a la institucionalización de la evaluación al interior del Programa como instrumento no sólo de valoración aislada sino como un elemento más del Programa.

Las estrategias metodológicas de evaluación del plan de gestión son adecuadas, sin embargo, el tratamiento de la información de sus acciones no es suficiente, se requiere mayor profundización en el análisis y uso de esta información, sobre todo en las aplicaciones del marco de matriz lógico. Un tema que requiere ser sistematizado es la capacidad del Programa para desarrollar estrategias que permitan transferir experiencias, conocimientos adquiridos y buenas prácticas a las instituciones participantes, la cantidad de experiencias desarrolladas es un aporte real que debiera ser difundido en otras instancias.

En relación a expectativas planteadas por los jóvenes profesionales, el Programa parece cumplirlas y para el caso de las entidades participantes, si

bien es cierto parecen ser satisfechas, se requiere mayores grados de coordinación y difusión al respecto.

En el ámbito de la promoción y difusión del Programa, uno de los temas críticos que se presentan es la deficiencia en el aspecto comunicacional lo que impide en algunos casos establecer acuerdos y negociaciones que mejoren el funcionamiento del Programa y la situación de los propios profesionales, no sólo en el aspecto económico sino también en el tema de reconocimiento de su labor.

En cuanto a resultados esperados, en general se obtienen los productos programados, sin embargo, se requiere clarificar o especificar de una forma más concreta el producto para las instituciones participantes y para los jóvenes profesionales, de esta forma se alcanzará una mayor satisfacción de logros por parte de los actores involucrados.

Un elemento central del Programa y que no ha tenido la relevancia suficiente es su capacidad para que los jóvenes profesionales adquieran habilidades, actitudes y competencias, este recurso es fundamental y debe ser tratado con mayor profundidad por su importancia en el proceso de inserción laboral del profesional.

La rentabilidad del Programa ha sido positiva para el Programa, y con las actividades de asesoría se han ingresado recursos monetarios que no estaban contemplados en el proyecto inicial.

Es un hecho la alta valoración que ha alcanzado el Programa en diversas instancias. Sin embargo existen algunas propuestas que no se han materializado (transformar el Programa Jóvenes profesionales en un Centro de Inserción Laboral) que podrían contribuir a su potenciación.

## 5.2 Recomendaciones

A continuación se incluye un breve resumen de las principales recomendaciones formuladas para el Programa Jóvenes profesionales.

Tabla 3. Lista de potencial uso de resultados (Recomendaciones)

Dimensiones CIPP	Etapas de evaluación	Recomendaciones
Contexto	Relación con el entorno	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modificar pauta de requerimientos</li> <li>2. Difundir convenios entre las diversas entidades participantes</li> </ol>
Entrada	Estructura del Programa	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Revisar métodos y técnicas aplicadas a los planes de gestión</li> <li>4. Diversificar el foco de intervención del Programa</li> <li>5. Potenciar acciones complementarias</li> <li>6. Incorporar mecanismos de coordinación con representantes de actores involucrados</li> <li>7. Diseñar estrategia comunicacional</li> </ol>
Proceso	Desarrollo e Implementación	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Implementar una cogestión en el diseño del Plan de gestión de profesionales</li> <li>9. Potenciar la estructura interna del Programa</li> <li>10. Realizar cada dos meses la evaluación y monitoreo de los planes de gestión</li> <li>11. Implementar mecanismos para facilitar el trabajo en red</li> <li>12. Fidelizar a los profesionales del Programa con mecanismos compensatorios concretos</li> <li>13. Fortalecer mecanismos que permitan generar sentido de pertenencia con el Programa</li> </ol>
Producto	Resultados e Impacto	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Implementar evaluaciones sistemáticas, periódicas y rigurosas</li> <li>15. Implementar mecanismos que evalúen la calidad de los resultados de los planes de gestión</li> <li>16. Publicar resultados del Programa en forma periódica y a través de diversos formatos</li> <li>17. Formular estudios de perfil profesional basado en competencias</li> <li>18. Generar una base de datos que permita interactuar con los ex profesionales del Programa</li> </ol>

19. Sistematizar los índices de inserción laboral alcanzados
20. Reforzar la adquisición de competencias
21. Sistematizar los resultados alcanzados por el Programa

Fuente: Elaboración propia

## 6. Referencias

Blanes, J.,(2007) Observatorio social sobre gobernación efectiva y desarrollo económico local. Informe de Investigación. Cuso-Ridelc.

Fitzpatrick, J. L., Sanders J.R., and Worthen, B.R. (2004): Program Evaluation: Alternative approaches and practical guidelines (3rd edition). Pearson education, Inc.Usa

Mideplan (2005) : Construcción centro de operaciones inserción laboral jóvenes profesionales. Reporte Ficha EBI. Proceso presupuestario 2005. S.N.I. Proyecto Código BIP: 30026965-0

Ministerio de Planificación (2010). Normas, instrucciones y procedimientos de inversión pública-NIP. Gobierno de Chile. Nip Vigente-Instrucciones generales

Programa Jóvenes Profesionales (2008).Manual de procedimientos. Documentación interna.

Programa Jóvenes Profesionales (2008). Reglamento Diplomado Gestión Pública Regional de la Universidad de Talca. Documentación interna.

Programa Jóvenes Profesionales (2008). “Perfiles de competencias profesionales. Proceso 2008”. Documentación interna.

Programa Jóvenes Profesionales (2009). Informe Ingreso de Nuevos Profesionales al Programa Jóvenes Profesionales. Covarrubias, M.G. y Yáñez M. E., Facultad de Psicología. Universidad de Talca. Documentación interna.

Programa Jóvenes Profesionales (2008). Informe final Taller de inducción. Proceso 2008. Pardo J. Documentación interna.

Programa Jóvenes Profesionales (2008): Informes internos 2006-2010. Pauta de requerimiento, Convenios marcos entre Universidad de Talca y entidades públicas), Sistematización del Taller de Facilitadores y obstaculizadores. Operatividad del Programa, Balance de Gestión Proceso, Informes ejecutivos, Pauta de monitoreo, Informe Municipalidades y Servicios Públicos focalizados, Pauta de evaluación de desempeño. Documentación interna.

Stufflebeam, D. L y Shinkfield J. (1987): Evaluación sistemática: Guía teórica y práctica. Madrid. Paidós/MEC.

Stufflebeam, D. L. (2000). The CIPP model for evaluation. En D.L. Stufflebeam, G.F Madaus, y T. Kellaghan (eds). Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation (pp.279-317). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Subdere (2010): Buenas prácticas para el desarrollo de los territorios. Experiencias destacadas

2009. División de políticas y estudios. Departamento de estudios y evaluación. Gobierno de Chile.

Universidad de Talca (2007): Plan estratégico. Visión 2010. Construyendo una Universidad de Excelencia. Dirección de Planificación y Análisis Institucional. Talca-Chile

Universidad de Talca (2007): Programa Jóvenes profesionales región del Maule. Memoria 2005-2006. Dirección de planificación y análisis institucional.

Weiss, C.H (1992) Investigación evaluativa: métodos para determinar la eficacia de los programas de acción. México: Trillas.