

MANUAL 2



Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 177/2024 de 30 de agosto del 2024

MANUAL 2

Elaboración del Plan de Manejo de Localidades y Sitios Arqueológicos



ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA

MINISTERIO DE CULTURAS,
DESCOLONIZACIÓN Y DESPATRIARCALIZACIÓN



BICENTENARIO DE
BOLIVIA



EMBAJADA
DE ESPAÑA
EN BOLIVIA



aacid



Cooperación
Española
BOLIVIA



Manual de Elaboración del Plan de Manejo de Localidades y Sitios Arqueológicos

CRÉDITOS
Gestión 2024

Esperanza Guevara
Ministra de Culturas, Descolonización y Despatriarcalización
Juan Carlos Cordero Nina
Viceministro de Patrimonio e Industrias Culturales y Creativas
Dirección General de Patrimonio Cultural
Unidad de Conservación, Salvaguardia y Sistemas de Registros

Cooperación Española
Embajada de España en Bolivia

Depósito Legal: 4-1-314-2024 P.O.
ISBN: 978-9917-9773-3-9

Impreso en Sigla Editores
La Paz - Bolivia
2024

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Culturas, Descolonización y Despatriarcalización, con el valioso apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), presenta el Manual de Elaboración del Plan de Manejo de Localidades y Sitios Arqueológicos destinado a la gestión del patrimonio cultural.

Este manual ha sido elaborado como parte de un proceso reflexivo y estratégico destinado a fortalecer la gestión del patrimonio cultural y proporcionar directrices claras y prácticas para abordar diversos aspectos de la preservación y administración del patrimonio.

Organizado para facilitar su consulta, ofrece políticas y procedimientos accesibles. Recomendamos revisar las secciones pertinentes a su rol y familiarizarse con las pautas descritas para una aplicación efectiva.

Agradecemos a la AECID y a todos los colaboradores por su contribución a esta importante publicación, que será una herramienta esencial para la preservación y gestión de nuestro patrimonio cultural.

MANUAL 2

Elaboración del Plan de Manejo de Localidades y Sitios Arqueológicos

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1. Introducción	7
2. Clasificación del patrimonio cultural	8
3. Actores que participan en la conservación y salvaguardia del patrimonio cultural	9
4. Instrumentos legales que protegen el patrimonio cultural	10
5. Acciones para la protección del patrimonio cultural	10
6. Planificación	14

1. Introducción

El patrimonio cultural es la herencia material e inmaterial recibida por las comunidades para ser disfrutada y protegida por las generaciones presentes, y ser transmitida a las que vendrán.

El concepto de patrimonio cultural es subjetivo y dinámico. Se incluyen los bienes y manifestaciones, pero también son muy importantes los valores que la sociedad les atribuye en cada momento de la historia y que determinan cuáles hay que proteger, salvaguardar y difundir.

2. Clasificación del patrimonio cultural

2.1. Patrimonio material, creaciones materiales realizadas por agrupaciones de personas, comunidades o sociedades del pasado, que por su antigüedad, características y simbolismo se consideran relevantes en cada etapa de la sociedad.

Los bienes que componen este tipo de patrimonio:

- Bienes muebles son aquellos que pueden ser trasladados o transportados de un lugar a otro; esta categoría abarca desde objetos pequeños, hasta obras de gran formato.
- Bienes inmuebles son obras que no pueden ser separadas del lugar al que pertenecen.

2.2. Patrimonio inmaterial, manifestaciones, saberes, técnicas, usos y costumbres que enriquecen la memoria histórica de una comunidad y son transmitidos de una generación a otra, o de una cultura a otra.

3. Actores que participan en la conservación y salvaguardia del patrimonio cultural

3.1 Autoridades

- **Ministerio de Culturas, Descolonización y Despatriarcalización, los Gobiernos Autónomos Departamentales, los Gobiernos Autónomos Municipales y los Gobiernos Indígena Originario Campesinos Autónomos** definen políticas de protección, conservación, salvaguardia, recuperación, defensa, preservación, investigación y difusión del patrimonio cultural en sus respectivos niveles ejecutivos, en el marco de sus competencias.
- **Asamblea Plurinacional** coadyuva con las acciones de cada departamento, ciudad o población en la investigación, conservación y salvaguardia del patrimonio cultural.

3.2 Actores sociales – culturales

- **Orgánicos,** corresponden a federaciones, juntas vecinales y sindicales reconocidas legalmente.
- **Comunitarios,** corresponden a las naciones y pueblos indígena originario campesinos, las comunidades interculturales y afrobolivianas y todas las reconocidas por la Constitución Política del Estado que tienen su propia organización.
- **Comunidad en general,** conjunto de personas agrupadas de manera voluntaria o espontánea por tener un objetivo en común.
- **Circunstanciales,** aquellos que se organizan para un fin determinado y que dejan de existir cuando el objetivo ha sido alcanzado.

Administradores

- **Iglesia Católica,** custodio del patrimonio cultural material e inmaterial.
- **Policía,** cumple funciones de carácter público, esencialmente preventivas y de auxilio.
- **Universidades,** centros de educación que apoyan el desarrollo cultural, económico, social y político, constituyéndose en importantes aliadas para la conservación, salvaguardia y difusión de este patrimonio.
- **Órgano técnico – judicial,** toda actuación que suponga la comisión de

un delito, en este caso contra el patrimonio cultural, tiene que ser sujeto a proceso penal.

• **Ministerios y Viceministerios:** Culturas, Educación, Planificación, Medio Ambiente y Aguas, Urbanismo y Vivienda.

• **Comisiones/concejos/comités/asociaciones o grupos de personas** cuyo propósito es establecer políticas orientadas a la conservación, salvaguardia y difusión del patrimonio cultural y la supervisión directa a las entidades gestoras.

• **Unidades gestoras,** comités técnicos descentralizados bajo tuición del Gobierno Autónomo Municipal, que conocen a los portadores del patrimonio, usuarios, necesidades, intereses y hábitos, entre otros.

4. Instrumentos legales que protegen el patrimonio cultural

- Constitución Política del Estado
- Documentos internacionales reconocidos por el Gobierno Plurinacional de Bolivia
- Ley N° 530, Ley del Patrimonio Cultural Boliviano
- Ley N° 1220, modificaciones e incorporaciones a la Ley N° 530
- Ley Marco de Autonomías y Descentralización

5. Acciones para la protección del patrimonio cultural

Procedimientos previos a las acciones de conservación y salvaguardia:

Procesos de investigación para la protección

Registro, tiene por objeto la identificación, localización e inscripción legal de los bienes y manifestaciones que conforman el patrimonio cultural.

Inventario, instrumento fundamental en toda acción de preservación que permite conocer cualitativa y cuantitativamente el patrimonio material e inmaterial; localizar, controlar e informar sobre los bienes y manifestaciones culturales, y desarrollar políticas para la gestión del patrimonio cultural.

Catalogación, instrumento de agrupación o recopilación de datos sobre un bien o manifestación cultural dentro de un carácter homogéneo que contienen su caracterización, valor y reconocimiento.

Identificación de los valores del patrimonio cultural

Los valores brindarán instrumentos para resolver interrogantes sobre ¿cómo y qué?, para poder responder al ¿por qué y qué conservar y salvaguardar? De este modo, se podrá ponderar los “grados de intervención” que deben aplicarse para evitar la pérdida de valores y el daño del patrimonio cultural.

Es fundamental identificar los valores que los distintos grupos sociales le confieren a determinado bien o manifestación cultural para definir las estrategias de gestión y las acciones a ejecutar para su conservación y salvaguardia.

Categorías de valoración:

Historicidad, cuando:

- está vinculado al valor testimonial y documental,
- se constituye en hito en la memoria histórica,
- en el transcurrir histórico se constituyó en hito al ser escenario relacionado con personas o eventos importantes,
- forma parte de un conjunto histórico,
- posee elementos arqueológicos que documentan su evolución y desarrollo.

Características tecnológicas, cuando:

- aplica técnicas que son singulares o de especial interés,
- expone técnicas de elaboración o uso de materiales característicos de una época o región determinada.

Características formales, cuando:

- es ejemplo sobresaliente por su singularidad,
- presenta características tipológicas representativas,
- cuenta con principios morfológicos: unidad, composición volumétrica, materiales, contraste, textura, proporción en detalles,
- conserva elementos arquitectónicos y tradicionales de interés,
- es poseedor de manifestaciones artísticas y decorativas de interés.

Relación con el entorno, cuando:

- contribuye a definir un entorno de valor por su configuración y calidad en la estructura urbanística, el paisaje y el espacio público,
- es considerado hito de referencia por su emplazamiento.

Valor inmaterial, cuando:

- está relacionado con la organización social o forma de vida: usos, representaciones, conocimientos y técnicas que las comunidades y grupos sociales reconocen como parte de su patrimonio.

Valor natural, cuando:

- presenta elementos naturales de relevancia histórica, estética, científica o alberga animales como: aves, úrsidos, peces, anfibios, entre otros.

Valor por muebles, cuando:

- el inmueble alberga bienes históricos muebles como ser pinturas, esculturas, fotografías, archivos, altares, portones, vajillas, artefactos, piezas arqueológicas que pueden ser transportadas, y que se relacionan con la historia de la comunidad.

Conservación y salvaguardia del patrimonio cultural

Conservación, acciones que deben realizarse para prevenir el deterioro, transformación y pérdida del patrimonio cultural material para prolongar su permanencia.

La mínima acción es la mejor, debe ser en lo posible reversible para no perjudicar futuras intervenciones.

Salvaguardia, medidas destinadas a garantizar la permanencia del patrimonio inmaterial que las comunidades reconocen como propio y que les infunde un sentimiento de identidad y continuidad.

La salvaguardia requiere acciones de identificación, documentación, investigación, valorización, preservación, protección y difusión de las manifestaciones en un territorio y cultura específica.

Criterios de intervención para la conservación del patrimonio material

Es necesario asociar conceptos generales con acciones específicas para aclarar las políticas de conservación. La terminología usada para expresar cada tipo de intervención debe ser suficientemente clara para permitir la comunicación coherente entre aquellos involucrados en los procesos de conservación y gestión¹.

Protección: Es la acción que provee las condiciones para que un bien cultural perdure. El término se relaciona también con la protección física de los sitios históricos contra el robo o el vandalismo, así como ataques ambientales e intrusiones visuales. Las zonas de amortiguación como áreas de confluencia también sirven como protección a las áreas históricas.

La protección legal se basa en la legislación y normas de planificación, apunta a garantizar la defensa contra cualquier intervención dañina, proveer normativas para tomar acciones apropiadas e instituye sanciones contra la impunidad.

Preservación: El objetivo de la preservación es tomar las medidas necesarias para mantener el sitio en su estado actual. Las medidas de preservación incluyen inspecciones regulares y mantenimiento rutinario. Esto implica que las reparaciones se deben realizar cuando sean necesarias para asegurar la integridad del bien.

Restauración: Significa devolver un lugar a un estado previo conocido, eliminando adiciones o montando de nuevo elementos existentes con la mínima introducción de material nuevo.

Refuncionalización: Implica la introducción de nuevos usos o servicios, debe involucrar el mínimo cambio posible para la edificación.

Consolidación: Es la adición física o aplicación de material adhesivo o de soporte a una obra patrimonial para asegurar su continuidad, durabilidad o integridad.

¹ Manual para el manejo de los sitios del Patrimonio Cultural Mundial, Bernard M. Feilden y Jukka Jokilehto, ICCROM 2003.

Anastilosis: Su objetivo es hacer que una estructura en ruinas sea más comprensible por la reinstalación de su forma primitiva, usando el material original que se encuentre disponible en el sitio, debe estar respaldada por evidencia arqueológica cierta.

Integración: Es la incorporación de componentes preexistentes o nuevos en el bien patrimonial, los cuales deben ser armónicos visualmente e identificables a simple vista.

Criterios de intervención para la salvaguardia del patrimonio inmaterial

Procedimientos que favorecen la práctica y su transmisión continua:

Registro, inventario, catalogación e investigación para conocer lo que se manifiesta, se muestra, se transmite, los elementos asociados, entre otras variables.

Salvaguardia, medidas encaminadas a garantizar la viabilidad del patrimonio inmaterial: identificación, documentación, investigación, preservación, protección, valorización, transmisión y sensibilización para su difusión de manera participativa con las comunidades y la sociedad en general.

Monitoreo y evaluación periódica, para evaluar la efectividad de las medidas de salvaguardia, garantizar que se logren los objetivos establecidos y para identificar áreas que necesitan la recuperación. Deben ser participativos, involucrando a las comunidades y grupos que son los portadores del patrimonio cultural inmaterial. Esto garantiza que las medidas de protección sean efectivas y estén adaptadas a las necesidades y realidades locales².

6. Planificación

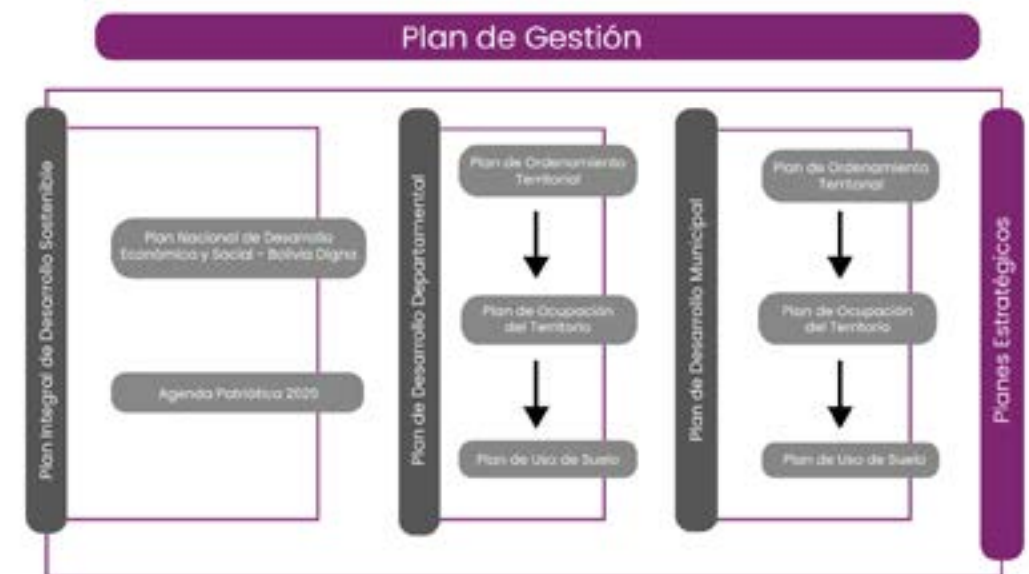
Los gestores del patrimonio cultural necesitan de instrumentos adecuados para la planeación y orientación de acciones, considerando la participación ciudadana en la generación, formulación, puesta en marcha y evaluación de políticas sustentables adecuadamente concertadas.

² Principios y modalidades operacionales para la salvaguardia ... - UNESCO. <https://ich.unesco.org/es/-01143>.

Los planes relacionados con el patrimonio cultural deben formar parte de la planificación estratégica nacional, departamental y municipal para implementar acciones y lineamientos encaminados a garantizar la protección, salvaguardia, sostenibilidad y aprovechamiento del patrimonio cultural.

Plan de Gestión, instrumento que establece un marco general de acciones de planificación destinado al conocimiento, preservación, salvaguardia y difusión de los valores patrimoniales de los sitios y manifestaciones culturales. Estos planes están destinados a la administración del patrimonio cultural de un modo integral, involucrando a las comunidades y grupos que son sus portadores.

El sistema de gestión del patrimonio cultural boliviano deberá estructurarse en:



a. Planes estratégicos. Definen la visión, los objetivos y las estrategias considerando los aspectos culturales, sociales, económicos y medioambientales para lograr la sostenibilidad del patrimonio cultural y natural.

b. Planes de acción. Definen las acciones para el logro de los objetivos, estableciéndose qué cosas y cómo se quiere implementar el plan estratégico. Cuenta con mecanismos o métodos de seguimiento y control,

así también considera las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

c. Planes Operativos. Definen quién debe ejecutar los planes, quiénes son los beneficiarios, quiénes determinan plazos y los otros actores que coadyuvan al cumplimiento de objetivos. Son de corto plazo.

El **Plan de Gestión** es un instrumento macro. Para su funcionamiento debe desarrollarse una serie de acciones y planes:

Plan Maestro (Plan Plurinacional), instrumento técnico–normativo para la preservación y salvaguardia del patrimonio, desarrollo social, económico, cultural, urbanístico y ambiental de las áreas patrimoniales.

Plan de Manejo, herramienta de organización y coordinación intergubernamental que facilita la conservación sustentable del territorio y promueve el desarrollo de las condiciones de vida de la población en general.

Conservación preventiva, evita los procesos de degradación con medidas que disminuyan los desequilibrios entre objeto y medioambiente. La conservación preventiva es un método simple, ya que permite asegurar efectivamente tanto la larga vida de los bienes culturales, como reportar cualquier irregularidad.

Plan de Salvaguardia, herramienta de gestión destinada a garantizar la permanencia del patrimonio inmaterial en un territorio y cultura específica, registrando y exponiendo los valores de las manifestaciones culturales que se constituyen en una referencia de identidad y valorizando a la comunidad. Debe ser elaborado en colaboración con la comunidad y las instituciones vinculadas, y ser respaldado por el Plan de Sensibilización.



Es un proceso continuo que debe levantar información cada año para identificar posibles cambios y efectuar ajustes.

Estos planes y guías están organizados en manuales que proponen la estructura básica de elaboración de los diversos documentos de planificación, brindando los elementos claves para respaldar la toma de decisiones en relación a la protección y salvaguarda del patrimonio cultural.

Manual 1: Elaboración del Plan Maestro de Áreas Patrimoniales

Manual 2: Elaboración del Plan de Manejo de Localidades y Sitios Arqueológicos

Manual 3: Elaboración del Plan de Manejo de Paisajes Culturales

Manual 4: Elaboración del Plan de Salvaguardia del Patrimonio Inmaterial

Manual 5: Conservación de Inmuebles Patrimoniales

Manual 6: Conservación Preventiva en Zonas Arqueológicas

Manual 7: Elaboración del Plan de Sensibilización

Manual 8: Presentación de Proyectos de Intervención en Inmuebles Patrimoniales

Manual 9: Supervisión de Obras en Bienes Patrimoniales

Manual 10: Administración, Seguridad y Conservación Preventiva de Bienes Patrimoniales

Manual 11: Elaboración de Proyectos de Investigación del Patrimonio Cultural

Manual 12: Elaboración de la Declaratoria de Patrimonio Cultural

Manual 13: Elaboración de Proyectos de Intervención en Bienes Muebles

Manual Técnico 14: Análisis en Laboratorio de Bienes Inmuebles y Muebles

Manual 15: Elaboración del Plan de Emergencia, Seguridad y Salvataje del Patrimonio Cultural

CAPÍTULO 2
PLAN DE MANEJO DE LOCALIDADES
Y SITIOS ARQUEOLÓGICOS

Introducción	23
Objetivos de la Guía	23
Qué es un plan de manejo de sitios arqueológicos	24
Plan de Manejo de Localidades y Sitios Arqueológicos	25
Objetivos	26
Estructura del Plan de Manejo de Localidades y Sitios Arqueológicos	26
Plan de Manejo de Localidades y Sitios Arqueológicos	29
I. Introducción	29
II. Antecedentes	29
III. Análisis y diagnóstico	31

IV. Planeación estratégica	32
V. Lineamientos de intervención	34
VI. Planes operativos	36
VII. Presupuesto y cronograma de actividades	36
VIII. Referencias	37
IX. Anexos	37
Vocabulario conceptual	37
Bibliografía consultada	39
Bibliografía recomendada	40

Introducción

Los gestores de localidades y sitios arqueológicos necesitan de instrumentos adecuados para la planeación y orientación de sus acciones. Es importante la participación de la ciudadanía en la generación, formulación, puesta en marcha y evaluación de políticas públicas sustentables, adecuadamente concertadas.

La Guía Metodológica es un documento orientador que presenta la estructura básica para la elaboración del diseño, la planificación de actividades, además de brindar los elementos claves para respaldar la toma de decisiones con relación al uso, conservación, protección y difusión de los valores del patrimonio cultural.

El contenido de la Guía está dirigido a los equipos profesionales, técnicos, así como a todos los actores relacionados con la gestión del patrimonio cultural de todas las entidades públicas en los niveles nacional, departamental, autonomías indígena originario campesinas, municipal e instituciones que trabajan en el campo de la conservación y salvaguardia del patrimonio cultural.

Dado que el carácter de los procesos de planificación es participativo, esta Guía requiere ser entendida por los actores sociales involucrados a fin de que todos estén informados y conozcan los procesos de gestión.

Objetivos de la Guía

Establecer una metodología para la elaboración, seguimiento y evaluación de instrumentos de gestión, enfocada a sitios arqueológicos, que permita concertar acciones con los sectores público y privado, así como con la sociedad en general, para un mayor compromiso y participación en la gestión, conservación, salvaguardia y rehabilitación sostenible del patrimonio cultural de la Nación.

Procurar que quienes tomen la decisión asuman la responsabilidad de emprender tareas estratégicas con perspectiva de largo plazo que, de forma dinámica y flexible, determinen las líneas de acción fundamentales para combinar elementos de salvaguarda, desarrollo sustentable e inclusión ciudadana.

Qué es un plan de manejo de sitios arqueológicos

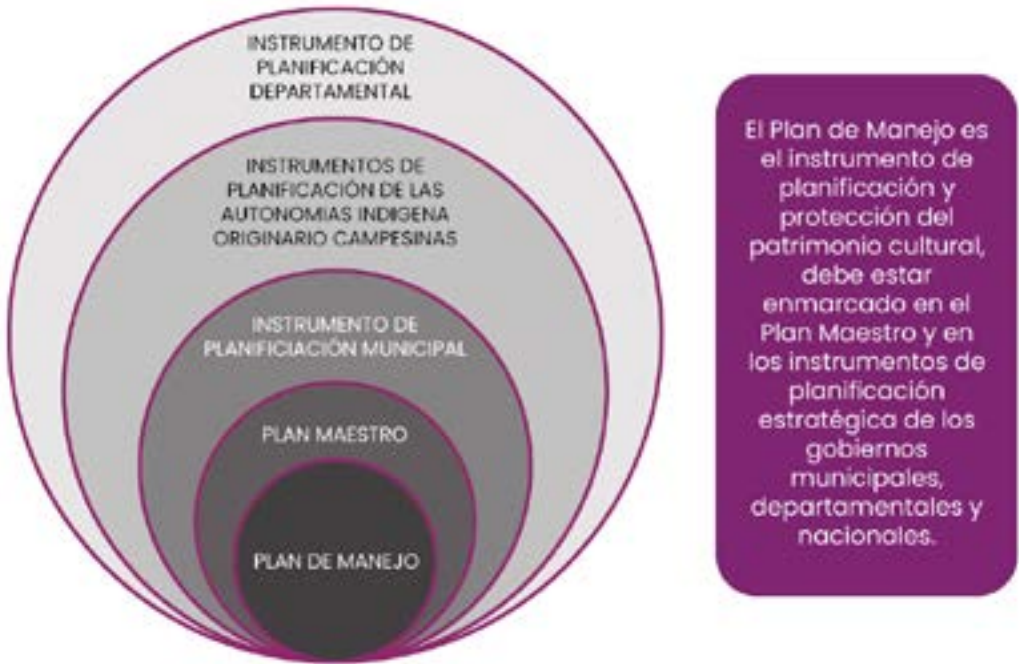


Plan de Manejo de Localidades y Sitios Arqueológicos

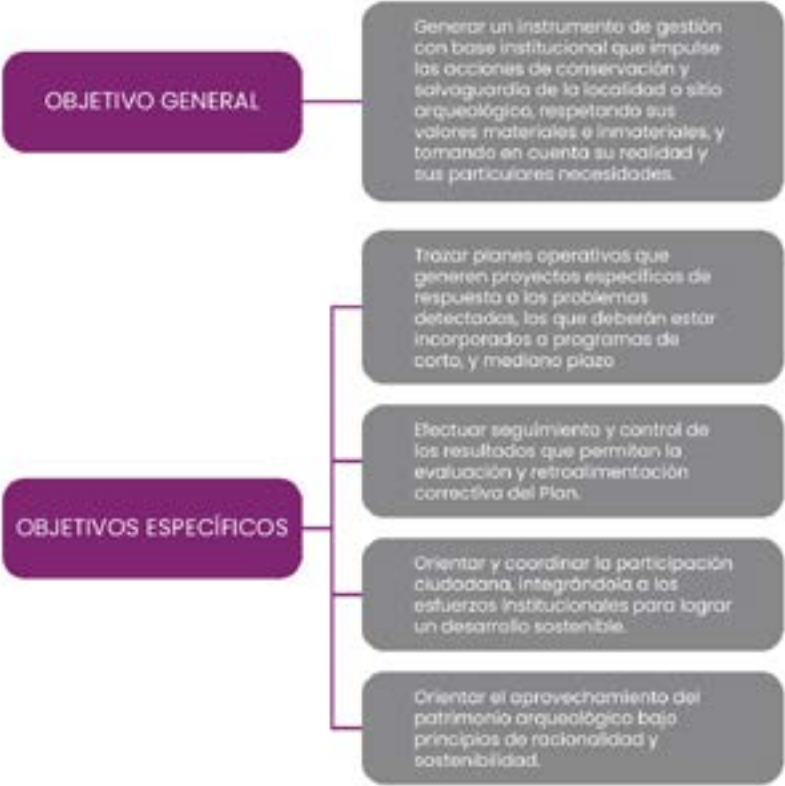
Debe contemplar acciones de protección jurídica, investigación, conservación, restauración, educación (a través de la difusión), y procedimientos específicos de operación y mantenimiento a corto y mediano plazo.

Identifica y prioriza los valores a conservar, ya que serán los rectores en las tomas de decisiones y establece las bases para plantear los lineamientos de intervención tendientes a la conservación de la localidad o sitio arqueológico.

El Plan debe estar elaborado con la participación de diversos especialistas en arqueología, conservación, restauración, administración, difusión (educación), y debe también involucrar a miembros de las comunidades e instituciones gubernamentales y académicas. Dado que puede aportar al desarrollo local, es fundamental que cada gobernación y municipio configure los procedimientos específicos a fin de garantizar la conservación del patrimonio arqueológico y de activar los recursos que resulten más adecuados.



Objetivos



Estructura del Plan de Manejo de Localidades y Sitios Arqueológicos

Contenido básico del Plan de Manejo:

I. Introducción

II. Antecedentes

1. Caracterización del yacimiento
2. Investigaciones previas en el área y en el yacimiento
3. Adscripción cultural y cronología
4. Marco legal
5. Análisis institucional y actores

III. Análisis y diagnóstico

1. Espacio y paisaje
2. Usos de suelo
3. Infraestructura turística
4. Accesibilidad
5. Pautas culturales locales en la actualidad
6. Función de los sitios en la comunidad
7. Significado e importancia de los restos materiales para la comunidad

IV. Planeación estratégica

1. Análisis estratégico
2. FODA
3. Marco lógico
4. Objetivos y plazos
5. Objetivo general
6. Objetivos específicos
7. Plazos

V. Lineamientos de intervención

1. Lineamientos sociales
2. Lineamientos de protección y salvaguardia
3. Patrimonio cultural material
4. Factores de protección
5. Lineamientos de valorización y difusión
6. Lineamientos económicos
7. Lineamientos de protección al paisaje cultural
8. Lineamientos administrativos

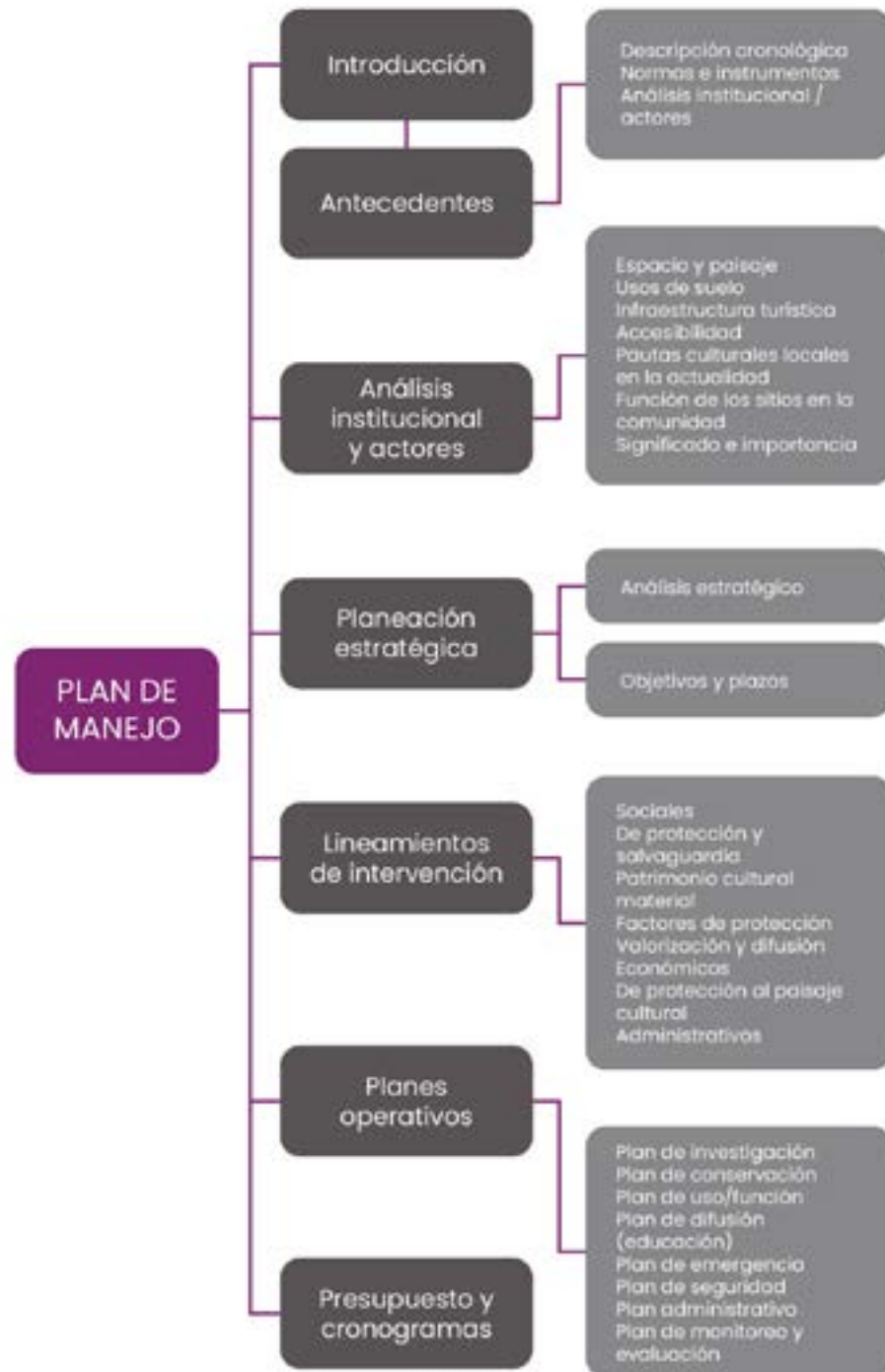
VI. Planes operativos

VII. Presupuesto y cronograma de actividades

1. Presupuesto por programas
2. Cronograma de intervención
3. Cronograma de inversión y gastos

VIII. Referencias bibliográficas

IX. Anexos



Plan de Manejo de Localidades y Sitios Arqueológicos

La información detallada es referencial y debe ser concreta y redactada con claridad de forma que pueda ser entendida por todas las personas involucradas en la gestión de su patrimonio cultural.

El desarrollo de cada capítulo puede ser el siguiente:

I. Introducción

Describe la situación actual del yacimiento arqueológico y sus potenciales particularidades. Justifica la realización del Plan y se informa al lector sobre lo que encontrará en el documento.

II. Antecedentes

1. Caracterización del yacimiento

- Breve descripción del yacimiento incluyendo la estimación sobre el estado de conservación
- Factores de deterioro

2. Investigaciones previas en el área y en el yacimiento

Referencias bibliográficas y de cualquier otra fuente documental.

3. Adscripción cultural y cronología

Si se conoce la filiación debe anotarse, así como la cronología absoluta o relativa.

4. Marco legal

Se debe indicar qué normas e instrumentos de protección jurídica existen con relación al patrimonio cultural y los bienes arqueológicos (leyes, decretos supremos, reglamentos y ordenanzas, y otros).

A fin de establecer criterios básicos, debe indicarse que en Bolivia se tiene, en primer lugar, la Constitución Política del Estado que en su art. 99, inciso III, señala: "La riqueza natural, arqueológica, paleontológica, histórica, documental, y la procedente del culto religioso y del folklore, es patrimonio cultural del pueblo boliviano".

Ley del Medio Ambiente, en su art. 106 dice: “Comete delito contra el medio ambiente quien infrinja el art. 223 del Código Penal, cuando destruya, deteriore, sustraiga o exporte bienes pertinentes al dominio público, fuentes de riqueza, monumentos u objetos del patrimonio arqueológico, histórico o artístico nacional, incurriendo en privación de libertad de uno a seis años”.

Ley No 530, expresamente referida al patrimonio cultural boliviano, así como varias disposiciones legales.

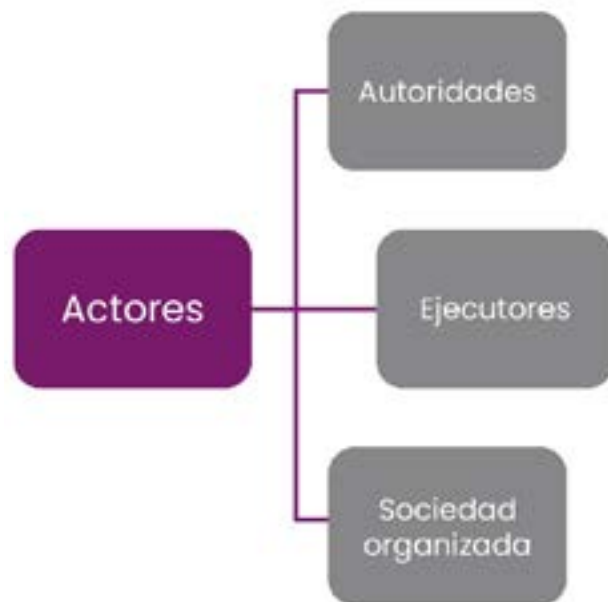
5. Análisis institucional y actores

Indicar quiénes están o podrían estar involucrados con la conservación del sitio arqueológico.

Autoridades: Asamblea Plurinacional, gobiernos autónomos departamentales, gobiernos autónomos municipales, Ministerio de Culturas, Descolonización y Despatriarcalización, Naciones Indígena Originario Campesinas.

Posibles ejecutores: Ministerios involucrados: Educación, Salud, Medio Ambiente y Agua, Urbanismo y Vivienda, Planificación del Desarrollo Urbano; Órgano Técnico Judicial; entidades gestoras; universidades; recursos humanos relacionados; Comisiones/Concejos/Comités de patrimonio cultural; Policía; Iglesia Católica.

Sociedad organizada determinada por entes: Ley No 341 - Ley de Participación y Control Social.



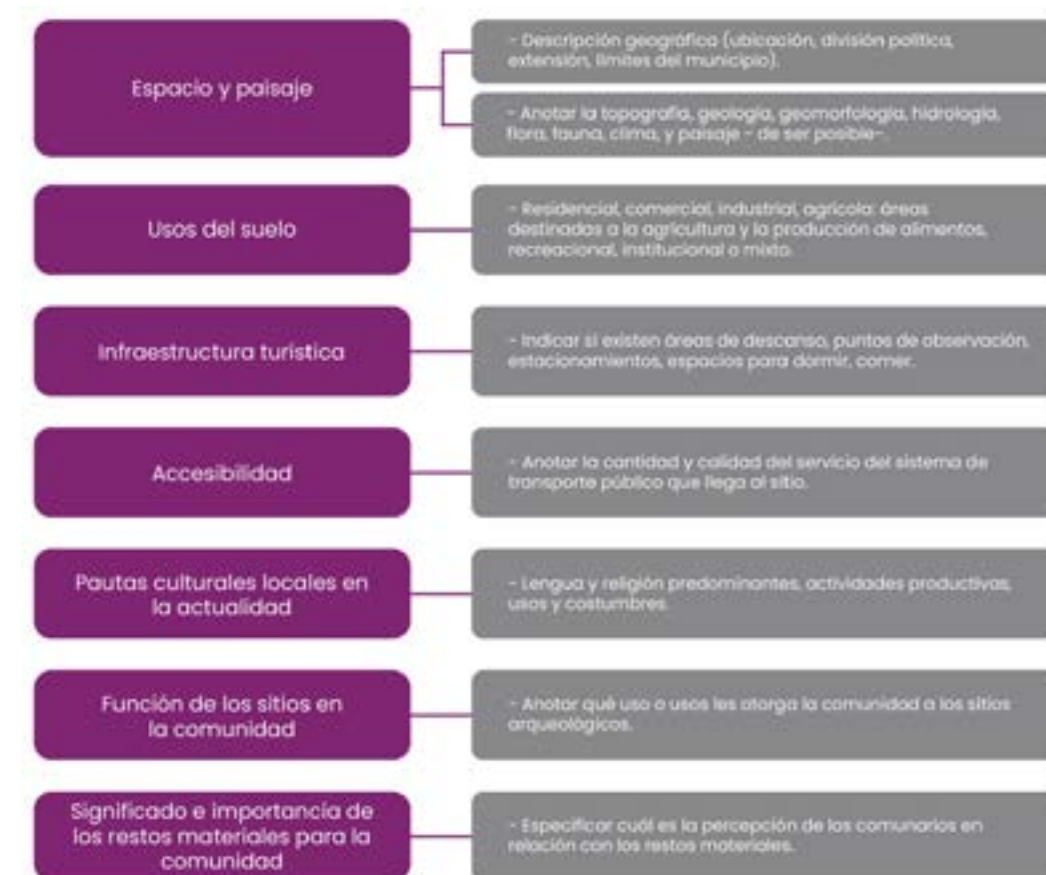
Orgánicos: Son aquellos que corresponden a sectores sociales, juntas vecinales y sindicales organizados, reconocidos legalmente.

Comunitarios: Son aquellos que corresponden a las naciones y pueblos indígena originario campesinos, las comunidades interculturales y afrobolivianas y todas las reconocidas por la Constitución Política del Estado, que tienen su propia organización.

Circunstanciales: Son aquellos que se organizan para un fin determinado y que dejan de existir cuando el objetivo ha sido alcanzado.

Debe hacer referencia a los planes estratégicos a nivel nacional, departamental y municipal con los que deberá estar enlazado.

III. Análisis y diagnóstico



IV. Planeación estratégica

Proporciona la dirección que guiará la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos con la intención de alcanzar los objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto y mediano plazo.

1. Análisis estratégico

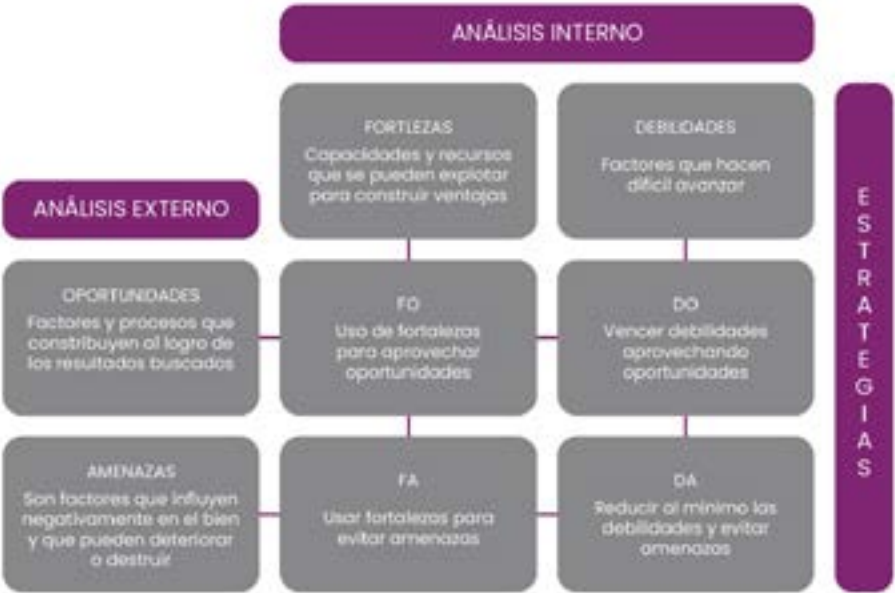
FODA

ANÁLISIS INTERNO

- Identifica los factores internos claves, los componentes relevantes del bien

ANÁLISIS EXTERNO

- Identifica los factores externos que no pueden ser controlados directamente



Marco lógico



Otros

A partir del análisis estratégico se definirán los objetivos y lineamientos de intervención.

Objetivos y plazos

Objetivo general

Debe precisar lo que se quiere lograr como perspectiva futura de implementación del Plan.

Objetivos específicos

Son los propósitos de intervención que deben converger para alcanzar el objetivo general.

Los objetivos específicos expresan los efectos que esperan los beneficiarios como consecuencia de los resultados obtenidos en un tiempo dado.

Plazos

Indicar el tiempo de duración del Plan de Manejo.

V. Lineamientos de intervención

1. Lineamientos sociales

- Los actores sociales (comunidades) deben participar en la toma de decisiones en la elaboración del Plan.
- Promover la apropiación, identificación y valoración del sitio por todos los actores involucrados para fomentar la responsabilidad social y comunitaria en su conservación y protección.
- Definir la función que tiene el sitio en la vida de la comunidad.

2. Lineamientos de protección y salvaguardia del patrimonio cultural

- Rescate y protección del patrimonio cultural material.
- Trabajo de campo: investigación (prospección y excavación), protección, conservación, consolidación, restauración, conservación de las posibles estructuras.
- Trabajo de gabinete y laboratorio: registro, inventario y análisis, restauración y catalogación de los restos de cultura material arqueológica.
- Establecimiento o actualización de normas y procedimientos administrativos para una efectiva protección del sitio.
- Propuesta de un programa de mantenimiento dirigido a mantener el sitio y evitar deterioros y pérdidas. Es un proceso continuo, no un producto. Debe seguir ciclos bien establecidos que describan quién hace qué trabajo, cómo lo hace y qué tan frecuentemente. Debe describir las acciones en términos simples, de forma que puedan ser realizadas por el personal de limpieza, obreros, supervisores, etc.
- Valorización y difusión.

3. Factores de protección

- Medidas destinadas a evitar amenazas antrópicas y naturales.
- Implantación de protocolos de seguridad y protección ante riesgos para el patrimonio con rutinas programadas para realizar trabajos de emergencia: después de una lluvia fuerte, después de vientos fuertes, luego de incendios, terremotos, inundaciones u otros desastres naturales.
- Capacitación en relación con las buenas prácticas en el patrimonio cultural.
- Implicación de la sociedad en la conservación y salvaguardia del patrimonio, formación y difusión.

4. Lineamientos de valorización y difusión

Incentivar la valoración del sitio arqueológico por medio de campañas de difusión, sensibilización y programas de educación, dirigidos a todas las instituciones y a la población en general.

5. Lineamientos económicos

Organización de actividades productivas (servicio, manufactura, comercio, turismo, etc.) asociadas al sitio que generen beneficios a los actores locales.

6. Lineamientos de protección al paisaje cultural

- Normativas para eliminar o paliar los agentes generadores de contaminación.
- La conservación ambiental es fundamental en los sitios arqueológicos, es necesario prevenir los daños a los paisajes y espacios verdes ocasionados por la comunidad o empresarios que realizan actividades sin control.

7. Lineamientos administrativos

La administración es vital para lograr la conservación y salvaguarda del sitio arqueológico, definiendo funciones y competencias e incentivando el fortalecimiento institucional. Para esto es necesaria la creación de la entidad gestora del sitio arqueológico, descentralizada del Gobierno Municipal, cuyas facultades serán:

- Elaborar los planes operativos para la puesta en marcha del Plan de Manejo de Localidades y Sitios Arqueológicos.
- Gestionar recursos para la elaboración y ejecución de los proyectos propuestos dentro del Plan.

- Elaborar reglamentaciones y mecanismos de control de los usos y actividades dentro del sitio.
- Elaborar y establecer normas para el funcionamiento de la unidad de gestión.
- Elaborar campañas de sensibilización y difusión.

VI. Planes operativos

Identificar y formular planes operativos de corto y mediano plazo, determinando las actividades que son prioritarias para la conservación, restauración, salvaguardia y sostenibilidad del sitio arqueológico. Cada plan estará compuesto por programas y proyectos dirigidos a alcanzar los objetivos trazados en el Plan de Manejo tomando como base las políticas formuladas.

1. Plan de Investigación
2. Plan de Conservación
3. Plan de Uso/Función
4. Plan de Difusión
5. Plan de Emergencia
6. Plan de Seguridad
7. Plan Administrativo
8. Plan de Monitoreo y Evaluación

VII. Presupuesto y cronograma de actividades

En un cuadro dividido por meses y años, hasta un máximo de cinco años, debe detallarse la programación de las actividades y subactividades de acuerdo con las estrategias de intervención planteadas.

Para que la información sea más detallada es recomendable elaborar cuadros de:

1. Presupuesto por programas: Cuadro general de la propuesta de intervención detallando los programas y proyectos con el total de inversiones por cada uno de estos.

2. Cronograma de intervención donde solo figuren los tiempos en los que se efectuarán los programas y proyectos o actividades planteados.
3. Cronograma de inversión y gastos: donde figure la inversión económica necesaria por programas y proyectos o actividades, desglosada por cada año y el total.

VIII. Referencias

Consignación de fuentes (bibliográficas, orales, de otro tipo).

IX. Anexos

Se pueden incluir documentos que apoyen a mejorar el entendimiento del documento general, pueden ser: cuadros, apéndices, mapas temáticos, etc.

Vocabulario conceptual

Antrópico. Se refiere a todo aquello que está relacionado con la acción humana o es el resultado de la actividad humana en el entorno.

Cultura inmaterial. Interesa en el ámbito de la indagación arqueológica, pero la fuente primordial de esta disciplina son los restos materiales.

Divulgación en arqueología. Existen básicamente tres formas de difundir el fruto de las investigaciones en arqueología: La publicación de escritos (artículos, opúsculos, libros, etc.), la conferencia (congresos, seminarios o charlas individuales) y la exposición (en museos y otros espacios).

Filiación cultural. Se refiere a la conexión o pertenencia de un individuo o grupo a una determinada cultura, ya sea por herencia, influencia o

identificación con sus aspectos culturales específicos. En arqueología, los restos materiales se refieren a la gente que los produjo, por tanto, se determina la filiación de esos restos que implícitamente son la filiación de las personas.

Patrimonio cultural. Se refiere al conjunto de bienes materiales e inmateriales heredados del pasado que tienen valor cultural, histórico o arqueológico. Esto incluye sitios arqueológicos, monumentos, artefactos, tradiciones, expresiones artísticas y otros elementos que son preservados y protegidos como parte de la identidad cultural de una sociedad. En arqueología, el patrimonio no es el objeto sino su significado.

Restos materiales. Concepto que se refiere a cualquier material, estructura o evidencia tangible que ha sido dejada por sociedades humanas en el pasado y que proporciona información sobre su cultura, actividades y forma de vida. Estos restos pueden incluir artefactos, herramientas, cerámica, estructuras arquitectónicas, entierros, entre otros elementos que los arqueólogos estudian para reconstruir y comprender las sociedades antiguas.

Sitio. “Sitio arqueológico” se refiere a un área específica donde se han descubierto, excavado o estudiado restos como: estructuras, artefactos, entierros u otros vestigios culturales.

Localidad arqueológica. Se emplea para describir un área más amplia que alberga varios sitios arqueológicos en lugar de referirse a un sitio específico.

Por ello es incorrecto describir, por ejemplo a Tiwanaku como sitio arqueológico. Se trata de una localidad arqueológica toda vez que contiene varios sitios tales como Akapana, Kalasasaya, Pumapunku, etc.

Yacimiento arqueológico. Es el lugar donde se encuentran y se estudian restos materiales dejados por formaciones sociales antiguas.

Bibliografía consultada

- Estudios, Proyectos y Planificación S.A. **Plan de Manejo y Uso Público de la Fortaleza de San Fernando de Omoa (FSFO).** 2010.
- Henry Cleere. **Archaeological Heritage Management in the Modern World**
- Instituto Nacional de Cultura Perú. **Plan Maestro para la Conservación y Manejo del Complejo Arqueológico Chan Chan.** 2000.
- Lynne P. Sullivan y S. Terry Childs. **Archaeological Site Conservation and Management: A Comprehensive Guide**
- Medina-González, Isabel. **Planes de Manejo de Sitios Arqueológicos: El Caso de México.** 2007.
- Ministerio de Cultura del Perú. UNESCO. **Plan de Manejo del Santuario Arqueológico de Pachacamac.** Resumen Ejecutivo. 2012.
- Nick Shepherd y Royal Commission on the Historical Monuments of England. **Archaeological Site Manual.**
- Willem J.H. Willems y Monique van den Dries. **Heritage Resource Management in the Context of World Heritage: A Practical Handbook for the Protection and Management of Cultural Heritage.**
- Gordon Willey y Philip Phillips. **Method and Theory in American Archaeology.** 1958.

Bibliografía recomendada

- Albeck, M. Ester, Ida Castiglioni & Pedro A. Moure. **Manual de gestión y conservación de sitios arqueológicos: Propuestas para América Latina.** 2000.
- Armero Sánchez, Carmen María. **La gestión del patrimonio arqueológico. Teoría y práctica desde la experiencia internacional.** 2007.
- De Francisco Olmos, José María. **Arqueología y gestión del patrimonio cultural.** 1996.
- Díaz-Andreu García, Margarita. **La gestión del patrimonio arqueológico: Teoría y práctica.** 2004.
- López Nieto, Francisco & José Antonio Linares Catela. **Manual de gestión del patrimonio arqueológico.** 2004.
- Moshenska, Gabriel & Sonia D. Guillén Lafuente. **Arqueología pública: gestión social del patrimonio arqueológico.** 2015.
- Ruiz González, José Francisco. **Gestión y valoración del patrimonio arqueológico.** 2007.
- Terradas, Xavier. **Manual de arqueología patrimonial: gestión y protección del patrimonio arqueológico.** 2015.

CAPÍTULO 3 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Objetivo del manual	43
Qué es un plan de monitoreo y evaluación	43
Conceptos de monitoreo y evaluación	43
Estructura del Plan de Monitoreo y Evaluación	46
1. Objetivos	46
2. Actividades	46
3. Indicadores	46
4. Medios de verificación	48
5. Responsables	49
6. Desarrollo de los instrumentos	49
7. Definición del muestreo	51
8. Capacitación de los evaluadores	51
9. Aplicación del cuestionario y realización de los grupos focales	51
10. Tabulación de los datos	52
11. Análisis de los resultados	52
12. Cronograma de la evaluación	53

Objetivo del manual

Establecer una metodología para el monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos que articule los componentes clave y los pasos importantes que contribuyan a la planificación estratégica para alcanzar los resultados esperados.

Qué es un plan de monitoreo y evaluación

Es el proceso de recolección, sistematización y análisis de información basado en los objetivos, resultados y actividades planificados e implementados del plan, programa o proyecto para mejorar su ejecución y eficacia. Es el instrumento de gestión y aprendizaje que proporciona información importante sobre el funcionamiento y el éxito del proyecto.

El Plan de Monitoreo y Evaluación debe detectar oportunamente las fortalezas y debilidades de los procesos de implementación, realizar cambios para la gestión óptima de programas y proyectos, y optimizar los resultados esperados de acuerdo con las expectativas de los ciudadanos. También ayuda a los gerentes de proyecto y otro personal a obtener una comprensión clara de los objetivos y garantizar que vaya por buen camino. Es importante involucrar a los gerentes, evaluadores y otras personas clave en la planificación del Plan, porque la participación de los grupos de interés en la fase inicial asegura su aplicabilidad y sostenibilidad.

Conceptos de monitoreo y evaluación

Monitoreo

El propósito del monitoreo es realizar el seguimiento sistemático de la ejecución de actividades, la entrega de productos y el uso de recursos para juzgar con transparencia la implementación del programa o proyecto, y efectuar ajustes para lograr una óptima gestión de las iniciativas.

Evaluación

Proceso que procura determinar hasta qué punto una acción, proyecto o programa alcanzó las metas inicialmente establecidas y esperadas.

Es un conjunto completo de información sobre las actividades, características y resultados de una acción, proyecto o programa, que posibilita el análisis, explica y determina su mérito o valor.

La evaluación permite:

- Contribuir al perfeccionamiento de la acción, proyecto o programa institucional y respalda las decisiones estratégicas.
- Determinar los efectos de una acción a fin de contribuir al proceso de toma de decisiones sobre su mantenimiento, transformación o interrupción.
- Fundamentar mejor la elaboración de acciones y propuestas futuras.

Los procesos de monitoreo y de evaluación son complementarios entre sí, ya que el monitoreo permite describir y calificar el cumplimiento del plan de trabajo y la evaluación permite ver si dicho cumplimiento, a su vez, ha conducido al logro de efectos e impactos que dan una razón de ser a la iniciativa. En la medida en que la evaluación revela un logro de mejoras en las condiciones de vida de la población objetivo, el monitoreo genera valiosa información para analizar las relaciones causales entre las actividades de la iniciativa que se evalúa y dicho cumplimiento (o falta de logro)¹.

Otros conceptos básicos:

Impacto

El impacto es el efecto acumulado de la ejecución de varios proyectos o programas sobre determinado problema en un determinado tiempo. La evaluación del impacto define los efectos obtenidos por un conjunto de proyectos o programas.

Resultados

El resultado es el efecto obtenido por las actividades desarrolladas para cumplir los objetivos trazados.

El monitoreo de estos es el seguimiento sistemático de la información relacionada con los resultados esperados y obtenidos por la puesta en práctica del proyecto.

¹ Mokate, Karen Marie. EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN: herramientas indispensables de la gerencia social. 2000.

Su evaluación determina la eficacia de un plan, proyecto o programa, al demostrar hasta qué punto los resultados obtenidos responden a los resultados esperados y cumplen con los objetivos previamente establecidos. Enfatiza las relaciones de causa entre la acción y el efecto por medio de una dimensión explicativa.

Ajustes

A partir de la evaluación y detectados los problemas o falencias en la ejecución del plan se efectuarán los ajustes necesarios para la consecución de los objetivos trazados.

Metas

Es el resultado que se desea obtener al poner en práctica el proyecto. La definición de metas debe conducir a la puesta en práctica de las operaciones necesarias para lograr el resultado que se desea previamente definido en los objetivos. Las metas establecen cuantitativamente los efectos esperados en un plazo determinado.

El Plan de Monitoreo y Evaluación debe ser:

- Elaborado colectivamente durante la definición del proyecto o programa.
- Alimentado sistemáticamente: es imprescindible que el equipo de la organización o el responsable de la implementación del proyecto o programa asuma el Plan como un instrumento colectivo y comprenda que todos son responsables de su elaboración y alimentación, así como de los posibles ajustes.
- Revisado frecuentemente: no es estático, sino es un instrumento dinámico que debe ser ajustado cuando fuese necesario.

Estructura del Plan de Monitoreo y Evaluación

1. Objetivos

Es el enunciado de los resultados que se espera obtener mediante la puesta en práctica del plan, programa o proyecto. Los objetivos determinan las actividades que deben realizarse para alcanzarlos y se expresan con verbos tales como: fortalecer, mejorar, difundir, reducir, incrementar, etc.

- **Objetivo general:** Establece, de forma general, las intenciones y los resultados esperados del Plan.
- **Objetivos específicos:** Es el conjunto de eventos o acciones concretas que contribuyen al alcance del objetivo general.

2. Actividades

Son los procedimientos o acciones del proyecto o programa ejecutados con el fin de producir el impacto u obtener los resultados esperados inicialmente.

El monitoreo de actividades se realiza por medio del seguimiento sistemático de la ejecución de las mismas y sus procesos.

La evaluación de las actividades e insumos explica la forma en que se ejecutaron las acciones del proyecto o programa, y complementa la información recopilada durante el proceso de monitoreo.

3. Indicadores

Son los elementos que se utilizan para medir la información cuantitativa y cualitativa recopilada durante o después de la implementación de cada acción, proyecto o programa a fin de medir los resultados y efectos de su puesta en práctica. Los indicadores están directamente relacionados con las metas, los objetivos y las actividades del proyecto o programa.

Por lo general, se dividen en tres categorías: indicadores de impacto, indicadores de resultado e indicadores de proceso.



Definición de los indicadores

Los indicadores incluidos en el Plan de Monitoreo y Evaluación deben ser establecidos previamente de acuerdo con la metodología y los conceptos descritos.

“Un buen indicador se caracteriza por los siguientes rasgos:

- es preciso: puede ser interpretado de manera clara, de tal forma que sea plenamente entendible;
- es relevante para los usuarios de la información: refleja elementos o fenómenos que forman parte de lo que se busca entender; en el caso del proceso evaluativo, se relacionan con algún aspecto del marco conceptual de la iniciativa que se evalúa;
- es apropiado por los usuarios de la información: los usuarios se identifican con el indicador; tienen confianza que está reflejando fielmente información relevante;
- es práctico: el costo de recopilar los datos y producir la información a ser sintetizada por el indicador es razonable”².

Después de la definición de los indicadores de una acción, proyecto o programa se debe verificar si el indicador:

- especifica claramente lo que va a medir,
- es mensurable,
- es relevante respecto a los objetivos generales y específicos del proyecto o programa,
- es factible dados los recursos y experiencia disponibles.

² Ibidem 1

4. Medios de verificación

Son los instrumentos que el proyecto o programa usará para medir los indicadores, deben ser:

- Relevantes con respecto a los indicadores
- Factibles en relación con los recursos y el tiempo disponibles
- Sistemáticamente recopilados

Ejemplos de medios de verificación: informes de campo, entrevistas, cuestionarios, grupos focales y registros fotográficos.

Entrevista semiestructurada

El propósito de este instrumento es recopilar información cualitativa sobre el grupo poblacional objetivo. La entrevista semiestructurada se diseña en forma de guion, con preguntas abiertas que permitan que el entrevistado dé información detallada sobre el tema en cuestión. Antes de iniciar la entrevista exhaustiva, el entrevistado debe dar su consentimiento libre y con conocimiento de causa por escrito.

Grupos focales

El objetivo de esta técnica es recopilar información cualitativa con un profundo grado de detalle. El grupo focal de discusión consiste, por lo general, en la reunión de un grupo específico de personas que forman parte del grupo poblacional objetivo (6 a 12 personas) para discutir un tema específico en profundidad. El facilitador responsable del grupo focal debe trazar primero un guion con el que introducirá los temas clave a ser debatidos con el grupo. Antes de iniciar la discusión del grupo focal, los participantes deben dar su consentimiento libre y con conocimiento de causa por escrito.

Cuestionario -Conocimiento, Actitudes y Prácticas-

Su objetivo es recopilar información cuantitativa sobre el grupo poblacional prioritario y evaluar la implementación de un proyecto o programa. Al estar relacionados con el patrimonio cultural y natural, normalmente se preparan preguntas sobre identidad, conservación y salvaguardia. La aplicación de este instrumento permite que la organización conozca

mejor al grupo poblacional con el que trabaja y ajuste sus actividades de sensibilización. Antes de aplicar un cuestionario -Conocimiento, Actitudes y Prácticas- es importante que los participantes en el estudio den su consentimiento libre y con conocimiento de causa por escrito.

5. Responsables

El equipo encargado de la evaluación del proceso debe incluir tanto los gestores (de diversos niveles del esquema organizativo y diversos grados de responsabilidades) como los que financian dichas iniciativas (los contribuyentes, por ejemplo), y aquellos que forman parte de la población que se beneficia de las iniciativas. Cada actor tendrá un interés particular en la manera en que se usa la información del proceso evaluativo, por lo que debe participar en la confección de las preguntas que se exploran y en la evaluación.

Aunque todo el equipo del proyecto o programa deba participar en las actividades de monitoreo y evaluación, en el caso del Plan de Monitoreo y Evaluación es fundamental que se asigne específicamente a una o dos personas la tarea de recopilar, organizar y reportar datos sobre cada indicador definido. Esa o esas personas trabajarán en cooperación con el resto del equipo del proyecto o programa para garantizar que los datos necesarios, referidos a cada uno de los indicadores del Plan, sean debida y adecuadamente recopilados, usados y reportados.

6. Desarrollo de los instrumentos

Para diseñar los cuestionarios y el guion se deben seguir estos pasos:

- Definir los objetivos del estudio que deben estar directamente relacionados con los objetivos e indicadores del proyecto.
- Investigar ejemplos de cuestionarios aplicados en otros proyectos o encuestas.
- Desarrollar un borrador de cuestionario en conjunto con el equipo del proyecto, teniendo en cuenta el lenguaje que usa el grupo en cuestión. Al desarrollar los cuestionarios es importante tener presente la futura tabulación de los resultados.
- Hacer una prueba piloto de cuestionarios y del guion con miembros del grupo de trabajo. Este es un paso fundamental para garantizar

que el grupo poblacional comprende las preguntas planteadas, que las respuestas corresponden a los objetivos de la evaluación y que el formato del cuestionario facilita la tarea de los evaluadores. De acuerdo con los resultados de la prueba piloto, el cuestionario debe ser revisado para luego definir su versión final.

La definición de preguntas relevantes llevará a conseguir información que facilite la identificación de estrategias para mejorar la calidad de la iniciativa que se evalúa.

Ejemplo de preguntas para realizar el monitoreo:

- ¿en qué medida cumple la iniciativa las actividades especificadas en su programación?
- ¿qué coincidencia se presenta entre la cantidad y calidad de actividades esperadas y las que se están generando?
- ¿en qué medida está la iniciativa llegando a los beneficiarios apropiados?
- ¿los recursos del programa se utilizan de manera apropiada?
- ¿cuáles son las satisfacciones y las insatisfacciones de diversos involucrados con respecto al desenlace de la iniciativa?

Ejemplo de preguntas para realizar la evaluación:

- ¿en qué medida cumple la iniciativa los objetivos que justificaba su existencia?
- ¿en qué medida cumplen dichos objetivos con la calidad esperada, en los tiempos y lugares esperados?
- ¿cumplen los objetivos de manera eficiente?, ¿equitativa?, ¿sostenible?
- ¿qué efectos (positivos y/o negativos) se generan, diferentes a los que se reflejan en los objetivos?
- ¿hay determinadas circunstancias o características entre las poblaciones objetivo que facilitan (o dificultan) el logro de los objetivos?
- ¿cuáles características de la gestión facilitan (o dificultan) el logro de los objetivos?

7. Definición del muestreo

La cantidad de cuestionarios a ser respondidos puede ser definida tomando como base el número de demandantes del proyecto y los recursos financieros disponibles para la evaluación; si los hubiera se recomienda la contratación de una persona específica que sepa hacer el cálculo representativo de la cantidad de personas que deberán ser incluidas, teniendo en cuenta los objetivos de la evaluación.

Para definir los lugares en que se aplicará el o los cuestionarios se debe usar la información del mapeo realizado con anterioridad sobre los sitios a incluir en el proyecto. La evaluación debe tratar de garantizar un muestreo representativo para evitar cualquier posible desviación en el momento de definir su inclusión en la evaluación. Para conseguir un muestreo representativo de los lugares y grupos poblacionales objetivos se debe seguir estos pasos:

- Atribuir un número a cada lugar mapeado.
- Colocar todas las papeletas dentro de un sobre o caja y sortear la cantidad de cuestionarios a aplicar en cada establecimiento previamente definido.
- Aplicar la cantidad X de cuestionarios en los lugares indicados a partir del sorteo realizado.

8. Capacitación de los evaluadores

De preferencia, los evaluadores deben formar parte del grupo poblacional a ser contactado durante la evaluación. Si eso no fuera posible, deben ser personas con experiencia o conocimiento sobre el grupo poblacional objetivo y estar familiarizados con los temas incluidos en el cuestionario. Además, es fundamental que todos los evaluadores sean capacitados en la aplicación del cuestionario, a fin de garantizar la consistencia de los datos recopilados.

9. Aplicación del cuestionario y realización de los grupos focales

El sorteo realizado anteriormente indicará los lugares donde se deben aplicar los cuestionarios y la cantidad de personas a ser entrevistadas

en cada uno de ellos. Al llegar a cada lugar, los evaluadores deben tratar de entrevistar a la mayor cantidad posible de personas diferentes para obtener información lo más variada y evitar desviaciones.

10. Tabulación de los datos

Dependiendo de los recursos disponibles, los datos pueden ser tabulados en una hoja de cálculo electrónica o en un programa de estadística más sofisticado. Lo más importante es que la tabulación sea fácil de entender y analizar. Es fundamental que los datos recopilados se tabulen inmediatamente después de obtenidos. Esto permite que la información sea usada para mejorar el proyecto o programa, además de reducir el volumen de trabajo a realizar en el final del proyecto.

11. Análisis de los resultados

Los resultados deben ser analizados en los tres momentos de evaluación (ver el cronograma de la evaluación, más adelante): línea de base, evaluación parcial o a medio término y evaluación final.

- Los resultados de la línea de base sirven para definir las prioridades y los métodos más adecuados para las acciones a poner en práctica.
- Los resultados de la evaluación a medio término mostrarán si la acción está funcionando de la forma esperada, y la información obtenida se usa para hacer los ajustes necesarios.
- Los resultados de la evaluación final permiten determinar si hubo o no cambios durante la puesta en práctica del proyecto o programa, además de proveer los datos necesarios para reportar los indicadores de resultados. En este sentido, es imprescindible contrastar los resultados de la evaluación con los objetivos trazados. Para explicar por qué hubo o no cambios a medio término y al final del proyecto o programa, es fundamental triangular la información obtenida a través de los cuestionarios y los grupos focales que participaron de los talleres cualitativos recopilados y reportados durante el proceso de monitoreo de la implementación de las actividades.

12. Cronograma de la evaluación

Puesto que se trata de una evaluación, deben aplicarse al comienzo, al medio y al final del proyecto. A continuación, se presenta, a modo de ejemplo, el cronograma de la evaluación de un proyecto dividido en sus tres momentos: línea de base, evaluación a medio término y evaluación final.



Al diseñar un plan, proyecto o programa, el componente de monitoreo y evaluación debe ser un elemento imprescindible, puesto que podrá mostrar resultados y ayudar a realizar los ajustes necesarios. La relación entre evaluación, planificación, implementación y resultados es la siguiente:

