

MANUAL 7



Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 002/2026 de 02 de enero de 2026

MANUAL 7

Manual para la elaboración del Plan de Sensibilización del Patrimonio Cultural



MINISTERIO DE TURISMO
SOSTENIBLE, CULTURAS,
FOLKLORE Y GASTRONOMÍA



EMBAJADA
DE ESPAÑA
EN BOLIVIA





Manual para la elaboración del Plan de Sensibilización del Patrimonio Cultural

CRÉDITOS

Cinthya Martha Yáñez Eid

Ministra de Turismo Sostenible, Culturas, Folklore y Gastronomía

Darío Andrés Zaratti Chevarría

Viceministro de Culturas y Folklore

David Aruquipa Pérez

Director General de Patrimonios Culturales

Cooperación Española

Embajada de España en Bolivia

Consultoras:

Jaqueline E. Bellido Terán

Arquitecta

Manual de Conservación Preventiva de Sitios Arqueológicos

Presentación de Proyectos de Intervención en Inmuebles Patrimoniales

Supervisión de Obras en Bienes Patrimoniales

R. Gissel Villarroel Villazón

Arquitecta

Manual de elaboración del Plan de Manejo de Paisajes Culturales

Elaboración del Plan de Sensibilización del Patrimonio Cultural

Fotos:

Jaqueline E. Bellido Terán

R. Gissel Villarroel Villazón

Gisela R. Paredes Verástegui

Víctor Hugo Bellido Terán

Richard Alcázar

Depósito Legal: 4-1-20-2026 P. O.

ISBN: 978-99974-876-6-7

Impreso en Sigla Editores

La Paz - Bolivia

2026

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Turismo Sostenible, Culturas, Folklore y Gastronomía, con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), entrega el Manual para la elaboración del Plan de Sensibilización del Patrimonio Cultural realizado como parte de procesos reflexivos y estratégicos destinados a fortalecer la conservación y salvaguardia del patrimonio cultural boliviano.

El Manual proporciona directrices prácticas para abordar diversos aspectos de la preservación y administración; está 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 su 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 salvaguarda, gestión y difusión de nuestro patrimonio cultural boliviano.

MANUAL 7

**Manual para la elaboración
del Plan de Sensibilización
del Patrimonio Cultural**

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. Introducción	7
CAPÍTULO 2. Plan de Sensibilización del Patrimonio Cultural	23
CAPÍTULO 3. Plan de Monitoreo y Evaluación	41

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

7

1. Introducción	9
2. Clasificación del patrimonio cultural boliviano	10
3. Actores que participan en la conservación y salvaguardia del patrimonio cultural boliviano	10
4. Instrumentos legales que protegen el patrimonio cultural boliviano	12
5. Acciones para la protección del patrimonio cultural boliviano	12
6. Planificación	17

1. Introducción

El patrimonio cultural es la herencia material e inmaterial recibida de los ancestros 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 boliviano

2.1. Patrimonio cultural 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.

- Patrimonio cultural material mueble. Son aquellos que pueden ser trasladados o transportados de un lugar a otro; esta categoría abarca desde objetos pequeños, hasta obras de gran formato.
- Patrimonio cultural material inmueble. Son obras que no pueden ser separadas del lugar al que pertenecen.

2.2. Patrimonio cultural 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 boliviano

3.1. Actores institucionales del Estado

- **Ministerio de Turismo Sostenible, Culturas, Folklore y Gastronomía, 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.

Propietarios o custodios

- **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 sujeta a proceso penal.
- **Ministerios y Viceministerios**, Culturas, Educación, Planificación, Medio Ambiente y Agua, 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 boliviano

- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia
- Convenios internacionales reconocidos por el Estado boliviano
- Ley N° 530, de 23 de mayo de 2014, Ley del Patrimonio Cultural Boliviano
- Ley N° 1220, de 30 de agosto de 2019, Modificaciones e incorporaciones a la Ley N° 530
- Ley N° 031, de 19 de julio de 2010, Ley Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibáñez
- D.S. N° 5471, de 8 de octubre de 2025, Reglamento de la Ley N° 530.
- R.M. 020/2018, de 18 de enero de 2018. Reglamento de autorizaciones para trabajos arqueológicos en obras públicas y privadas del Estado Plurinacional de Bolivia
- R.A. 010/2014, del 16 de octubre de 2024, Guía para Declaratoria de Patrimonio Cultural Material Nacional del Estado Plurinacional de Bolivia

5. Acciones para la protección del patrimonio cultural boliviano

Procesos de investigación para la protección:

- Registro
- Inventario
- Catalogación
- Diagnóstico arqueológico
- Intervención arqueológica
- Monitoreo arqueológico
- Medidas de mitigación arqueológica
- Señalética
- Otros

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 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:

Histórica:

- 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 y área patrimonial,
- posee elementos arqueológicos que documentan su evolución y desarrollo.

Tecnológica:

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

Formales:

- 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,
- poseedor de manifestaciones artísticas y decorativas de interés.

Tipológicas:

- uso de técnicas singulares o de especial interés,
- se constituye en exponente de técnicas constructivas de una época o región determinada,
- con sistemas constructivos y elementos arquitectónicos realizados por mano de obra con conocimientos y saberes pasados y presentes.

Relación con el entorno:

- contribuye a definir un entorno de valor por su configuración y calidad en la estructura urbanística, el paisaje y el espacio público,
- asociado con otros inmuebles, con espacios abiertos, elementos naturales y actividades del patrimonio inmaterial, configurando un conjunto de valor estético y simbólico,
- interacción de las personas y el medio natural, valorado por sus cualidades culturales, producto de procesos y soportes de la identidad de una comunidad.

Valor inmaterial:

- 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.

Simbólicas – icónicas:

- representación de los valores únicos de una cultura o periodo histórico, reconocido como identidad colectiva,
- elemento que expresa, representa o significa identidad y pertenencia para el colectivo,
- es parte de la memoria colectiva y refuerza los valores de identidad.

Valor natural:

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

Valor por muebles:

- 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 gestión ¹.

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

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: Su objetivo 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.

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

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.

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: 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 locales.²

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

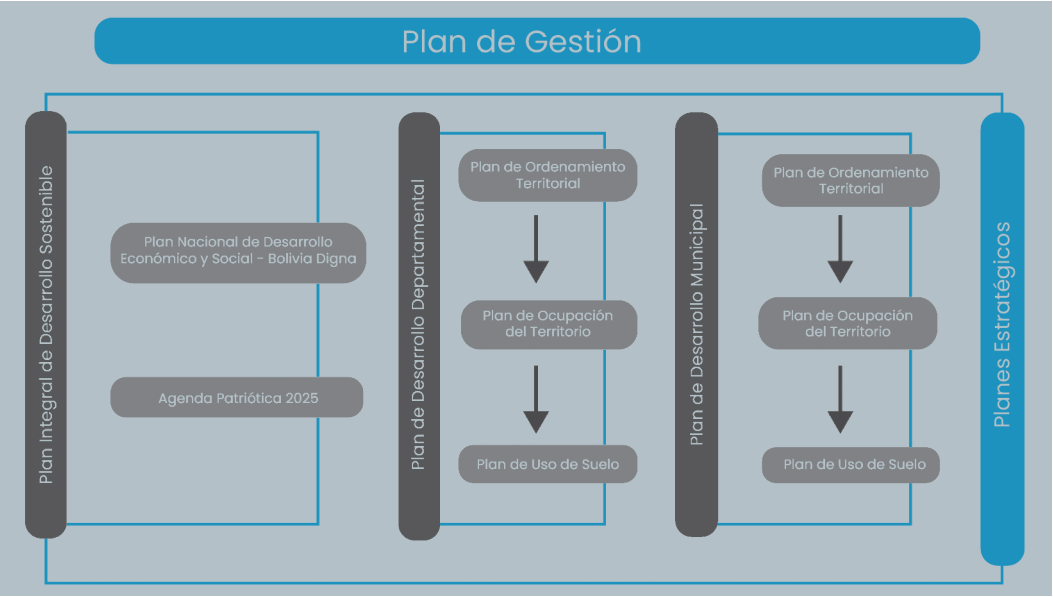
6. Planificación

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.

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 y natural.

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**, instrumento técnico-normativo para la preservación y salvaguardia del patrimonio, desarrollo social, económico, cultural, urbana - nístico y ambiental de las áreas patrimoniales.
- **Plan de Manejo**, herramienta de organización y coordinación intergu - bernamental que facilita la conservación y salvaguardia sustentable del territorio y promueve el desarrollo de las condiciones de vida de la po - blación en general.
- **Conservación preventiva**, evita los procesos de degradación con me - didas que disminuyan los desequilibrios entre objeto y medioambiente. La conservación preventiva es un método simple, ya que permite ase - gurar 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.



La gestión del patrimonio cultural es un proceso continuo que debe levantar información cada año para identificar posibles cambios y efectuar ajustes.

Los manuales para la gestión 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 de Sitios Arqueológicos

Manual 7: Elaboración del Plan de Sensibilización del Patrimonio Cultural

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 SENSIBILIZACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

Objetivos del Manual	25
Concepto de sensibilización	25
El proceso de sensibilización: conocer, valorar y salvaguardar	26
Plan de Sensibilización	27
Cuándo es necesario implementar el Plan de Sensibilización	27
Quiénes deben elaborar el Plan de Sensibilización	28
Cómo elaborar el Plan de Sensibilización	29
Metodología general	29
1. Participación comunitaria y gestión	29
2. Diagnóstico de la situación	29
3. Definición de objetivos	30

4. Público objetivo y análisis de actores	30
5. Estrategias y líneas de acción	32
6. Plan Operativo / Actividades	36
7. Monitoreo y evaluación	38
8. Conclusiones y recomendaciones	38
Bibliografía	39
Fotografías	39

Objetivos del Manual

- Establecer una metodología de actuación y programación de acciones con la participación de la sociedad en general, así como diversos sectores públicos y privados, promoviendo el compromiso y la corresponsabilidad en la conservación, salvaguardia, gestión y desarrollo sostenible del patrimonio cultural.
- Facilitar ideas de acciones que generen emociones y sentimientos que estimulen actividades para la salvaguarda del patrimonio cultural y natural.
- Incentivar a los responsables de la toma de decisiones a asumir el compromiso de impulsar tareas estratégicas que determinen las líneas de acción, dinámicas y flexibles, con perspectiva de largo plazo para combinar elementos de salvaguardia, conservación, desarrollo sustentable e inclusión ciudadana.

Concepto de sensibilización

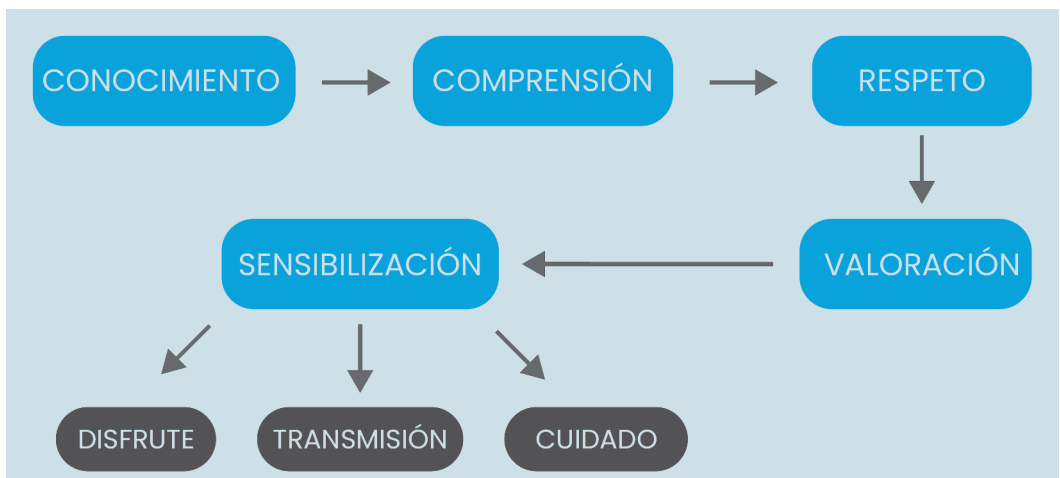
De acuerdo con los principios del ICOMOS¹, la sensibilización constituye un eje fundamental en la conservación, salvaguardia y gestión del patrimonio cultural y natural. Se entiende como el proceso de promover el conocimiento, la apreciación y el respeto hacia este, con el fin de fortalecer la conciencia colectiva sobre su importancia histórica, social y simbólica.

Implica involucrar a las comunidades locales, instituciones educativas y actores sociales en acciones que fomenten el orgullo, la identidad y el sentido de pertenencia en relación al patrimonio cultural y natural. Busca motivar la participación activa en su protección y uso sostenible, reconociendo que la conservación y salvaguardia efectiva solo es posible cuando la población comprende y aprecia su valor.

¹ ICOMOS, **Consejo Internacional de Monumentos y Sitios**, organización internacional no gubernamental dedicada a la conservación, protección y puesta en valor del patrimonio cultural mundial.

El proceso de sensibilización: conocer, valorar y salvaguardar

La secuencia que vincula a las personas con el patrimonio, parte del conocimiento como estrategia central para su apropiación: conociendo su existencia puede surgir un vínculo afectivo, y, en consecuencia, promover su cuidado y defensa.



Para conocerlo resulta indispensable identificarlo y reconocerlo de manera que pueda conceptualizarse. Esto propicia la comprensión de los bienes y manifestaciones patrimoniales, permitiendo atribuirles significado; a su vez, genera respeto, pues al entender su valor se le otorga importancia y se establece vínculos emocionales con las personas.

El respeto fomenta la valoración, momento en el que el patrimonio adquiere significado personal y colectivo. A partir de esta, la persona se siente incentivada a salvaguardarlo frente a factores que amenazan su integridad. Una persona sensibilizada tiende a cuidar, disfrutar y transmitirlo de generación en generación.

Plan de Sensibilización

El Plan de Sensibilización del Patrimonio Cultural es un instrumento de gestión orientado a fortalecer la conciencia, valoración y apropiación social de este, tanto material como inmaterial, por parte de la población.

Su propósito es promover el respeto, la protección y el uso sostenible de los bienes y manifestaciones culturales, integrando la educación, la comunicación social y la participación ciudadana como ejes fundamentales del proceso a través de acciones coordinadas entre instituciones públicas, comunidades locales y actores sociales. El Plan busca fomentar el sentido de pertenencia e identidad cultural, contribuyendo a la preservación y transmisión intergeneracional de los valores patrimoniales.

En este marco, la sensibilización se entiende como un proceso continuo de información, reflexión y acción colectiva, que posibilita la construcción de una sociedad comprometida con la defensa y sostenibilidad del patrimonio cultural.

Cuándo es necesario implementar el Plan de Sensibilización

Debe desarrollarse en contextos donde sea necesario fortalecer la conciencia, la participación y el compromiso social respecto a temas de interés colectivo, como la conservación y salvaguardia del patrimonio cultural y natural.

Estos planes se implementan particularmente cuando:

- Existen procesos de deterioro, pérdida o desvalorización de bienes y manifestaciones culturales.
- Se busca involucrar a la comunidad en acciones de protección, gestión y difusión del patrimonio.
- Se identifican bajos niveles de conocimiento o interés sobre el valor cultural e histórico de los bienes y manifestaciones.



- Se desarrollan proyectos de conservación, salvaguarda, revalorización o refuncionalización del patrimonio que requiere acompañamiento social.
- Se pretende fortalecer la identidad local y el sentido de pertenencia como base para el desarrollo sostenible.

Quiénes deben elaborar el Plan de Sensibilización

Debe estar a cargo de instituciones competentes en la gestión cultural y patrimonial en coordinación con actores locales y comunitarios.

- Instituciones públicas competentes en cultura y patrimonio (ministerios, gobernaciones, municipios).
- Unidades técnicas de patrimonio cultural o áreas de gestión cultural.
- Actores locales y comunitarios mediante procesos participativos.
- Especialistas en educación, comunicación y gestión patrimonial que aporten al diseño metodológico.

- La formulación debe realizarse de forma articulada, participativa y con enfoque territorial, garantizando la representatividad de todos los sectores involucrados.

Cómo elaborar el Plan de Sensibilización

Este instrumento de gestión establece la planificación programática de las acciones a ejecutar para promover la valoración, protección y apropiación social del patrimonio.

Su elaboración debe realizarse bajo la premisa de la gestión compartida, reconociendo que no existe un único método ni un camino predeterminado; el proceso dependerá del contexto específico, de las características de las comunidades portadoras del patrimonio y de las particularidades de las manifestaciones culturales a sensibilizar.

No obstante, se pueden identificar los componentes esenciales que aseguran su coherencia y eficacia: participación comunitaria, diagnóstico, definición de objetivos, identificación del público, determinación de estrategias y acciones, planificación operativa, indicadores de evaluación y recomendaciones. Estos elementos permiten que el Plan sea participativo, adaptado al contexto y orientado a fortalecer la valoración y protección del patrimonio cultural y natural.

Metodología general

1. Participación comunitaria y gestión

Proceso de interacción entre portadores del patrimonio, autoridades y actores sociales para identificar necesidades, expectativas y responsabilidades; determina el grado de relación y vinculación.

2. Diagnóstico de la situación

- Identificación y descripción detallada del patrimonio cultural y natural que se busca sensibilizar.
- Procesos históricos.
- Marco legal y normativo (leyes nacionales e internacionales, como la Convención de la UNESCO).

- Identificación de actores involucrados (comunidades, instituciones, expertos).
- Análisis del estado actual de conservación y salvaguardia, amenazas o riesgos.
- Nivel actual de sensibilización de la población (percepciones, prácticas).



3. Definición de objetivos

- General: Enuncia el propósito global de sensibilizar y promover el respeto, la conservación, la salvaguardia, la valoración y la difusión del patrimonio.
- Específicos: Metas concretas, por ejemplo, fortalecer la identidad local, promover buenas prácticas de uso, generar conciencia en jóvenes, etc.

4. Público objetivo y análisis de actores

El público objetivo define a quién va dirigido el Plan de Sensibilización

y permite diseñar estrategias adaptadas a sus necesidades, intereses y capacidades.

• **Público directo:** Personas o grupos que participan activamente en las acciones de sensibilización.

- Estudiantes de distintos niveles educativos, con contenidos pedagógicos adecuados a su edad y contexto.
- Comunidades locales, portadoras de las manifestaciones culturales y población residente en las áreas patrimoniales.
- Visitantes y turistas quienes interactúan con los bienes y manifestaciones culturales y naturales.

• **Público indirecto:** Actores que no participan directamente, pero cuya influencia o apoyo es crucial para la efectividad del Plan.

- Instituciones públicas y privadas relacionadas con cultura, educación, turismo y desarrollo local.
- Medios de comunicación y plataformas digitales que permiten difundir mensajes de sensibilización.
- Organizaciones sociales, culturales y Organismos No Gubernamentales (ONG) que pueden colaborar en la difusión y ejecución de acciones.

El análisis de actores debe considerar segmentación socio-demográfica (edad, género, nivel educativo, ocupación o rol social) y diversidad cultural, asegurando que las estrategias sean inclusivas, equitativas y respetuosas de las diferencias culturales y contextuales.

Es importante identificar intereses, motivaciones, capacidades y limitaciones de cada grupo para adecuar los mensajes, los canales de comunicación y las metodologías de participación. Esto garantiza que el Plan genere impacto real en la valoración, protección y apropiación social del patrimonio.

5. Estrategias y líneas de acción

Educación y formación

En el marco del Plan de Sensibilización, se propone articular sus acciones con el sistema educativo local, promoviendo la inserción y consolidación de currícula regionalizada en las unidades educativas del territorio; lo que permitiría adaptar los contenidos educativos a las características socioculturales, históricas y ambientales propias de la región, integrando los saberes ancestrales, las prácticas comunitarias y la memoria colectiva en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su implementación garantiza que la educación responda a las realidades locales y contribuya al fortalecimiento de la identidad cultural y al reconocimiento del patrimonio material e inmaterial del territorio.

Incorporar este enfoque curricular implica articular esfuerzos interinstitucionales entre las direcciones distritales de educación, los gobiernos municipales, las comunidades y las instituciones culturales o patrimoniales con el fin de generar materiales educativos contextualizados, capacitar docentes y promover metodologías participativas. Asimismo, permite que los estudiantes conozcan y valoren su entorno inmediato —historia, arquitectura, expresiones artísticas, paisajes y tradiciones—, convirtiéndose en agentes activos de su conservación, salvaguardia y difusión. De esta forma, la educación patrimonial no se limita a acciones informativas o a actividades extracurriculares, sino que se integra estructuralmente al programa escolar, consolidando el proceso formativo continuo que refuerza la identidad, el sentido de pertenencia y la conciencia ciudadana.

- Talleres y cursos dirigidos a estudiantes, docentes, portadores del patrimonio y comunidades locales, adaptados a diferentes edades y niveles educativos.
- Visitas guiadas a alumnos de centros educativos para conocer el patrimonio cultural, material e inmaterial, donde se explica el valor e importancia de la conservación y salvaguardia.
- Charlas y seminarios impartidos por expertos y portadores culturales para transmitir conocimientos sobre el valor, cuidado y uso responsable del patrimonio.
- Material didáctico y educativo: guías, folletos, manuales, infografías, videos y recursos digitales que faciliten la comprensión y aprendizaje sobre la cultura local y su preservación.

- Programas educativos permanentes: integración de contenidos patrimoniales en la curricular escolar y otras actividades.

Estas tareas pueden ser ejecutadas por los siguientes actores responsables:

- Instituciones educativas: unidades educativas, institutos técnico-tecnológico-artísticos, universidades
- Direcciones municipales o departamentales de patrimonio y educación
- Equipos técnicos del programa o proyecto de patrimonio
- Centros culturales y museos locales

Comunicación y difusión

a. Campañas en medios tradicionales

Canales de amplio alcance, especialmente útiles para comunidades con acceso limitado a medios digitales:

- Radio local y comunitaria: programas educativos, entrevistas a portadores culturales, cápsulas informativas.
- Televisión regional/local: reportajes, spots culturales o microdocumentales.
- Prensa escrita: artículos, suplementos culturales y boletines institucionales.
- Cartelería y afiches: espacios públicos, centros educativos y turísticos.

b. Medios digitales y redes sociales

Espacios de comunicación moderna e interactiva que permiten llegar a públicos jóvenes:

- Redes sociales: Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, X con difusión de videos, cápsulas informativas, campañas visuales y desafíos culturales.
- Sitios web institucionales: secciones sobre patrimonio, materiales educativos descargables y noticias del Plan.
- Boletines digitales: envío periódico de información sobre avances y actividades.
- Plataformas multimedia: podcasts, videos cortos, galerías fotográficas y recorridos virtuales.

c. Comunicación comunitaria y participativa

Promueve la apropiación social del patrimonio a través de la implicación activa y directa de la población, fortaleciendo el sentido de pertenencia, la transmisión de saberes y la expresión cultural colectiva. Se basa en el diálogo horizontal entre comunidades, instituciones

y actores locales, reconociendo la diversidad cultural y las distintas formas de comunicación popular.

Las acciones pueden incluir:

- Talleres participativos y encuentros vecinales orientados a la reflexión sobre la importancia del patrimonio, la memoria colectiva y las prácticas cotidianas que contribuyen a su preservación.
- Festividades y ferias culturales como espacios de socialización del conocimiento, visibilización de expresiones locales y fortalecimiento de vínculos entre generaciones.
- Campañas “de voz a voz” lideradas por actores comunitarios, autoridades originarias o portadores culturales que difunden mensajes clave sobre el valor y el cuidado del patrimonio a través de canales informales, pero altamente efectivos.
- Murales, teatro popular y espacios de diálogo ciudadano (micrófono abierto) que funcionan como medios expresivos para compartir experiencias, historias y mensajes que fortalezcan la identidad cultural y la participación social.
- Construcción, aprobación y aplicación de los currículos regionalizados. Es una de las acciones más importantes para la puesta en marcha en la reivindicación y construcción de los pueblos, como una de las señales de identidad de lo que debería ser la educación con un programa que nace de los propios pueblos y que tenga aplicación en todos los centros educativos.



Estas estrategias buscan que la comunidad no solo sea receptora de información, sino protagonista en la comunicación y salvaguardia del patrimonio, transformando la sensibilización como proceso colectivo y sostenido.

d. Comunicación institucional y de articulación

Fortalece la cooperación entre actores:

- Notas de prensa institucionales y comunicados oficiales
- Seminarios interinstitucionales y ruedas de prensa
- Convenios con medios locales o instituciones educativas para difusión conjunta
- Informes y publicaciones de resultados como herramienta de rendición de cuentas

La ejecución de estas actividades podrá estar a cargo de estos actores:

- Unidades de comunicación institucional del municipio, ministerios o programas
- Medios locales y comunitarios (radio, televisión, prensa, redes sociales)
- Organizaciones culturales y turísticas



Participación comunitaria

- Actividades interactivas y talleres participativos que involucren a la comunidad en la documentación, conservación, salvaguardia y difusión de su patrimonio.
- Festividades y eventos tradicionales que recuperen y fortalezcan las prácticas culturales, incentivando la participación de niños, jóvenes y adultos.
- Proyectos de recuperación

de saberes tradicionales, como prácticas artísticas, culinarias, agrícolas o rituales que puedan ser preservadas y transmitidas a nuevas generaciones.

- Voluntariado y colaboración ciudadana a través de programas que permitan a la población involucrarse activamente en la conservación, salvaguardia y difusión del patrimonio.

El desarrollo de las acciones requiere la colaboración de:

- Organizaciones sociales y vecinales, asociaciones culturales, comités/concejos de patrimonio y autoridades originarias.

Gestión y articulación institucional

- Convenios y alianzas estratégicas con municipios, gobernaciones, universidades, ONG y otras instituciones que faciliten recursos y apoyo técnico.
- Coordinación interinstitucional para asegurar la integración de políticas culturales, educativas, turísticas y de desarrollo local para fortalecer el impacto del Plan.
- Capacitación de autoridades y gestores culturales para garantizar que los responsables de la gestión patrimonial comprendan su rol en la sensibilización y protección.
- Monitoreo y seguimiento conjunto de la participación de instituciones y comunidades en la evaluación de avances y resultados, fomentando la corresponsabilidad.

Las siguientes instituciones podrán participar activamente en su ejecución:

- Gobiernos municipales y departamentales, ministerios competentes (Cultura, Educación, Turismo).
- Instituciones académicas, ONG, fundaciones culturales y organismos internacionales de cooperación.

6. Plan Operativo / Actividades

El Plan Operativo constituye la parte ejecutiva del Plan de Sensibilización, en él se definen de manera concreta las acciones, recursos y tiempos de



ejecución. Su objetivo es traducir las estrategias generales en actividades específicas, coordinadas y medibles, asegurando la implementación efectiva.

a) Descripción de las acciones

Cada acción debe especificar:

- Qué se va a realizar (actividad concreta)
- Cómo se llevará a cabo (metodología o procedimiento)
- Cuándo se ejecutará (plazos o cronograma)
- Con quién se implementará (instituciones responsables, actores participantes, comunidad involucrada)

Las acciones pueden incluir talleres de formación, campañas de difusión, actividades comunitarias, encuentros interculturales o elaboración de materiales educativos, entre otras.

b) Recursos necesarios

Para cada actividad deben identificarse los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros requeridos:

- Humanos: personal técnico, facilitadores, educadores, portadores culturales, voluntarios.

- Técnicos y materiales: equipos audiovisuales, impresos, materiales didácticos, espacios físicos, transporte.
- Financieros: presupuesto estimado, fuentes de financiamiento y aportes institucionales o comunitarios.

c) Cronograma de ejecución

Define los tiempos de realización de las actividades, permitiendo una programación ordenada y coherente, debe establecer:

- Fases o etapas del Plan (preparación, ejecución, evaluación)
- Duración estimada de cada actividad
- Responsables de su cumplimiento
- Fechas clave y mecanismos de coordinación entre actores

Este componente garantiza la viabilidad operativa del Plan de Sensibilización, facilitando su seguimiento, evaluación y ajuste según los resultados obtenidos y la participación de los diferentes actores.

7. Monitoreo y evaluación

Define indicadores de éxito (número de participantes, cambios en actitudes medidos por encuestas) y métodos (cuestionarios, grupos focales). Incluye evaluaciones inicial, intermedia y final para ajustes, asegurando que la sensibilización genere impactos reales en la conservación y salvaguardia.

Ver: Plan de Monitoreo y Evaluación

8. Conclusiones y recomendaciones

- Síntesis del valor estratégico del Plan
- Propuestas para su continuidad y ampliación

Bibliografía

- **Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. Paisajes culturales.** Módulo 4. La Habana, Cuba.
- Duis, Saldarriaga, Zuluaga. **Guía para la Integración del Plan de Manejo del Paisaje Cultural Cafetero en el Ordenamiento Territorial.** Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. 2010.
- **Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.** Plan Nacional de Paisaje Cultural. España. 2015.

Fotografías

- Foto mujeres indígenas, Gissel Villarroel
- Foto fabricante de velas en el Cabildo de San José de Chiquitos, Gissel Villarroel
- Foto china supay: <https://i.pinimg.com/1200x/d1/9e/38/d19e38298b4a23f5533c3e0b85d9869.jpg>
- Foto mujer tejedora tacana: <https://www.opinion.com.boa/set/thumbnaill,992,558,center,center/media/opinion/images/2023/02/11/2023021111190222878.jpg>
- Imagen afiche conversatorio: <https://idpc.gov.co/wp-content/uploads/2020/11/IDPC-Conversatorio-el-papel-de-nin%CC%83os-y-jovenes-en-el-patrimonio-cultural-1.jpg>

CAPÍTULO 3

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Objetivo del Plan	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 Plan

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.

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

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.

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 en 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 res-

puestas 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.

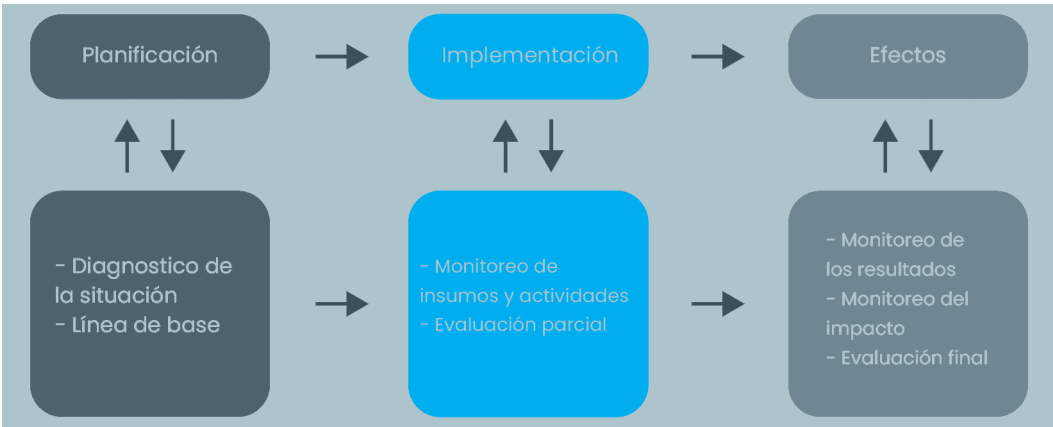
11. Análisis de los resultados

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:

